

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة في مقياس

إدارة التغيير

موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال

من إعداد:

د. سامر زلاسي

أستاذ محاضر. أ.

الموسم الجامعي

2022/2021



بسم الله الرحمن الرحيم

(ان الله لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)

سورة الرعد الآية: 11

إدارة التغيير

Change Management

"لا يضمن البقاء للكائنات الأكثر شراسة ولا للأكثر ذكاء وإنما لتلك الأكثر تكيفا مع التغيير"

(شارل داروين)

مقدمة

التغيير سمة حياتية ومجتمعية تواجه الأفراد والمنظمات والدولان تباينت درجته، وطبيعته، وعمقت آثاره وفوائده تبعاً للمكان والزمان والمجالات. ولذلك يعد ظاهرة حتمية تواجهها النظم البيولوجية والاجتماعية والسياسية والإدارية مثلما تتعرض لها النظم التقنية وحتى المادية. إن عالم اليوم الذي يتغير فيه كل شيء، حيث تتحول الأسواق وتتطور

التقنية و يتضاعف المنافسون، وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، لقد إنتهى الزمن الذي كانت فيه منظمات الأعمال تعمل في استقرار.

إننا نعيش في عصر أصبحت فيه التغيرات الهائلة في الانتاجية، والتقنية، والعلامة التجارية،... معتادة الحدوث. وعليه تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالتعقيد والاضطراب بالديناميكية المستمرة. وأهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة، وبالتالي فإن السبيل الوحيد لتمكن هذه المنظمات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها، حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية أو البيئية.

إن من ارهاصات التغيرات التي يعيشها العالم اليوم في مختلف المجالات هو تعالي الأصوات المطالبة بضرورة تبني المنظمات لبرامج تغيير حديثة. وخاصة أصحاب نظرية النظم الذين يعتقدون أن المنظمات تعمل في نظام أكبر منها، تتمثل في النظم الاجتماعية والبيئية وهذا يعني أن أية عملية تغيير في إحدى هذه النظم تؤثر في كافة النظم الأخرى وإن كانت هذه الآثار متفاوتة. وهو ما يجبر المنظمات على القيام بالتغيير المناسب كي تتمكن من القيام بوظائف وأدوار جديدة، والمساهمة في حل المشكلات اليومية التي يواجهها المجتمع، وتقديم خدمات تساهم في تحقيق التنمية المجتمعية.

إن الأمر الذي يتفق عليه المحللون وخبراء الإدارة، هو أن الهياكل التقليدية للمنظمات لم تعد تتمكن من التكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في الأسواق المعاصرة. حيث أصبح من الضروري على

المنظمات تغيير فلسفتها الإدارية الحاكمة لتكون مناسبة مع الواقع الإداري الجديد الذي أفرزته هذه التغيرات والتطورات السريعة.

لقد أحدثت المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي، والتطورات التكنولوجية، والانفجار المعرفي في شتى العلوم نقلة نوعية في توجيه وقيادة المنظمات الحديثة، حيث أصبحت أكثر إهتماماً بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات المستمرة، كما أن نظم التسيير القائمة على الخبرة والتقليد والتشدد وعدم الانفتاح وكذا عدم تقبل الرأي الآخر، أصبحت كلها عقبة في وجه التطوير المثمر، لذا كانت الحاجة ماسة للتغيير والذي أصبح شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر.

لذا فقد شهدت المنظمات مؤخرًا جراحًا كبيرًا أدى بها إلى إدخال تغييرات جديدة إستجابة لهذه الأصوات، والتي تحتاج إلى إدارة واعية تسمح بتطبيقها التطبيق السليم لكي تحقق الغاية المنشودة منها. وتحاول هذه المطبوعة الخاصة بمقياس إدارة التغيير إبراز إدارة التغيير كأسلوب يساهم بدرجة كبيرة في إحداث هذه التغييرات وإيصالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة،

الهدف من المطبوعة

أهمية المطبوعة

لذا سيتناول هذا المقياس مفاهيم عن التغيير، كما سيتم التطرق إلى إدارة التغيير ومختلف المفاهيم المرتبطة وبالإضافة إلى مقاومة التغيير -باعتبارها من أهم الصعوبات التي تواجهها- بها في محاولة لوضع تصور عام عن ضرورة الأخذ بهذا المفهوم في المنظمات. وعليه فقد عمدنا إلى تقسيم هذه المطبوعة إلى بابين.

✓ الباب الأول تحت عنوان مدخل إلى إدارة التغيير في المنظمة ويضم المحاور التالية:

- المحور الأول: ماهية التغيير ؛

- المحور الثاني: ماهية إدارة التغيير ؛

- المحور الثالث: قيادة التغيير ؛

- المحور الرابع: مقاومة التغيير.

✓ الباب الثاني مداخل إدارة التغيير في المنظمة ويضم المحاور التالية:

- المحور الأول: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ؛

- المحور الثاني: الابداع وإدارة التغيير ؛

- المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير ؛

الباب الأول:

مدخل إلى إدارة التغيير في المنظمة

الباب الأول: مدخل إلى إدارة التغيير في المنظمة

المحور الأول: ماهية التغيير

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

ثانياً: خصائص التغيير

ثالثاً: أسباب التغيير التنظيمي

رابعاً: مجالات ومستويات التغيير

المحور الأول: ماهية التغيير

تمهيد:

لقد شهدت المنظمات العديد من التغييرات، رغم أن الإعتقاد السائد يدور حول أنها منظمات مستقرة لا تتغير كثيرا مع مرور الوقت¹. لكن كونها مصدر التغيير للمجتمع في مختلف مجالاته، فقد أصبح التغيير -حسب العديد من الباحثين- "المشكلة الأولى التي للمنظمات"².

هناك الكثير من الجدل حول معنى التغيير، وذلك حسب الزاوية التي ينظر من خلالها إليه، مما جعل هذا المفهوم يتميز بعدة خصائص. وسيحاول هذا المحور التطرق إلى مفهوم التغيير وخصائصه، والقوى التي تحركه وكذا مجالاته وأهم أنواعه.

أولا: مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير من المفاهيم التي يصعب إيجاد تعريف موحد له رغم أنه من المصطلحات القديمة التداول ويرجع ذلك كون التغيير يمس العديد من المجالات هذا التشتت جعل العديد من الباحثين في مختلف التخصصات يعملون على تفسير التغيير بدا تبعا للتخصص الذي ينتمون إليه وفي مايلي أبرز تعاريف.

I- تعريف التغيير

1. تعريف التغيير لغة

- لغة التغيير إسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله. والتغيير عموما هو التحول من حال إلى حال.

- أما فيما يخص التنظيم فيمكن تعريفه على أنه وحدة اجتماعية لها حدودها وأهدافها، تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديدا واضحا ثم تجميعها في مجموعات مترتبة ومتناسقة، مع تحديد المستويات والسلطات وإنشاء العلاقات المتبادلة، ووضع أسس تعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقيا ورأسيا حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركا للوصول إلى الأهداف المشتركة³.

وعليه فإن التنظيم يمكن اعتباره وحدة اجتماعية يتم فيها تنفيذ الخطط ورسم السياسات والبرامج وتحديد العلاقات والمسؤوليات، وفقا لنموذج بنائي محدد، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

¹- Jeroen Huisman & Attila Pausits, **Higher Education Management and development**, Germany, WAXMANN Publishing, 2010, p51.

²- هشام يعقوب مريزق وفاطمة حسين النفية، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص: 11.

³- حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 17- 18.

2. تعريف التغيير اصطلاحاً

أما في ما يتعلق بالتغيير في المنظمات فيقصد به التحول أو التنقل أو التعديل في كل أو بعض عناصر المنظمة. هو ما أكدته Kanter حيث يرى أن التغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة إنتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.

وعرفه D.Holt بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتميز.¹ ويعرف Wendell French التغيير التنظيمي بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على إتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق إستخدام العلوم السلوكية.

كما يعرفه Warren Bennis بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والإتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.²

ولقد عرف كل من MARK & ANDREW بقولهما:

هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية بإستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.³

ومن خلال ما ذكر سابقاً نستنتج أن:

- التغيير صيرورة فهو نشاطات متتابعة ومرتبطة ببعضها؛(متكاملة)
- يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد؛
- التغيير وسيلة وليس هدف؛
- التغيير يرمي إلى تحقيق هدف أو أهداف؛
- يقوم على عمليات متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر.

¹ - Adrianna Kezar, **Synthesis of scholarship on change in higher education**, University of Southern California, Center for Higher Education Policy Analysis, 2008, (<http://evergreen.edu>), p15.

² - محمد الصبري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص29.

³ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2014، ص: 103

ويعد من الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير، وذلك لإتساع مجالاته. فقد يشمل التغيير الإستراتيجية الهياكل التنظيمية، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا...

إن التغيير هو إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف المجالات، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها. وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير دائما وتعده له ما استطاعت. (تغيير التغيير). والأكد أن التغيير لم يعد حكرا على المنظمات التي تخسر أو التي تعاني من هياكل تنظيمية قديمة، وإنما يمكن للمنظمات السليمة تماما والرابحة أن تقوم بإجراء تغييرات فيها. لذلك فإن الطريق الصحيح للإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة وكما يمكن أن ينظر إليه على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها¹. فالتغيير هنا طويل المدى، شامل، ويحمل أفكارا جديدة.

إن التغيير نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على إستجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للإنتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل².

وهو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى³. وهذا يعتبر التغيير عملية تحول للمنظمة من وضع إلى آخر.

ومن الملاحظ إستخدام مصطلح التغيير كمرادف لبعض المفاهيم، ومن أبرزها مصطلح التغيير الذي يستخدم كبديل له في بعض الكتابات والذي يحدث دون تدخل ولا تتبع خطة معينة⁴. على عكس التغيير الذي يكون بتخطيط مسبق.

¹ - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار كنوز المعرفة، ط1، 2008، ص. 21

² - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن، دار المسيرة، ط1، 2009، ص52

³ - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص.29

⁴ - عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط9، 2008، ص.822

وعليه يمكن استخلاص ما يلي: التغيير عملية انتقال من وضع إلى وضع جديد أكثر ايجابية إستجابة لتهديدات وتغيرات خارجية، أو إستجابة لتطلعات تحمل طرق عمل جديدة.

والجدير بالذكر أن التغيير يتقاطع مع الكثير من المعاني في إشارته لعملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل، وتبقى التفرقة. بينها من حيث جزئية هذا الانتقال أو شموليته، وأن كان جذريا أو تبديلا وتحسينا للممارسات القائمة، فالمعنى يتوقف على الهدف من التغيير في حد ذاته.

خلال كل ما سبق يمكن ان نعرف التغيير كالتالي:

إن التغيير في المنظمات هو محاولة إيجاد التوازن بمعنى: التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.

3. التغيير وبعض المصطلحات المشابهة له

ونظرا لشمولية مصطلح التغيير التنظيمي وسعته وديناميكيته فقد أعطيت له تعريف متعددة، كما اقترن إستخدامه بمصطلحات بديلة ذات صلة بمعانيه وتعريفاته مما يتطلب الوقوف على أهمها وبشيء من الإيجاز.

- الفرق بين التغيير والتغير

التغيير: يطلق على العملية التي تتم بتدخل الإنسان وتوجيهه وتخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن المنشود.

أما **التغير** فيطلق على العملية التلقائية والعفوية التي تستجيب من خلالها الكائنات والنظم لعوامل فطرية وذاتية أو لسنن الطبيعة أو لعوامل أخرى خارجة عن إرادة الإنسان.

ولذلك يصف البعض التغيير بأنه: عملية مخططة وهادفة، بينما يوصف التغير بأنه فعل تلقائي أو عشوائي أو لا إرادي وتصبح العلاقة بين التغيير والتغير كالعلاقة بين التنمية التي يقترب معناها من التغيير ومصطلح النمو الذي كثيرا ما يقترب معناه من التغير.

فنمو الإنسان وبقية الكائنات الحية يحدث بيولوجيا وفطريا. بينما تنميتهم تستلزم التدخل ووضع الخطط والبرامج التي توجه العملية نحو حالة يتم استحضارها مسبقا.

ولقد عرف العتوم التغيير على أن: الحصول على شيء جديد مختلف عن الشيء المتوفر أو القديم.¹ يلاحظ أن هذا التعريف ركز على كل ما هو جديد وأهمل الجوانب القديمة التي قد تكون قاعدة لتأسيس الجديد.

¹ -عدنان العتوم ،قاسم محمد كوفحي، القيادة و التغيير ، دار المسيرة عمان، 2018، ص:88

ويعرفه اللوزي بأنه سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد¹. يلاحظ من خلال هذا التعريف أن التغيير يتم وفق مراحل متتالية، متعاقبة لا بشكل مفاجئ للانتقال من وضع إلى آخر.

ولكي لا يقودنا الحديث عن مصطلح التغيير بعيدا فإننا سنقتصر على التغيير التنظيمي الذي يقترب معناه من التطوير التنظيمي حين يكون مجاله الخصائص ويتم الاعتماد على الآليات وتستخدم المبادئ والنظريات السلوكية في إحداث التغيير الجذري والشامل في الأهداف والسياسات في الهياكل وفي السلوكيات والنظم والتشريعات والتقنيات التي تعمل في إطارها المنظمات والمجتمعات.

وحين يكون الهدف من التغيير هو رفع الكفاءة وتحسين الفاعلية وزيادة القدرة على استحضار المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والأزمات، وزيادة القدرة على مواجهتها قبل وبعد حدوثها. أما مجرد الترقيع والترميم أو إصلاح ما تقادم أو تعديل الانحرافات أو معالجة الأخطاء فمثل هذا التغييرات وأن تمت بإرادة الإنسان فإنها تظل جزئية وانفعالية أو فردية وأنية. وهذا ما يجعلها بعيدة عن التغيير التنظيمي وخصائصه الشمولية والديناميكية والمستقبلية. وهو ما تدعمه نظرية العلوم السلوكية التي تنظر إلى التغيير على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

- الفرق بين التغيير والتطوير

لقد قدم العديد من الباحثين تعاريف مختلفة حول التطوير التنظيمي فيما اعتبر البعض أنه يمثل نفس المصطلح غير أنه في حقيقة الأمر يوجد عدد من الاختلافات الجوهرية بين المصطلحين. ومن خلال تحديد التعريف الشامل لمصطلح التطوير يمكننا تحديد الفروق.

يعبر على التطوير بأنه المجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من الأعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريجية وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات².

¹ - موسي اللوزي ، التنمية الادارية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص: 224

² - محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية- الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص: 202.

هنا التطوير هو عملية مخطط لها بغرض تحسين الأداء بالاعتماد على العنصر البشري. وقد تم تعريفه أيضا بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير بقيمتهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق التكنولوجيا المستعملة.¹

وفي هذا التعريف ينظر إلى التطوير بأنه عملية مخطط لها تشرف عنها الإدارة المركزية الغاية منه تحسين المهارات وتطوير الثقافة السائدة في المنظمة.

وعرف على أنه "عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام أساليب العلوم السلوكية في تنظيم قائم فعلا من أجل تحسينه ورفع كفاءته..."

ويمكن اعتبار التعريف التالي من أدق التعريفات الشاملة المتفق عليها: التطوير التنظيمي كنشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتحديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث التطوير الشامل في المناخ السائد به.²

وتم تعريفه بـ "الخطة الطويلة الأجل الهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغييرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها مما يحقق فعالية في أداء هذه المنشآت."³

"عرف (Richard.B) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدم في العلوم السلوكية."⁴

من خلال ما تم سرده من تعريف تخص التطوير التنظيمي يتضح أنه يمكن اعتباره أحد المقاربات التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.⁵

والتطوير يتضمن دراسة أوضاع وظروف المنظمة ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لإحداث التغيير بها، لأن "المنظمة تعمل في ظل بيئة لا تتسم بالثبات ولكنها تتغير، فتوقع هذا

¹ - لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة للطباعة، 2000، ص: 55.

² - السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي. القاهرة: دار غريب للنشر. ص: 273.

³ - النجار نبيل الحسيني، الإدارة-أصولها واتجاهاتها المعاصرة-. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999، ص: 230.

⁴ - اللوزي موسي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-. عمان: دار وائل. الطبعة 01، 1999، ص: 231.

⁵ - أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مرجع سبق ذكره. ص: 376.

التغيير والتنبؤ به، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لمواجهته هو أحد الوظائف الرئيسية في المنظمات.¹ وتستخدم الإدارة العليا بعض الجهود طويلة الأجل والتي تتصف بالاستمرارية والاستعداد لمواجهة التغييرات المحتملة في المستقبل بهدف التقليل من درجة مقاومة الأفراد للتغيير.

ومن الطرق التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في خلق نوع من الجهد المستمر والمنتظم والاستجابة بفعالية للتغييرات التي تحدث في المنظمة والبيئة هي طريقة التطوير التنظيمي.

يتضح من ذلك وجود تداخل وإرتباط بدرجة كبيرة بين اصطلاح إدارة التطوير وإدارة التغيير التنظيمي رغم وضوح الاختلاف بين دوافعهما ومجالاهما وكذلك منهج تنفيذهما.

II- أهمية التغيير التنظيمي

لم يعد التغيير ظاهرة تحدث مرة كل سنوات عديدة نتيجة لمجهود خاص، بل هو عملية مستمرة وسريعة حتى تستطيع المنظمة التقدم بسرعة العمل التجاري نفسها، وقد بلغت أهمية التغيير في البيئة الحالية درجة تجعل المنظمات التي لا تتبنى التغيير "كديناميكا الوسط التجاري" المتجهة نحو الانقراض؛ لأنهم ببساطة لا يناسبون البيئة المحيطة.²

إن التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل وتنبع أهمية التغيير من جوانب عديدة هي:

1. التعامل مع الأحوال الطارئة:

وهي الأحوال التي تحدث للمنظمة في العمل وتستدعي التنبؤ والتخطيط لها مثل التغيير الذي يحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها، والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

2. الحصول على المزايا التنافسية:

تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرها على خلق وزيادة القيمة من الموارد المتاحة والعمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة، إجراء التغيير التنظيمي المناسب يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة.³

¹ - السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية - الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص: 360.

² - Lawler III . *Leadership and Management in the Information Age*, Abu Dhabi: the emirates center for strategic studies and rese. 2002. p161.

³ - حسن محمد، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، ط 3، مصر، 2014، ص: 52

3. إدارة التنوع:

يجعل التغيير التنظيمي التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمرا سهلا، وهو أمر مهم لإستمرارية المنظمة في العصر الحالي، وذلك أن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة القرار¹.

4. التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور:

قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد وأمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الإستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن تحقيقه في التغيير التنظيمي².

5. المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور:

حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد والحيوية، والتقدم والتطور والمقترحات الجديدة، حيث تحتفي السلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والانجاز.

6. غرس روح الإبداع والتنمية بين الأفراد:

فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين، منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم ما يتعامل بالمقاومة؛ حيث أن ذلك التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

7. غرس روح التغيير بين أفراد المنظمة:

إن عملية التغيير مبنية على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والإرتقاء والتطوير وتحسين العمل.

8. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الإيجابية، وتحتفي روح اللامبالاة والسلبية ونواعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والإستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

¹ - سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية -بسكرة- تخصص علم النفس العمل والتنظيم 2018/2017، ص:44.

² - عبد السلام أبو قرحف وآخرون: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجمع العربي، الأردن، 2011، ص:3

9. التوافق مع التكنولوجيا والعولمة :

يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق، وبسلامة، مع هذا التغيير، أو نقوم بأداء الدروح الصعب للتوافق، معه فالتجديد الاقتصادي -على سبيل المثال- عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة.

10. الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء :

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل لتواكب التغيرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغيرات في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها.

11. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء :

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

III- أهداف التغيير التنظيمي

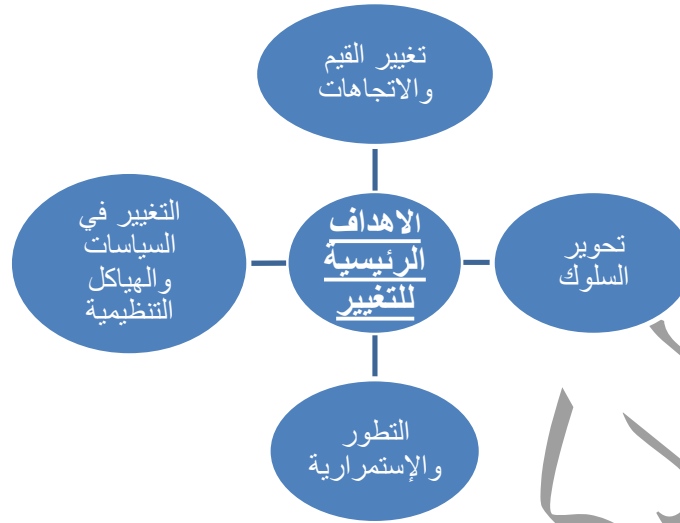
إن إهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والإستراتيجيات هو أكبر دليل على رغبتها في التطور والتغيير روحفرضها للجمود والتخلي عن الأفكار التقليدية، وهذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع والدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع وتتفاعل فيه الحركة بالازدهار. لابد لعمليات التغيير التنظيمي أن تنضبط عبر منهج علمي شامل فهي ليست مجرد عمليات تجريبية بل هي إستجابة منطقية لواقع جديد، وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها روحيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها. وما يميز عملية التغيير، أنها إجراء تنموي عميق يستند إلى مشروع له أهداف دقيقة وواضحة ومدرسة ومخططة. ويمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وإتمائهم لها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا لتغيير وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين انماطهم السلوكية.
- تنمية روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل ودينامكية الجماعة داخل المنظمة.
- زيادة فهم عملية الإتصال وأساليب القيادة والقضاء على الصراعات، والتعرف على أسباب من خلال زيادة الوعي بدينامكية وأهمية الجماعة.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها والإرتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.

- الإرتقاء بالمستوى جودة الخدمة روحضا المواطنين.¹
 - التكيف مع البيئة والمحيط الخارجي والداخلي.
 - تسعي المنظمة إلى مدّ جسّروح التعاون من أجل الرّفع من كفاءتها وذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المتخصّصة لانجاز أهدافها العامّة.
 - تقوم المنظمة بإختبار الموظفين ومساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لانجاز التغيير والتطوير المطلوب.
 - تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والأهداف التنظيمية لهم.
 - تحديد نقاط القوة والضعف الصراع بهدف السيطرة عليها وتوجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة.
 - تحطيم النمط الإداري التقليدي وتبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
 - ضرروحة حماية المنظمات من المعلومات الخاطئة وتوظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة.
- ويلخص John Sherwood أهداف التغيير في النقاط التالية:
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛
 - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها؛
 - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها؛
 - إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات؛
 - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.
 - مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objective بدل الإدارة بالأزمات Management by Crisis. تدريب العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها.
- إن التغيير المخطط يرمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة والشكل الموالي يبرز ذلك.

¹ - فريد كورتل وآمال كحيلة: مرجع سبق ذكره، ص: 29

الشكل رقم 1: الأهداف الرئيسية للتغيير



من الملاحظ أن التغيير يمكن أن يتم في أربعة مقاربات أساسية الهدف منها:

- يهدف إلى تطوير قدرة المنظمات على التكيف والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
- يهدف إلى تغيير في سلوك العاملين .
- يرمي إلى تغيير الثقافة التنظيمية السائدة .
- زيادة قدرة المنظمة على التطروح والبقاء والإستمرارية.

IV- أنواع التغيير:

هناك تصنيفات عديدة للتغيير لعل أبرزها مايلي:

1. التغيير المادي والتغيير المعنوي

ويمكن التمييز هنا بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي مثل الثقافي.¹

2. التغيير التدريجي البطيء:

وهنا يتم التغيير بالتدريج وعلى دفعات، ويمكن تطبيقه عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراءه.²

وما يميزه أنه يعمل على تقليل الصراع والمقاومة، ويعتبر معظم الباحثين أنه أكثر أنواع التغيير التي تعتمد في عملية التغيير الثقافي. بإعتبار أن التغيير فيه غالبا ما يحدث بتأثير لكل من الضغوط الخارجية والداخلية مما يجعل منه عملية صعبة، معقدة وغالبا ما تكون بطيئة للغاية.¹

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.82.

² - محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم وتطبيقات، الأردن، دار وائل، 2010، ص.22.

3. التغيير السريع:

وعلى عكس سابقه، التغيير السريع يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع.

وهناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كان يكون التغيير جزئيا أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعاً لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة أو أن يكون تأثير الموظفين بالتغيير المنوي إجراءه بسيطاً.²

4. التغيير الجذري :

حسب الكثير من الباحثين "ينبغي أن تتبنى المنظمة تغييراً جذرياً كي تستجيب بصراحة أفضل لمتطلبات العصر في عالم يشهد تغييرات وتطروحات كثيرة وسريعة جداً".³

وقد كُيف كلمن Kogan and Becher افتراضين كلاسيكيين حول التغيير التنظيمي: فرضية التغيير الجذري وتعني أن الأمثل والأهداف الجديدة تحل محل تلك المعمول بها، وفرضية النمو العضوي أو الترسيب وينظر في هذه الحالة إلى التغيير كعمليات تأتي بمثل جديدة إضافية تترسب فوق تلك المعمول بها.

أي الاحتفاظ بالممارسات القديمة وإضافة ممارسات جديدة عكس الفرض الأول الذي ينهي الممارسات القديمة غير أن الكثير من الأدبيات التي تتحدث عن التغيير التنظيمي تركز على كيفية استبدال المثل التقليدية بأخرى جديدة (أي التغيير الجذري)، في ظل الافتراض بأن المثل الجديدة تؤدي على الفروح إلى إدخال هياكل تنظيمية جديدة وتغيير سلوك الأفراد في المنظمة...⁴

¹- KANTER, R.M, STEIN, B.A, JICK, T.D, **The challenge of organizational change**, New York, USA: Free Press, 2006, p19

²- محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص.22.

³- KANTER, R.M, STEIN, B.A, JICK, T.D, op-cit, p20.

⁴- Ivar Bleiklie and Maurice Kogan, op-cit, p482-483

5. التغيير الجزئي:

ويرتبط هذا النوع "بالنظم والإجراءات والهياكل والتكنولوجية الحديثة والتي سيكون لها تأثير مباشر على تنظيمات وترتيبات العمل في جزء من التنظيم¹. وما يأخذ عليه أنه يقتصر على جانب واحد فقط مما يولد حالة من عدم التوازن أحيانا بين أجزاء المنظمة .

6. التغيير الشامل:

ويتميز هذا النوع من التغيير بشموله لكافة المستويات بالمنظمة، وتُعد "عمليات التغيير التنظيمي الناجحة أمر كلي، حيث ان تغيير جزء واحد يتطلب تغيير باقي الأجزاء لضمان أن جميع مناحي المنظمة تتحرك في الاتجاه نفسه².

7. التغيير التطويري:

ويستند على "التركيز على المدى الطويل وهو نهج أقرب إلى التحسين المستمر والذي يسعى إلى بناء قبول للتغيير على المدى الطويل³.

8. التغيير الثقافي:

ويعد التغيير الثقافي عملية داخلية، تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف. أي تطوير المواقف والمعتقدات القيم التي تتلاءم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجيتها⁴. عليه تعد الثقافة التنظيمية عامل مساعد أو عائق لعملية التغيير.

9. التغيير من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى :

يتميز نمط أعلى-أسفل من التغيير "بالتخطيط المتعمد بينما نمط أسفل-أعلى يعود إلى العفوية، الارتجال والتوعية لاحقا، كما أنه في نموذج أعلى-أسفل التغييرات تُصنع بينما في نموذج أسفل-أعلى فإنها تظهر (ناشئة)... ومن المهم التأكيد على أن هذين النموذجين متكاملان، فالقادة الفعالون يستخدمون كلا النموذجين وفقا للمهام التي

¹ - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص 12-121

² - Linda Scholl & Susan B. Millar & Latishv Owusu-Yaboa, Organizational Change in an institution of higher education: Improving K-20 Math and Science education through a university-school partnership, system-wide change for all learners and educators (SCALE), USA, university of Wisconsin-Madison, 2006, p5, 6

³ - Stephen Weller, A study of organisational justice and participative work place change in Australian Higher education, PhD thesis, Australia, Victoria university, 2009, p 65, 66

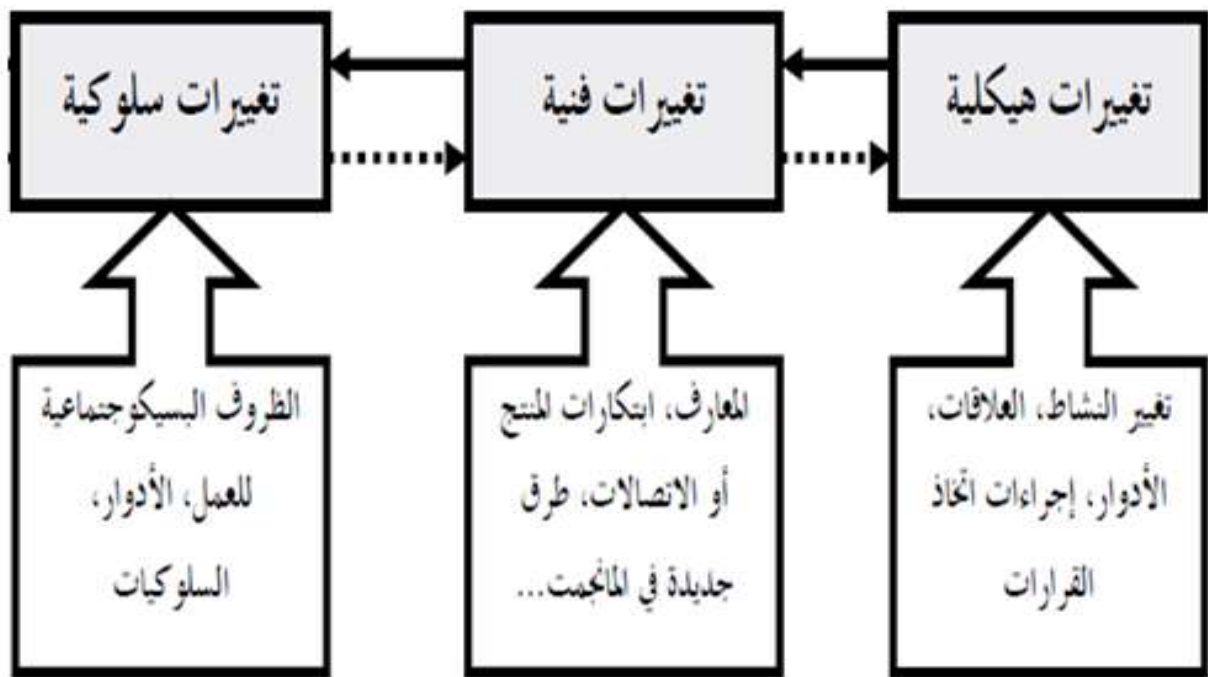
⁴ - سهام شيهاني، ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك الابداعي في المنظمة، في: مجلة الحكمة، ع1، الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع 2010، ص 108.

يودون تحقيقها، والضغط الداخلي والخارجي التي يجب أن يتعاملوا معها، وبشكل خاص وفقا للظروف الخاصة لمنظمتهم، فقد يستخدمونها معا أو قد يفضلون واحدا على الآخر في مراحل مختلفة لتطوير المنظمة.¹

والملاحظ أنه يوجد العديد من الأنواع والتصنيفات لعملية التغيير غير أنه بغرض تفعيل عمليات التغيير ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجربها المنظمة وطبيعة الكيانات والعلاقات التي ستتمسها العملية.

ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف عمليات التغيير وفق ثلاث محاور أساسية مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: أصناف التغيير



في الحقيقة تغيير منظمة هو سيرروحة شاملة تنتج عن تفاعل التغييرات التي تمس كل عناصر التنظيم؛ وهذا إذا أردنا إحداث تغيير على الهياكل يكون له آثار مرغوبة على الأفراد، لذا التغيير يحتمل النجاح بشكل أكثر إذا كانت التعديلات التي جرت متجانسة. لهذا لا نستطيع تشكيل هيكل يؤدي أو يتطلب سلوكيات كهذه، إذا كنا نصبو في نفس الوقت إلى إقصاء هذه السلوكيات أو تشجيع سلوكيات أخرى غير سديدة.

¹- Vas Alain & Lejeune Christophe, La gestion du changement à l'université: une approche interprétatiste, op-cit,p01

أ. أنواع التغيير حسب كل من Paul Lawrence & Jay W. Lorsch

أن التغيير التنظيمي حسب Paul Lawrence & Jay W. Lorsch في كافة الحالات السابقة يمس ويهدف إلى إعادة تأهيل الموارد البشرية وتحسين ظروف العمل. وهو ما يدفعنا للانتباه إلى جانب مهم في عملية التغيير التنظيمي ويتمثل في درجات الصعوبة المختلفة التي تواجه عملية التغيير تبعاً لنوعها وطبيعتها. فيما يلي شكل يبين أشكال التغيير حسب Paul Lawrence & Jay W. Lorsch:

الشكل رقم 3: أصناف التغيير التنظيمي حسب Paul Lawrence & Jay W. Lorsch

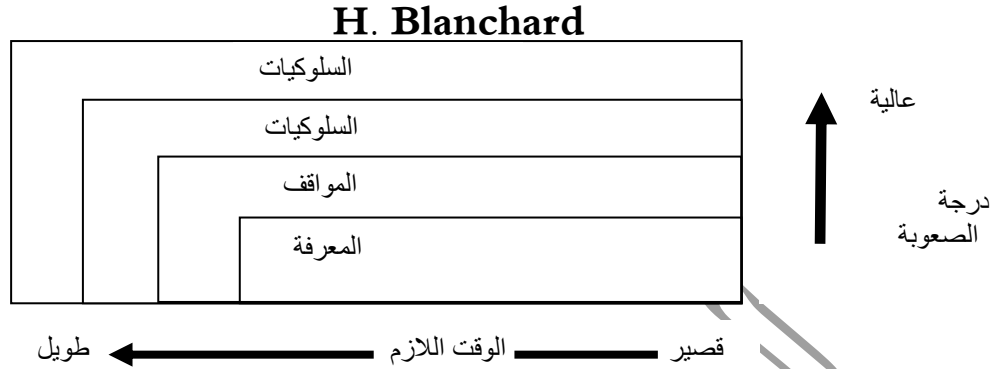
اهداف التغيير	اساليب التغيير	ادراكية أو عاطفية
تغيير محدود للسلوكيات	وسائل التفاعل المختلفة	إدراكي
تغيير عميق في السلوكيات	الادوار المختلفة.	عاطفي
	الاتجاهات والقيم المختلفة.	
	الدوافع الأساسية المختلفة (السلطة، الانتماء، تحقيق الذات...)	

ويضيف كل من Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard، أن المسؤولين في المنظمات يميلون غالباً إلى الاستهانة بهذه الصعوبة. وسبب هذا افتقارهم إلى تكوين في العلوم الإنسانية، خاصة أنهم لا يهتمون إلا بجانب اكتساب المعرفة وتجاهل وزنها، أيضاً عدم إعارة إهتمام إلى سلبية السلوكيات الفردية والجماعية. زيادة على ذلك يولد تغيير التنظيمي العلاقات الفردية التنظيمية مقاومة يجب تقليلها قبل كل عملية أخرى فطريقة التغيير المرتكزة على الأشخاص أفضل لأنها تأخذ في عين الاعتبار المقاومات التي تحدث من جانب أسلوبها. وهو ما يوضحه شكل السابق من طبيعة العلاقة بين صعوبات التغيير التنظيمي والوقت اللازم لتحقيقه.

ب. أنواع التغيير التنظيمي ومدة تحقيقه وفقاً لـ: Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard

قد قدم كل من Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard تصنيفاً للتغيير تبعاً لدرجة صعوبته و الزمن اللازم لإنجازه و الجشل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 4: أنواع التغيير التنظيمي ومدة تحقيقه وفقا ل: Paul Hersey & Kenneth



من الشكل السابق نلاحظ أنه كلما ارتبط التغيير التنظيمي وكان هدفه وموضوعه السلوكيات سواء الفردية أو الجماعية كلما زادت درجة الصعوبة في تحقيقه وزادت المدة اللازمة لانجازه.

ثانيا: خصائص التغيير

يتصف التغيير بجملة من الخصائص، لعل أهمها أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، ما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. يتضمن هذا التعريف بعض خصائص التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أخرى، يمكن حصرها في:

1. التغيير عملية مستمرة (سيرروحة)

حيث أن "التغيير هو إستجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث". لذا فهو أمر ضروري ودائم؛

2. التكامل أو التوافقية:

تسعى عملية التغيير التنظيمي إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين بل أن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.¹

¹ - فريد كورتل وآمال كحيلة: إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم، الأردن، 2015، ص ص: 23_24.

3. المشاركة:

تكون عملية التغيير التنظيمي بيئة آمنة وتضمن استمراريته فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام وضمن ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير التنظيمي والقوى المتأثرة به. فهو مبني على مفهوم النظم المفتوحة، ويعتمد أساسا على مشاركة.

4. الواقعية:

إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير التنظيمي يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

5. القدرة والفاعلية:

إن نجاح عملية التغيير التنظيمي يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لإتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

6. الغائية: (الهدف)¹

إن عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة هو فعل واعٍ ومقصود بعيد عن العشية يهدف إلى إقناع التيار المعارض للتغيير التنظيمي بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمجها داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم. إضافة إلى أن قبول عملية التغيير التنظيمي تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.

7. الشرعية القانونية:

لابد أن تكون لعملية التغيير التنظيمي مرجعية شرعية قانونية من جل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

8. الإصلاح:

أن من مهام عملية التغيير التنظيمي الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.

¹ - ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إترء، الأردن، 2013، ص:31.

9. الرّشادة أو المسؤولية:

وهو مُستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كلّ خطوات التغيير التنظيمي قبل إتخاذ أيّ قرارٍ أو تصرّفٍ. أيّ أن التغيير يجب أن يُوفّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

10. الإبداع:

إن خاصيّة الإبداع صفة مُرتبطة بالمنظّمات المعاصرة التي تتبني منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير التنظيمي يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

11. امتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث:

كثيراً ما تعصف بالمنظمة أحداثٌ تهدد كيانها وتندّر بزواها، حيثُ تصادمُ مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كلّ طرفٍ على إزالة الآخر وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنّب المنظمة الصّدام الذي يؤدي إلى دمارها بل أنها تمسك بمُجريات الأحداث وتُوجهها حفاظا على المنظمة ومكاسبها.¹

12. عدم وجد أسلوب موحد لإحداث التغيير:

حيث أن أسلوب إحداث التغيير يختلف من منظمة لأخرى باختلاف امكانياتها والظروف التي تمر بها كما يتوقف على "المعايير الاجتماعية والعلمية والاقتصادية والسياسية والفكرية والثقافية السائدة في كل مجتمع. وبالتالي يجب إجراء تعديلات في التغييرات المستروحة حتى تتماشى مع الواقع، والتركيز على معالجة المشكلات المحلية بدل مشكلات لبيئة الاجنبية".²

13. يولد التغيير دواما التوتر:

فسواء كان التغيير ايجابيا أو سلبيا فإنه يجعل الأفراد يتوترون مما هو قادم، وسوف يشعر أولئك الذين لا يستطيعون السيطرة على مجريات الأمور التي لهم بأعلى درجات التوتر. مما يتسبب في مقاومتهم لهذا التغيير أحيانا؛

14. التغيير عملية معقدة:

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء للمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 432.

² - ناصر جرادات وآخرون: مرجع سابق، ص3

إذ أن التغيير أمر صعب خصوصا ما تعلق بالافكار، كما أنه متشعب وله ارتباط بظواهر وعوامل متعددة.

ثالثا: أسباب التغيير التنظيمي

إن التعامل مع التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى، فقد يعتقد البعض أن التغيير يمثل تهديدا لمستقبلها وأمانها، وأن التقيد بالثبات يجلب المصلحة للمنظمة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار والانسجام، إلا أن الأمر يبدو على العكس فالتغيير ضرورية حتمية يسمح للمنظمة بمواجهة التحديات وإثبات وجودها عن طريق التكيف المستمرّ والتحالف الوفيّ بين الإدارة والأفراد وإدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء.

لقد أصبح الجدل قائما حول طبيعة القوى المؤثرة في إحداث التغيير في المنظمات، ومدى دعمها فعلا لتوجهات الإصلاح في المنظمة، حيث أن الاشكالية -التي يراها الكثير من الباحثين- ليست في الحاجة إلى الإصلاح والتغيير، إنما في طبيعة عملية التغيير ذاتها، وحقيقة الاتجاهات المؤثرة فيها ونسق الأولويات التي تحكمها.¹

ويمكن وصف المنظمات على أنها نظم تكيفية معقدة تتفاعل بشكل دائم مع بيئتها وتغيّر سلوكياتها حسب احتياجات الآخرين للبقاء والازدهار أو تجنب لانهيار، وتلعب كل من العوامل الداخلية والخارجية دورا مهما في تحديد قدرتها واستعدادها للتغيير.² وعليه أن عملية التغيير لا تحدث من فراغ فهي تأتي إستجابة لظروف معينة داخل المنظمة أو من خارجها كما يكون التغيير إستجابة لواحد منها أو لجميعها معا. يمكن إجمالها فيما يلي:

- تطور على مستوى الأساليب:

إن أساليب العمل تتطورح بتطورح العصر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المتخفي (نسبة إلى المتحف) لذلك تعيد المنظمات تنظيمها لتكيف مع الواقع الجديد بشكل دروحي.

- تطور في السياسات والأنظمة:

¹ - أحمد غالب الهبوب، اتجاهات الإصلاح التربوي وأولوياته في البلدان العربية في زمن العولمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 12، اليمن، كانون الأول، 2011، ص122.

² - Jeroen Huisman & Attila Pausits, Op-cit, p51.

إن إصدار القوانين والتشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها.

- طُموحات العاملين:

إن إسهامات العاملين داخل المنظمة عبر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر مما يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعد على التدريب الفني وإعادة تأهيلهم وتكييفهم مع التطورات الجديدة.

- تغير نظرة الجمهور من المنظمات:

كانت العلاقة بين الجمهور والمنظمات في السابق عدائية مُرتبطة بحقبة الاستعمار فالموظف كان عُصراً غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسرية على المجتمع كجَمْع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي كما كان إنتاج المنظمات، لا يخضع للرقابة أو شعار الجودة مُحكم فقدان المنافسة وغياب الوعي الكافي للمستهلك بمستوى المنتج. وفي العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون والذي إزداد وعيه وقدرته على التمييز بين السلعة الجيدة والردئية. كل هذا جعل المنظمات تغير معاملاتها ونظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.

- الاستفادة من المعارف البشرية:

لقد استفادت المنظمات من تطروح العلوم والمعارف الجديدة بحيث تم توظيفها، مما أمكن التحكم في سلوكيات الإنسان وتعديلها.

- حدة المنافسة بين المنظمات:

إن استعارة حُمى المنافسة بين المنظمات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق ولذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة وتنمية القدرة والكفاءة للموظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.

- إشراك الموظفين في القرارات:

إن تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهماً فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري وتحمله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا واطمئناناً في عمله، مما يُحسن أساليب إتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

و يمكن تصنيف الأسباب التي تساهم في إحداث التغيير إلى داخلية أو خارجية.

I- أهم القوى الداخلية:

رغم اتفاق معظم الباحثين على أن القوى الخارجية أشد تأثيراً على أحداث التغيير في المنظمات، إلا أن العوامل الداخلية كثيراً ما تعتبر كعامل مثير بالنسبة لمشاريع التغيير الكبرى، لأن لها دوراً مهماً في إضفاء الشرعية على التغيير.¹ وتحفيز الأفراد عليه باعتباره نابعا من احتياجاتهم والمشاكل التي يواجهونها، مما يعزز من انتمائهم إليه وتقبلهم لموضوعه، وتتمثل أبرز هذه القوى فيما يلي:

1. الرغبة في التطوير والتحسين :

وتعد من أبرز مسببات التغيير، كون تحسين الوضع الراهن وتطوير المنظمة من شأنه تحسين ظروف كل العمال وذلك من ناحية "تطوير وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي".²

2. تجديد المكتسبات:

وتكمن في الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.³ خصوصاً في مؤسسات التعليم العالي التي تعد المعرفة المتجددة لمواكبة التطورات أهم مرتكزات عملها.

3. التغيير في هيكل المنظمة:

وذلك بسبب الرغبة في تكامل المنظمة الرغبة في توحيد إدارات المنظمة والتنسيق فيما بينها، وتغيير في الإدارة العليا بسبب صراع، فساد، حوكمة، إستراتيجية جديدة.⁴ مما يؤدي إلى إحداث تغييرات لاحقة تمس باقي المنظمة التعليمية، باعتبارها نظام متكامل ومتربط الوحدات.

4. تقادم الأساليب والممارسات الإدارية:

وذلك "عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها، أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً فيما مضى".⁵ خصوصاً في ظل ظهور أساليب إدارية جديدة أثبتت نجاحاتها.

5. ضغوطات الأفراد:

¹- Vas Alain & Lejeune Christophe, **La gestion du changement à l'université: une approche interprétatiste**, op-cit,p12.

²- زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص.81

³- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص.11.

⁴- أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العملي إعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مصر، الدار الجامعية، 2010، ص.22-12

⁵- هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير وإعادة هندسة المنظمات، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2014، ص.23

والمتمثلة هنا في ضغوطات الأفراد العاملين واتحاداتهم المهنية، والتي أثبتت بأنها تمثل عامل ضغط كبير يؤدي إلى تبني تغييرات جديدة في المنظمة¹.

بالإضافة إلى انه هناك العديد الاسباب المختلفة من بينها:²

- تغيير في أهداف المنظمة روحسالتها وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة. (نظم معالجة للمعلومات)
- ندرة القوى العاملة.
- الدمج مع منظمات أخرى.
- تديني معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي. (العمل)
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تديني الأرباح.

II- أهم القوى الخارجية:

وتعتبر القوى الخارجية حسب الكثير من الباحثين أكبر تأثيراً على المنظمة من القوى الداخلية لإتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها، وهي تؤثر على المنظمة أولاً ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها.³ من أبرزها:

1. التغير التكنولوجي

فالتطورات التي يشهدها العالم اليوم دفعت العديد من المنظمات إلى الإهتمام بتطوير الاستراتيجيات والتكنولوجيا المستعملة، وذلك من خلال تطوير أداء كل من الأفراد في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهذا في سبيل "البحث عن أنماط جديدة وتوظيف التقنيات الحديثة لإثراء نشاط المنظمة وتطويره".⁴

2. التغير القانوني :

¹ - جواد كاظم الفتة، مرجع سابق، ص. 192.

² - فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الاردن، دار المسيرة، 8001، ص. 222.

³ - السيد عليوه، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، ط 1، 8001، ص. 19.

⁴ Robert L. Ringel, Managing change in higher education, in: **Assessment and Accountability Forum-Fall**, v10, N3, Switzerland, Phoenix Institute, 2000, P1.

وهو "تأثر المنظمات باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني أو العالمي.¹ حيث أن إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة. يجعل من التغيير أمر حتمي أمام هذه المستجدات.

3. حاجات ومشكلات المجتمع :

حيث تشكل حاجات المجتمع المتغيرة والمتزايدة عامل ضغط على المنظمة مما يجبرها على "إعادة هيكلتها وتنظيمها لمحاولة التخلص من الضغوط الواقعة عليها من جراء التحولات المختلفة في المجتمع ومحاولة لإثبات الوجود.² من بينها ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة. وتغييرات سريعة في أسعار المواد. وكذلك المنافسة الشديدة.

4. التوجه السياسي :

من المعروف أن معظم "التغييرات التي جرت في المنظمات وخاصة الحكومية تقوم غالبا على أساس القرارات السياسية على المستوى الوطني عوضا عن العمليات الجارية داخل المنظمات نفسها.³ إذ أن القوى السياسية لها تأثير قوي لا يمكن تجاهه في معظم الحالات

5. التقارير الدولية :

كالتقارير الصادرة عن اليونسكو وصندوق النقد الدولي والبنك العالمي، والتي تحاول المنظمة من خلالها رسم تصروح جديد واستراتيجيات يكون أكثر ملائمة، وهو ما يدفع المنظمات إلى تغيير أنظمتها إستجابة لذلك.⁴

6. الأزمات العالمية:

إن حدوث أزمة خارجية طارئة كالأزمات الاقتصادية التي إمتد تأثيرها إلى المنظمة خصوصا في الجانب التمويلي، ما أجبر العديد منها إلى تبني تغييرات احترازية ومحاولة الحصول على مصادر تمويل جديدة. والملاحظ أن التغيير يتمتع بقوى داعمة تتمثل في قوى اجتماعية واقتصادية وسياسية وداخلية، والشكل التالي يوضح القوى في التغيير التنظيمي.

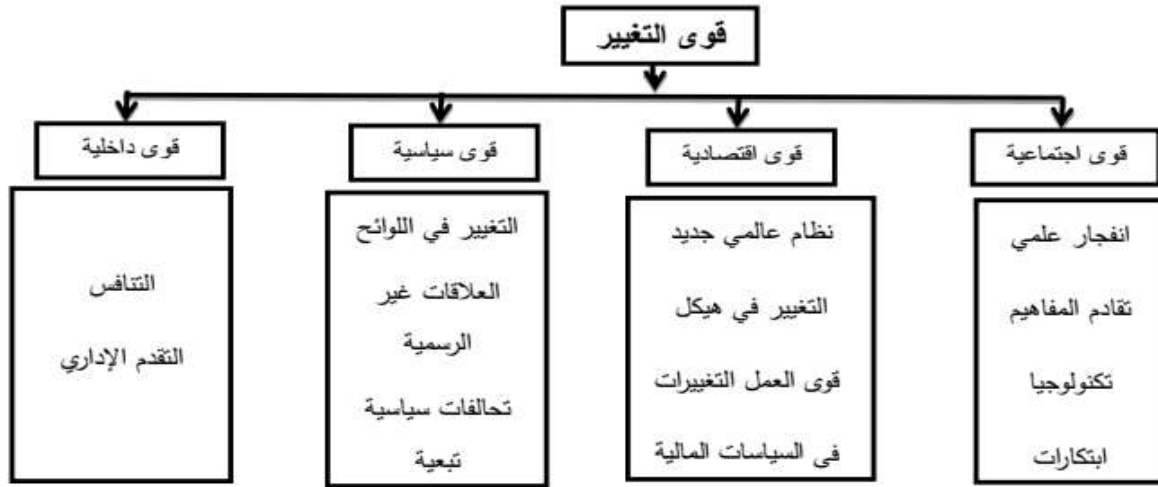
¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص. 12.

² - N.V.Varghese, **Incitations et changements institutionnels dans l'enseignement supérieur**, France, Ed de l'OCDE: politiques et gestion de l'enseignement supérieur, N°016, 2004, p35.

³ - Ibid, p56.

⁴ - C.Bussmault & M.Prétet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Paris, imprimeur hérisey, 1991, p61

الشكل رقم 5: قوى التغيير



المصدر: قنديل، علاء محمد سيد. القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع 2010م، ص:179.

أما جيمس روبنسون ودانا جاينس فيريان أن هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير.¹ يمكن أن نصنفها إلى أربعة أصناف وهي:

1. الأزمة (Crisis):

بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغير. حيث أن وقوع أزمة سواء داخلية أو خارجية يجعل المنظمة مجبرة على أحداث التغييرات اللازمة من أجل مجابهة هذه الأزمة والتقليل من أثرها.

2. الرؤية (Vision):

وهي الصروحة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير. أي هي الصروحة الكلية التي يجب أن يعرفها الناس ليكونوا على دراية بما سيسفر عنه أي نوع من التغيير. غالباً ما تكون الرؤية واضحة للأفراد الذين يقودون التغيير ولا تكون واضحة لمن سيقوم بتنفيذ التغيير. بدون رؤية واضحة يكون هناك فوضى فيما يجب أن يقوم الناس به. ويرى الباحث أن الرؤية بلا تخطيط حلم وأن التخطيط بلا رؤية عناء.

3. الفرصة (Opportunity):

بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

¹ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 8011، ص129-121.

4. التهديد: (Threat):

أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها. حيث ان المنظمات التي لا تتماشى مع المتغيرات البيئية أو التي لا تملك القدرة على استقبال إرغاصات التغيير وإعطائها الإهتمام الكافي تتخلف وتنهار. لذلك أصبح امتلاك القدرة على إحداث التغيير شرطا أساسيا للبقاء، كما أصبح الاستقرار وعدم التأقلم هو التخلف بعينه.

رابعا: مجالات ومستويات التغيير:

I- مجالات التغيير

تتعدد المجالات التي يمكن ان تتبنى مبادرة التغيير، ويمكن أن يشمل مايلي:

1. التغيير في العنصر البشري:

يرى الكثير من الباحثين في التغيير التنظيمي أن أولى الجوانب التي يجب ان تنطلق منها عملية التغيير تتمثل في العنصر البشري.¹ وتكون التغييرات في هذا المجال على شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب والتنمية.² منذ عدة سنوات تطروحت في الولايات المتحدة الأمريكية أساسا، استراتيجيات التغيير اعتمادا على العنصر البشري، والأُن هي تدرس في معاهد الأعمال Business' school، فهو أداة أين الحاجة إليه في نمو مستمر، بسبب أن فعالية التغيير في المنظمات تبدوا كنتيجة التغييرات الفردية لأكبر عدد من أفراد المنظمة. عن طريق مخططهما، يبين كل من Paul Lawrence & Jay W. Lorsch، ان تغيير المنظمة يتمثل كذلك في تغيير السلوكات والمواقف. فنحن كلما نسعى إلى التعديل العميق للمنظمة كلما يزيد وزن وأهمية التغيير الذي يمس المواقف والسلوكات فالوسائل التقنية كالموازنات والخطط.... أو الهيكلية لا تسمح إلا بتحقيق أهداف بسيطة، لأن الجوانب الإدراكية تحيمن على العاطفية، بيد أن كل تغيير للمنظمة هو تغيير بالأشخاص وللأشخاص، لأن كل إستراتيجية للتغيير توظف المتغيرات الأخيرة. في عصر اقتصاد الندرة والأزمة، فريق صغير فقط من وجد نفسه المعني بمتابعة سير المنظمة بشكل عام، إما في اقتصاد السوق زاد هذا العدد بشكل معتبر، لذا نستطيع القول انه كلما كان الأشخاص المنطوين تحت التغيير أدى هذا إلى نجاحه، لذا يتطلب هذا انضمام قوى للتغيير.

¹ - رحيم حسين، التغيير في المنظمة ودور الكفاءات: مدخل النظم مجلة العلوم الإنسانية، 2008، بسكرة، ع02، ص.11

² - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص.90

2. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

ويركز على تحسين أداء العمل من خلال توضيح وتحديد الأعمال، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف وتحديد نطاق الاشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية وغيرها.¹

وهو إستراتيجية كلاسيكية تركز على الهياكل حيث تعتمد على نظرية للمنظمات غير مثبتة في الواقع، مستوحاة من الجانب العسكري، استنتاجه أو عقلانية؛ أي بتعظيم الأداء يجعل الهيكل امثل ما يمكن: أي حذف أماكن المسؤولية غير ذات الفائدة، النظرة الوظيفية. هذا الأسلوب يعتبر ان إصدار الأوامر يؤدي إلى التنفيذ، مما يولد بعض البساطة في النظر إلى السلوك الإنساني بإغفال الصراعات التي تنشأ بين الأفراد، التنافس على السلطة ومقاومة التغيير.

3. طرق واجراءات العمل:

ويكون التغيير هنا بإحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو دمج مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

4. تغيير في سياسة المنظمة:

ويأخذ التغيير هنا شكل "إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها.

5. تغيير في قوانين سير العمل:

والتي تضم "الجوانب التشريعية، والأنظمة والقوانين".²

6. التغيير على مستوى الاستراتيجيات:

إذ تسعى المنظمات عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

7. التغيير على مستوى انماط القيادة:

في بعض الحالات "قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل انجاح عملية التغيير".³

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 28-31

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص1

³ - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.22

8. التغيير على مستوى الموارد المادية والتقنيات:

والذي يشمل "رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية.¹ هو من أقدم طرق التغيير، إذ كان الإبداع يعتمد على تحديث وسائل الانتاج، يجعلها في مستوى ما وصلت إليه التكنولوجيا في فترة معينة وهي نظرة تيلورح للتغيير. حيث يؤيد H. J. Leavitt طريقة هذا الأخير، ويذكر الصفة التفصيلية للإدارة العلمية بفصل الجانب الجسدي (عمال تنفيذيون) عن الجانب الذهني (التخطيط والمراقبة) الذي يمارسه المديرون. لذا يعتمد أكثر في التغيير على الجانب المادي أي الآلات.

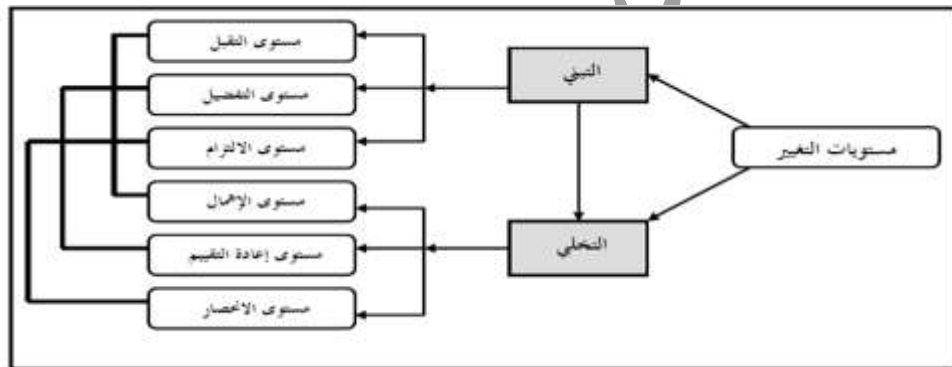
9. تغيير الخدمات أو المنتجات:

حيث تعمل العديد من المنظمات على تقديم منتجات/خدمات جديدة من أجل تسويقها إلى عملائها.

II- مستويات التغيير التنظيمي

وتنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبنّي والتخلي مثلما هو موضح من الشكل الموالي:

الشكل رقم 6: مستويات التغيير التنظيمي



1. مستوى التبنّي:

ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب المنظمة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبنّي بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

2. مستوى التخلي:

ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطاءها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

¹ - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص. 90

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبي زمني بين التبنّي والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف التنظيمية الحالية والإستراتيجية وهكذا.

الدكتور
زلاسي
سامر

المحور الثاني: إدارة التغيير

أولاً: ماهية إدارة التغيير

ثانياً: الجانب العملي لإدارة التغيير

ثالثاً: نماذج إدارة التغيير

رابعاً: استراتيجيات واساليب إدارة التغيير

تمهيد:

يعتبر التغيير عملية حيوية تحتاج إلى بذل جهود كبيرة لمتابعتها وتوجيهها التوجيه السليم لتحقيق الأهداف المرجوة منها -خصوصا في ظل المقاومة التي تواجهها- وهذه مهمة إدارة التغيير، والتي عرفت إهتماما واسعا في المنظمات إثر التحول الذي شهدته نحو إدخال مفاهيم واساليب إدارية جديدة ومحاولتها التأقلم مع البيئة.

ففي دراسة أجرتها منظمة IBM عام 2008 تبين ان 61% من المنظمات التي قامت بالتغيير فشلت، وهو ما يطرح باب التساؤلات حول أسباب هذا الفشل، والذي قد يعود إلى عدم قدرة هذه المنظمات على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية. وتعد إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين والمختصين في حقل العلوم الإدارية حيث تأتي لتعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح.

أولا: ماهية إدارة التغيير

هناك العديد من المفاهيم المطروحة حول إدارة التغيير، والتي قد تختلف انطلاقا من مفهوم الباحث للتغيير في حد ذاته. ذلك ان إدارة التغيير نط إداري يبني الالتزام، ويخلق الحماس والدافعية للتغيير لدى العاملين في المنظمات ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى إدارة التغيير إلى تعميمه للمشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساسا بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، وإدارة التغيير في هذا المجال هي الإدارة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وحثهم على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

إضافة إلى ان المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير ترتبط بصراحة مباشرة بالخصائص التي تتمتع بها، مما يحتم وجود عدة متطلبات لضمان نجاحها سيتم توضيحها في الآتي.

I- مفهوم إدارة التغيير**1. تعريف إدارة التغيير**

تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق الإقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.¹

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

فحسب Jared هي التقنيات التي تستخدم لخلق التغييرات والحفاظ عليها داخل المنظمة. فلا يكفي خلق تغييرات إيجابية، بل يجب المحافظة عليها نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها. وهي من وجهة نظر Biester Christoph إدارة عملية التكيف التنظيمي فالتغيير حسب الباحث هو تكيف تنظيمي...

كما يعرفها سميث Smith على أنها: عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود.¹

وبالتالي فإن إدارة التغيير منهج علمي له أسس وقواعد يقوم برصد تقلبات التغيير في بيئة المنظمة ودراساتها بهدف تحضير استراتيجيات ملائمة حسب إمكانيات المنظمة وأهدافها، مع العمل على تطوير الموظفين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية. ويمكن اعتبار إدارة التغيير على أنها:

”عملية، أداة، منهجية لإدارة الجانب البشري في التغييرات للحصول على النتائج المرجوة بكفاءة ضمن الظروف المحيطة في بيئة العمل“

2. أهداف إدارة التغيير

ترمي إدارة التغيير إلى تحقيق عدد من الأهداف من أبرزها:

- التواصل المستمر مع المستخدمين للنظام لتلبية اي متطلبات من شأنها تفعيل العمل على النظام؛
- العمل على انجاح المشروع؛
- التعامل مع اي معوقات من شأنها أن تعارض تطبيق المشروع؛
- تحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشروع للعمل سويا للتطوير والتغيير لضمان نجاح المشروع؛
- توفير قاعدة للتعريف بالتغييرات وفوائدها؛
- المشاركة في عملية تقييم الوضع بعد التطبيق؛
- العمل على وضع الخطط التدريبية الذي يضمن كفاءة تطبيق التغيير؛
- العمل على فهم التغيير والرؤيا المحددة للمشروع ونشر التوعية عن أهدافه وكيفية تطبيقه؛
- العمل على وضع خطة لتطبيق التغيير وتحديد الاستراتيجيات؛

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

- التأكد من توفر الدعم من قبل الإدارة العليا الفعالة والتي تعمل لتطبيق النظام بثبات؛
- وجود وتحديث القوانين والأنظمة التي تدعم عملية تطبيق النظام.

3. أهمية إدارة التغيير

لقد أصبحت الفكرة الأكثر هيمنة على نظرية الإدارة الحديثة هي فهم وخلق التغيير والعمل على التكيف معه ومواكبته، بل اعتبر التغيير مفتاحاً لنجاح أو فشل أي منظمة. وعلى المديرين أخذ زمام المبادرة وإدارة التغيير ضمن مجموعات العمل الخاصة بالمنظمة، حيث تبرز إدارة التغيير في تمكين المديرين على التعامل مع محركات التغيير بإيجابية، وتطوير منهجية علمية، وصناعة نسيج فكري إداري إبداعي، وتطوير تقنيات إدارية وفكرية حديثة ومبتكرة لإدارة التغيير، بما يتناسب مع أهداف المنظمة وإمكانياتها.

كما تكمن أهمية إدارة التغيير في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وانتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي والتكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة.

وقد أجملت إدارة التغيير في خمسة جوانب رئيسة هي:

- الحفاظ على حيوية المنظمة والأفراد لزيادة الجودة.
- تنمية قدرة الأفراد على الابتكار.
- زيادة الرغبة في التحسين والتطوير وزيادة الجودة.
- الوصول لأفضل المعايير في الممارسة العملية في المنظمة.
- أما الأهداف الأخرى من إدارة التغيير، فهي متباينة ومتنوعة ومختلفة وذلك حسب نوع التغيير ومكانه وزمانه والظروف المحيطة التي أدت لحدوثه، لذلك نجد من الصعوبة بمكان تحديد أهداف عامة لكل أنواع إدارة التغيير، فهي في الغالب إما تغيير في الاتجاهات أو السلوك أو كلاهما، أو في المعايير والقيم والثقافة السائدة في المنظمة. وأضاف الزهراني عدداً من الفوائد المترتبة على إدارة التغيير ومن أبرزها:
- إيجاد بيئة تنظيمية تتميز باللامركزية في صناعة القرار وانخفاض في المستويات التنظيمية العمودية.
- التركيز على جودة الانتاج أكثر من التركيز على كميته.
- توفير المعلومات الضرورية لحل المشكلات في كافة المستويات التنظيمية.
- التزام العاملين نحو أهداف المنظمة وتطورها ونموها وزيادة جودتها.
- اعتماد الاتصال الأفقي أكثر من العمودي بصيغة نصائح وتوجيهات بدل أوامر وتعليمات.

- السمعة الطيبة للمنظمة واحترام المجتمع المحيط والمستفيدين والعاملين

II- خصائص إدارة التغيير

يقصد بإدارة التغيير Change management اعتماد المنظمة لنمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك، بحيث تتحول من وضع إلى آخر من أجل زيادة فعاليتها. تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة:

1. الهدف:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيًا وارتجاليًا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2. الواقعية:

يجب ان ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3. التوافقية:

يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. الفاعلية:

يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.

5. المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك، هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6. الشرعية:

يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

7. الإصلاح:

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب ان تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8. القدرة على التطوير والابتكار:

يتعين على التغيير ان يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليًا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

9. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضًا تتوافق وتتكيف معها.

يمكن تلخيص ابرز خصائص إدارة التغيير التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم 7: خصائص إدارة التغيير



ثانيا: الجانب العملي لإدارة التغيير

I- مبادئ إدارة التغيير التنظيمي

إن لإدارة التغيير التنظيمي مجموعة من المبادئ التي من الأجدى للمنظمة الإلتزام بمضمونها والتقييد بتوجيهاتها من أجل وضع خريطة محددة لضمان حسن سير عملية التغيير، ومن بين هذه المبادئ:¹

1. ترتبط فاعلية وكفاءة إدارة التغيير بمدى مساهمة الموظفين وانخراطهم في العملية؛
2. إذا كان تأييد الإدارة العليا أمر حتمي لضمان سهولة تطبيق التغيير فان ذلك لا يعني تهميش الأفكار الآتية من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير؛
3. يجب الأخذ بعين الاعتبار، عند البدء في عملية التغيير كلا ، من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته؛

¹ - حماد محمود الرقب، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

4. أن يقدم مجتمع التغيير الدعم المتواصل للنظام والذي يتكون من البيئة والعمليات، الثقافة، السلوكيات...
5. تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين سواء من الداخل أو إذا إقتضي الأمر الإستعانة بالخبرة الأجنبية؛
6. ينبغي ان يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغوط البيئية، لكن هذا لا يعني عدم إجراء التعديلات التدريجية في أجزاء المنظمة المستقرة نوعا ما؛
7. يزيد قبول الموظفين للتغيير إذا أتيحت لهم فرصة مناقشته وفهمه من خلال عملية الإتصال. تعتبر هذه أهم المبادئ والأسس التي تحكم إدارة التغيير التنظيمي، وهي ليست قواعد ثابتة أو قوانين إلزامية، انما هي نقاط هامة يسترشد بها القائمين على عملية التغيير التنظيمي، والذين يعود لهم سلطة تكييفها مع الموقف وطبيعة التغيير الذي هم بصدد القيام به.

II- مراحل إدارة التغيير التنظيمي

من خلال البحث في موضوع التغيير التنظيمي، لوحظ عدم تمييز لدى بعض الباحثين والكتاب بين مفهومي التغيير وإدارة التغيير، حيث يتحدث الكثير عن مراحل التغيير على أنها مراحل إدارة التغيير أو العكس، فالأولى تعني المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للإنتقال من وضعية (A) إلى وضعية أخرى (B) في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح، لها بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة.

وإدارة التغيير التنظيمي تتم من خلال عدد من الخطوات أهمها:¹

1. مرحلة الإستعلام (معرفة مصادر التغيير):

يتم تحديد المصدر حيث قد يكون المصدر خارجي (تغيير في هيكل السوق، تكنولوجيا، قوانين، ...) أو من مصدر داخلي (هيكل المنظمة، المناخ التنظيمي...). وبعد تحديد المصدر تنطلق عملية جمع المعلومات ففي هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة إستطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة، لإستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد.

2. مرحلة الإستجابة (تقدير الحاجة إلى التغيير):

¹- Abdelhak Lamiri, "Management de l'Information" redressement et mise à niveau des Entreprises ", Office des Publications Universitaires, Alger, 2003, p: 47,48

من خلال تحديد حجم الفجوة بين الواقع وأهداف المنظمة من التغيير. ويتم في هذه المرحلة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير. والملاحظ أنه يوجد هنالك اختلاف في مرحلة الإستجابة من منظمة لأخرى. فالمنظمة اليقظة، والتي تعمل بمبدأ المبادأة، تكون مهيأة لتحسين الفرص والقيام بالتغيير أما، المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون إستجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص وتتم من خلال العمليات التالية:

- تشخيص مشاكل المنظمة

حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طبيعة المشكلات (أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، معدل دوران العمل، نسبة الغياب...).

- التغلب على المقاومة:

تحديد أسباب المقاومة والعمل على معالجتها

- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

توضيح الأهداف من التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

- تحديد الإستراتيجية اللازمة للتغيير:

لاخذ بعين الاعتبار عناصر المنظمة التي قد تتأثر بالتغيير، (الهيكل....).

3. مرحلة التصميم

خلال هذه المرحلة، وإذا كان القرار هو تبني التغيير التنظيمي، تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق وعادة ما يتم الإستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.

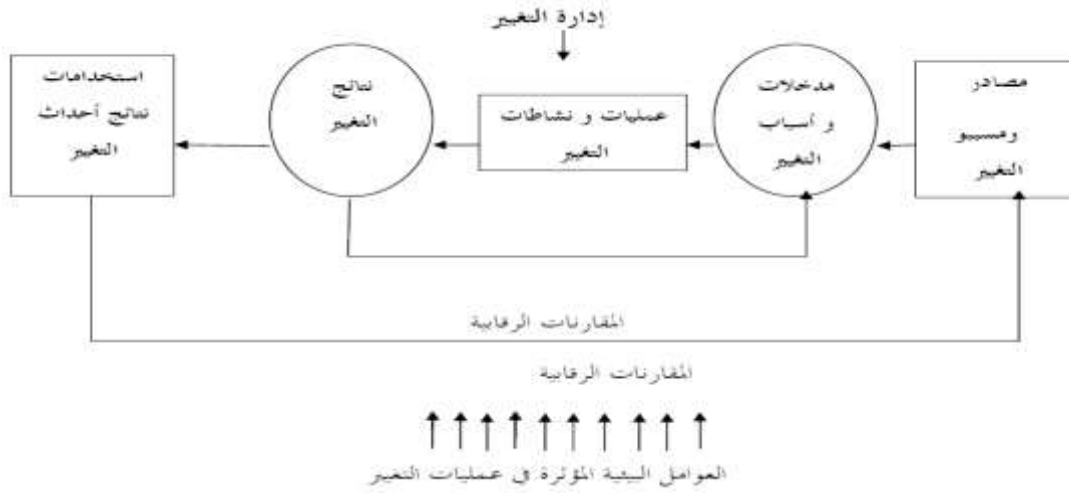
4. مرحلة التنفيذ (تنفيذ الخطة خلال فترة زمنية محددة)

يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع وهنا يجب على كل عضو داخل المنظمة الإلتزام بما روحد في الخطة، وتحديد السقف الزمني لإجراء التغيير، ويلعب المدير دروحو من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع المحفزات، مع تحقيق مكاسب سريعة لضمان مساندة ودعم الموظفين.

5. مرحلة التأثير والتقييم (متابعة التنفيذ ومعرفة نقاط القوة والضعف)

في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم تأثيرات التغيير لمعرفة مدى الانخراطيين ما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه. أي إجراء التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق. والشكل الموالي يبرز أهم العناصر والخطوات في إدارة التغيير.

الشكل رقم 8: عناصر نظام إدارة التغيير



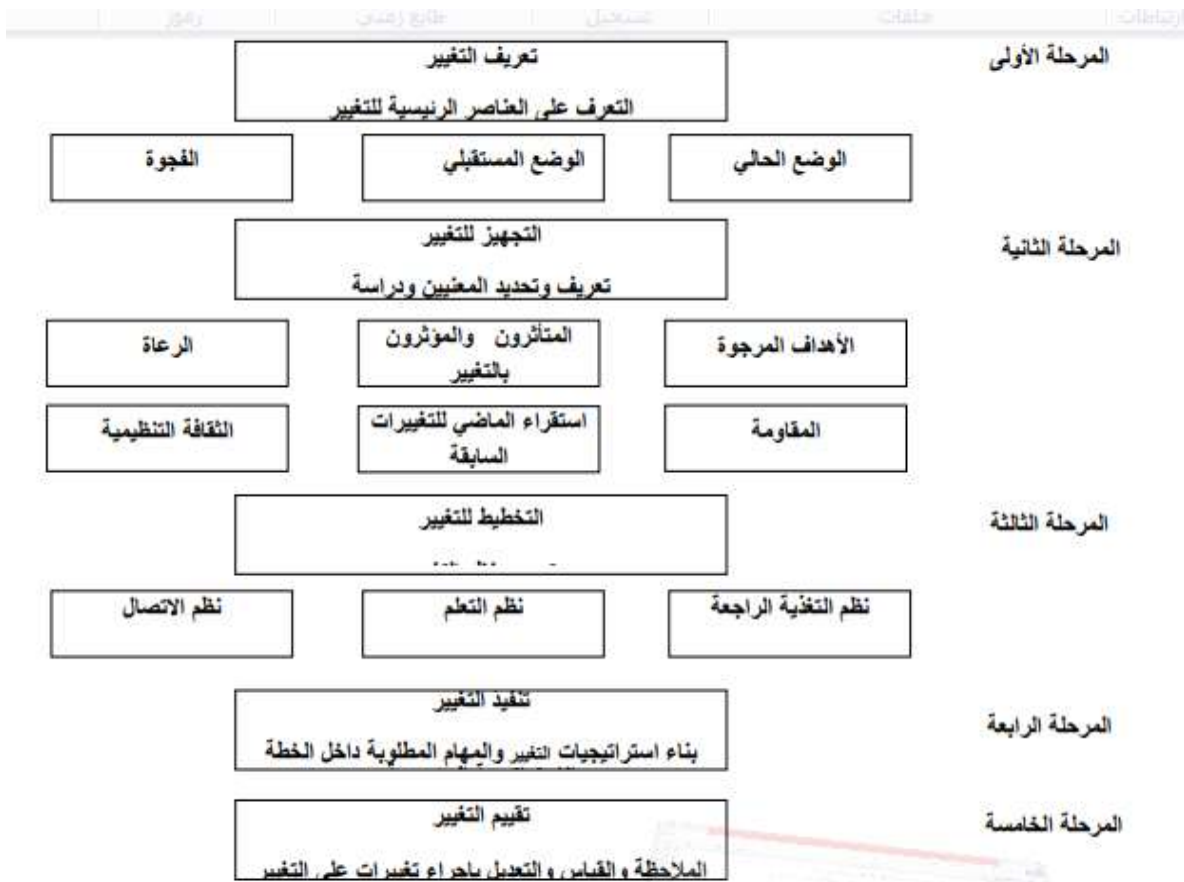
المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الإسكندرية، 2007، ص54

من الشكل السابق يتضح ان إدارة التغيير تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق كفاءة وفعالية لإحداث التغيير بقصد بلوغ أهداف المنظمة.

ومن المهم التفريق بين مفاهيم آليات تطوير العمل وتحسينه: (مفاهيم إدارة الجودة، ISO.9001، Six Sigma، KAYZN... تستخدم لتحسين أداء العمل. في حين أن مفاهيم إدارة التغيير: تستخدم لترسيخ وإنجاح هذه الآليات.

ويمكن تلخيص أبرز المراحل التي تمر بها إدارة التغيير في الشكل الموالي:

الشكل رقم 9: مراحل عملية إدارة التغيير



من الشكل السابق نجد أن عملية إدارة التغيير تمر بخمسة مراحل ضرورية وهامة من أجل تحقيق التغيير بأسلوب مخطط يحقق الأهداف المرجوة.

III- طرق إدارة التغيير التنظيمي ومتطلبات نجاحها:

1. طرق إدارة التغيير

تعتبر أحد الجوانب الرئيسية المكونة لإدارة التغيير، وتستمد أهميتها من تعدد الأنماط والأساليب الإدارية المستخدمة، ونشير بهذا إلى مجموعة من الطرق المستخدمة من طرف المديرين في إدارة التغيير .

- الاتصال:

وتتضمن إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم، حتى يصبح العمال مدافعين عنه وليس مجرد متفرجين.

- التعاون:

المشاركة الواسعة من العاملين محتوى التغيير وكيفية إجرائه (روحشات العمل، اللقاءات، المحاضرات، الندوات...).

- المشاركة والتدخل:

حيث يسمح للعمال بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير، وهوما يترك لقادة التغيير التحكم بمخرجات عملية التغيير برمتها.

- التوجيه:

حيث يقوم القائد بإتخاذ القرارات ويقوم العاملون على التنفيذ (ليس من الضرورة أن يكون العامل مقتنع أو راضي)

- الاكراه:

يتم فرض التغيير، والهدف هو الإسراع في تحقيق التغيير (المركزية الزائدة).

2. متطلبات نجاح إدارة التغيير التنظيمي

شير المختصين في المجال إلى أن متطلبات نجاح إدارة التغيير التنظيمي هي بمثابة مفاتيح التغيير، وهي تمثل عوامل نجاح أساسية للتغيير التنظيمي، وقد حددت بعشر مفاتيح هي:¹

- تحديد الرؤية؛

- الحركية وحشد الجهود؛

- التحفيز؛

- القيادة؛

- التحسيس؛

- المشاركة؛

- تسيير الجوانب الانفعالية والعاطفية؛

- تسيير رهانات السلطة؛

- التكوين والتدريب؛

- تكثيف الاتصالات

¹ - Benoit Grouard et Francis Meston, op cit, pp : 47-55.

ثالثا: نماذج إدارة التغيير

تتعدد الطرق والمداخل التي تعتمد اليوم في إحداث التغيير وفي التدخل لجعل المنظمات أكثر قدرة على التعامل مع ظروف العصر والاستجابة لمطالب البيئة المحيطة ناهيك عن تفعيلها وتمكينها من النهوض بالأهداف التنموية التي تسعى المنظمات إلى ترجمتها وبكفاءة وفاعلية. وعلى الرغم من تعدد وتنوع ما طرح من نماذج ونظريات ومن قواعد مرشدة ومساعدة للمنظمات وللقيادات لأن تدير عملية التغيير دون مخاطر أو أخطاء أو آثار سلبية وجميعها تظل آراء لإجتهادات وأفكار وفرضيات المعبرة عن التجارب الشخصية لأصحابها أو المستمدة من الممارسات الناجحة في هذه البيئة أو تلك أو في هذا القطاع أو ذاك.

فالفكر السلوكي والعملي المعاصر لا يقر ولا يؤمن بوجود طريقة واحدة أو نظرية واحدة هي الأحسن والأفضل للتطبيق والقابلة للتعميم أو التصدير والنقل. ومع ذلك فإن البدء من حيث انتهى الآخرون واستخلاص الدروس والعبر من تجاربهم ومن نظرياتهم يظل الأسلم والأحكم من التخبط والعشوائية ومن الإرتحال أو الانعزال. بما أن التغيير عملية إنتقالية من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب ، فإنه يمر بمجموعة من المراحل بإعتباره عملية طويلة ومعقدة وتضم ثلاث مراحل أساسية: التحضير إلى التغيير، الالتزام و التنفيذ، تثبيت التغيير وجعله عملية مستمرة. ولتوضيح هذه المراحل سوف نتطرق إلى عدد من النماذج.

ولقد قدم الباحثون العديد من النماذج لإدارة التغيير والتي كانت نتائج تجارب و دراسات على عدد من المنظمات بهدف مساعدة المنظمات في التحكم في إدارة التغيير و الحرص على تحقيق الأهداف المطلوبة وفيما يلي سوف نروحد أبرز النماذج في إدارة التغيير .

I- نموذج كيرت لوين (Lewins Kurt) 1

يعد هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية النظرية التي حاولت تفسير عملية التغيير على مستوى المنظمات وعبر ثلاث مراحل متعاقبة هي ²:

1. مرحلة الإذابة (Unfreezing) أو (Refreezing)

يتم زعزعة والغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد، بما يسمح بإيجاد شعور الحاجة لشيء جديد. وبالتالي إيجاد الدافعية لدى الأفراد للتغيير و تعلم اتجاهات و سلوكيات جديدة.

¹ - كيرت لوين 1891-1947م أمريكي من أصل ألماني يعد من رواد علم النفس وعلم الاجتماع التنظيمي.

² - لكبيسي عامر، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، دار الشروق، الدوحة، 2009.

إن قيادة المنظمة في هذه المرحلة تسعى إلى التحرر من الممارسات الحالية المروحوثة من الماضي التي لم تعد مبررة ومن الافتراضات والأساطير الشائعة في أجواء العمل بتهيئة الأفراد الذين يشملهم التغيير إلى تقبل التغيير بعد إشعارهم بأهميته فهذا مرحلة خلق الحاجة للتغيير والإحساس بأهميته وتشخيص وإستبعاد القديم وإمتصاص المعارضة واحتوائها. وتعد هذه المرحلة مهمة جدا، بحيث تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية تغيير التنظيم وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال هذه المرحلة.

2. مرحلة التدخل للتغيير (Chang)

وهي المرحلة التي يتم خلالها طرح وإحلال الأفكار الجديدة وطرق العمل البديلة محل التي تمت إزالتها أو استبعادها. وهذه هي الخطوة الأصعب والمرحلة الأعقد بسبب ما يرافقها في تداخل الجديد مع القديم ومن تمسك البعض بما اعتادوا عليه عن قصد أو بدون وعي. لذلك تتطلب هذه المرحلة الملاحظة والمتابعة والعناية الدقيقة وتوظيفا للمعرفة السيكولوجية والاجتماعية سواء في الإقناع أو في التدريب على السلوكيات أو على إستخدام التقنيات وطرق الاتصال الجديدة.

حيث أن الفرد في هذه المرحلة يتعلم أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطرق جديدة، مما يعني تعديل فعلي في الواجبات والأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي. والجدير بالذكر أن Lewins Kurt حذر من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة التغيير.

3. مرحلة التجميد (Refreezing)

والمرحلة الأخيرة هي إقرار وتثبيت الجديد وقد أطلق عليها لوين مجازا (Refreezing) التجميد، لتعود المنظمة لحالة الاستقرار على ما تم تغييره من سلوكيات وآليات عمل ومهارات. ويتم في هذه المرحلة التوفيق والتقريب بين رواد التغيير وحماته وبين المعارضين المقاومين والتوصل إلى حلول الوسطية والمعتدلة ثم متابعة النتائج الإيجابية المحققة وإقرار ما انتهت إليه عملية التغيير.

أي أنه يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية، كما تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و الاستقرار. والشكل الموالي يلخص نموذج (Lewins Kurt)

الشكل رقم 10: نموذج (Lewins Kurt)



إلا أن ما يلاحظ في نموذج لوين أنه نموذج خطي وهو يشير إلى أن عملية التغيير تتم خلال فترة محددة فقط أي غير متواصلة ، إضافة إلى أنه يوصي بثبوت التغيير ولكن هذا المفهوم لا يتلائم مع المنظمات المعاصرة و التي تتميز ببنيتها بالديناميكية مما يجعل التغيير يتطلب نمودجا متعدد المراحل في شكل حلقة تعمل باستمرار.

وقد عمد كل من Lewin و Lippit و Watson و Westly بتعديل نموذج Lewin وإدخال إضافات عليه

بحيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم كالتالي:

- إثبات الحاجة إلى التغيير
 - الدخول في علاقة تعاقدية لأحداث التغيير
 - العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل
 - تثبيت التغيير
 - إنهاء العلاقة التعاقدية.
- ما يلاحظ على هذا النموذج أهمية بناء العلاقة التعاقدية ما بين المعنيين بالتغيير و الإستشاريين لضمان تشخيص سليم وناجح للعملية.

II- نموذج ايدكر شين Schein Edgar

بعد أن أشاد بنموذج لوين لتغيير يرى شين أن الأطراف النظرية والنماذج الفكرية رغم أهميتها وقيمتها العلمية إلا أنها لا تعبر عن كل الحالات ولا يمكن تعميمها على كل مجالات التغيير التي يخضع لها الأفراد والجماعات والمنظمات لكون التغيير علمية ديناميكية وسيكولوجية وسيسيولوجيا تحدث داخل العقل والشخصية ويترتب عليها إعادة تشكيل الأفكار والسلوكات وبالتالي ينبغي مراعاتها للحفاظ على الهوية والذاتية التي تميز البشر عن بعضهم البعض. فالتغيير عمل مستوى الأفراد عند شين هو علمية معقدة يراد منها مراجعة الأفكار والقناعات ثم المدركات والمشاعر والاتجاهات تمهيدا لتغيير السلوكات مع الحفاظ على الخصوصية والهوية الذاتية لمن يراد تغييرهم لكي لا يتحول التغيير إلى عملية غسل الأدمغة أو يلغي الفروق الفردية بين البشر.

كما يرى شين أن التغيير الذي ينطلق من حالة عدم الرضا والإحباط مما هو قائم أو من الصروحة الذهنية للأمل المتوقع من التغيير هما نقطتا الانطلاق في عمليات التغيير التنظيمي. لكن الفارق بين الحالتين هو أن الدافع كان عاجلاً في الأولى وتطويراً في الثانية.

أما على صعيد المنظمات فيتفق مع كيرت لوين القائل:

"لا نستطيع فهم واستيعاب أي نظام على حقيقته إلا بعد أن نحاول تغييره"¹

ومن هنا يبرز شين أهمية الاستشارات ودور البحوث الإكلينيكية والمخبرية في التشخيص وفي التدخل وإجراء المقابلات من أجل جمع المعلومات عن الواقع المراد تغييره. ويطلق شين على هذه الخطوات ببحوث العمل أو بحوث الميدان. فهي السبيل إلى تحقيق التغيير المخطط.

III- مراحل التغيير حسب نموذج Ivancevich

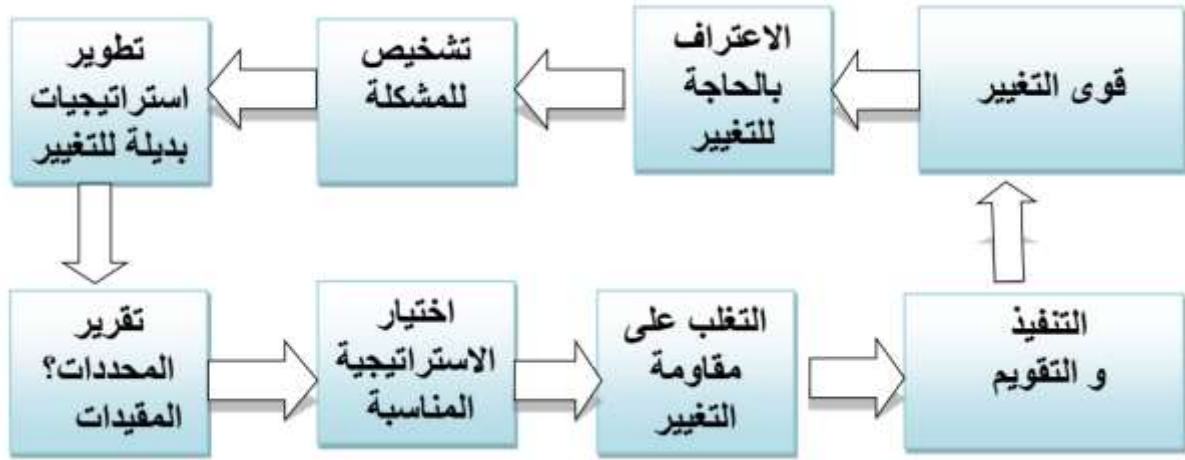
أما حسب نموذج Ivancevich فإن التغيير يتم وفقاً لسبع مراحل كالتالي:

1. التعرف على القوى الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغيير.
2. الاعتراف بضرورة الحاجة إلى التغيير.
3. تشخيص وتحديد المشكلة الواجب معالجتها بالتغيير.
4. تطوير بدائل التغيير سواء من خلال تغيير الأفراد، أو بناء تنظيمي أو تكنولوجي مستخدمة.
5. تقييم امكانيات وموارد المنظمة المتاحة والتي تسمح باختيار البديل المناسب.
6. التغلب على مقاومة التغيير.
7. تنفيذ التغيير ومتابعته من خلال معرفة: توقيت أحداث التغيير، نطاق التغيير، وتوفير المعلومات اللازمة والمفيدة لأجل الرقابة العلاجية.

والشكل الموالي يبرز أهم عناصر نموذج Ivancevich

¹ - الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الشكل رقم 11: نموذج Ivancevich



IV- نموذج (Adkar)

ينسب هذا النموذج إلى Prosci وبموجبه ينبغي لقيادة التغيير أن تدرك ضررورة الوقوف عند المراحل الخمس التالية لضمان النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه مع أنهم يطرحون الشعار القائل: (الوعي والرغبة هما نقطة البداية لأي تغيير).

أما المراحل الخمس لإكمال التغيير التنظيمي فهي:

1. الوعي (Awareness) على مستوى القيادة والأفراد بعمق الحاجة لتغييرات التنظيمية وما ينتظران تحقيقه من إيجابيات ونتائج مفيدة أو تعالجه من مشكلات واختناقات حالية.
2. الرغبة (Desire) فالوعي لذاته لا يكفي ما لم تصحبه الدافعية والرغبة القوية والحماس للاسهام في إحداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذ خطته والقيام بمهامه.
3. المعرفة (Knowledge) والشرطان أعلاه يظلان ناقصين أيضا وغير كافيين ما لم يكتسب هؤلاء الذين وعوا أهمية التغيير روحغبوا فيه المعرفة العلمية والمتخصصة التي تمكنهم من القيام بالتغيير وترجمته على أرض الواقع في ضوء الفرضيات والمبادئ المعرفية المعتمدة في عملية التغيير.
4. القدرة (Ability) والمعرفة المكتسبة والمتخصصة بدرووحها لا يكفي باكتسابها وحفظها وفهمها فقط بل ينبغي أن تتحول إلى مهارات (Skills) وسلوكات جديدة لكي لا تكون الخبرات السابقة والعادات المرووحثة هي نفسها

¹ - مؤسسة استشارية أمريكية أجرت دراساتها الميدانية عمل أكثر من 1000 مؤسسة عمل مدار عشر سنوات لتصل إلى هذا النموذج.

المعول بها لإحداث التغيير. لذلك يشترط توفر القدرة والمهارة عمل ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.

5. الإلزام (Reinforcement) وما أن يتحول الوعي والرغبة والمعرفة إلى قدرات ومهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكات الجديدة وإدامتها ومتابعة العمل بموجبها خشية أن لا يكون التغيير وقتياً ثم يعود الجميع أو البعض منهم للعادات والسلوكات السابقة. وبالالتزام بهذه الخطوات.

V- نموذج سكوت وجي : مصفوفة مراحل التغيير

يرى المؤلفان التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي بهم فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة ووحداتها. وتغيير الأفراد عندهما يمر بمراحل أربع هي:

1. الإنكار (Denial)

2. المقاومة (Resistance) ،

3. الاستكشاف والاستطلاع (Exploration)

4. الالتزام (Commitment)

ولكل مرحلة خصوصيتها ومتطلباتها.

ولذلك يركزان على نمط الشخصية للأفراد وعلى قدراتهم في التحسس واستشعار المخاطر وما يمكن أن يهددهم أو يفقدهم مزاياهم وهذا ينعكس على تحسس المنظمات وإدراكها مدى الحاجة للتغيير. لذلك يطرحان المنطلقات التالية الموجهة لإدارة التغيير بنجاح:

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضروريا.
- إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له.
- الحرص على اختيار القائد الفذ والمتمكن لإدارة العملية.
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم.
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات والمشاعر ولغرس المهارات الجديدة.
- الاستعانة بخبراء و مستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة.
- طرح الشعارات والرموز التي تبشر بالتغيير وتعد بالمنجزات.
- الاحتفال بالنجاح والاعتراف بجهود أبطال التغيير وروواده.

والنموذج أدناه يعكس المراحل الأربع لعملية التغيير .

الشكل رقم 12: مصفوفة التغيير عند سكوتوجيف

التغيير الذي يحدث الهزة ويطرح البدائل	الإلزام وقبول التحدي
المقاومة روحد الفعل لموهمة الأولي	الاكتشاف وظهور الإيجابيات
الناجمة عن التغيير	

المصدر : علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002

VI - نموذج Rose, Kanter في التغيير

تناولت روز كنتر طبيعة العلاقة بين التغيير والاستقرار وخلافا لما كتب عنهما في الفكر التقليدي كمتغيرين متناقضين تؤكد وجهة نظرها القائلة بأنهما مكملين لبعضهما وأن كلا منهما يولد الآخر ويؤدي إليه. ذلك لأن التغيير على مستوى المنظمات عندها هو إستجابة عملية وحتمية لمتغيرات والتحول التي تحصل على مستوى المجتمعات في عالم متجدد وفي بيعة سريعة التغير.

ولذلك فإن تغيير المنظمات لا يحدث تلقائيا ولا فجأة أو صدفة بل هو حصيلة توجهات وممارسات العاملين فيها ونتيجة للأجواء الثقافية والتحول الاقتصادي التي تسود مجتمعاتهم وبيئاتهم. وهي ترى: كلما كانت المجتمعات منفتحة ومحفزة للمشاركة والإبداع والابتكار سيكون العاملون في المنظمات أكثر ميلا وأشد قوة وقدرة للتغيير لتكون منظماتهم أداة تطوير وتحديث، بخلاف المجتمعات الساكنة والمغلقة التي ستميل للركود والجمود حتى يأتيها التغير من الخارج أو يفرض عليها من الأعلى وشتان بين النوعين من المجتمعات والمنظمات لإيمانها أن التغيير هو القاعدة وما عداه هو الاستثناء فإنها تتعامل مع الاستقرار كمرحلة تغيير ولكن غير ملحوظ وهذا يتمثل في قولها: من الصعب تحديد الزمن الذي يبدأ به التغيير وفصله عن الزمن الذي ينتهي به نظرا للتواصل المستمر بينهما. وكثيرا ما يكونا لاستقرار الظاهري مرحلة للإعداد والتهيئة لما بعدها من التغيير طالما أن الحياة والكون في حركة دائمة لا تعرف الاستقرار والسكون.

VII - نموذج G. Kotter

يرى G. Kotter أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يحمد عقباه، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات. ويتكون نموذج G. Kotter من ثمانية خطوات لعملية التغيير وهي:

1. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير:

حيث يرى أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من مصداقية وثقة العاملين وهو أداة مهمة تسمح بانجاز المشروع الجديد.

2. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:

عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:

- اشراك افراد منسجمين فيما بينهم؛
- توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف؛
- الاشتراك في الهدف من التغيير .

3. تطوير رؤية وإستراتيجية:

حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير للأسباب التالية:

- توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود اليه التغيير؛
- الرؤية تحفز الأفراد على إتخاذ اجراءات ليست بالضرورية في مصلحتهم في الاجل القصير؛
- الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير .

4. توصيل الرؤية:

حيث يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير إلى جميع الأفراد في المنظمة، وحتى لا يفشل القائد في توصيل الرؤية التغيير يقترح كوتر:

- استخدام اللغة البرة والعبارات الواضحة وتوضيح الامروح بكل صراحة؛
- الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية؛
- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير؛
- ضرب المثال والقذوة من طرف القائد.

5. تمكين العاملين:

اعطاء العاملين صلاحيات تساعد على التحرك والعمل. بحيث يشارك جميع الاطراف في عملية التغيير .

6. تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق هدفها، يجب وضع مكاسب ملموسة نزرع الشعروء بالثقة في النفس لدى العاملين على المدى القريب، حيث يجب:

- ان يلمس العمال تلك المكاسب؛
- ان تكون نتائج التغيير نتيجة جهد مبذول من طرف الأفراد؛
- ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

7. تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات لاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالانجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع في تلك المكاسب، حيث ان الافراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون ان التغيير قد تحقق، مما يمنح فرصة لقوى المقاومة للاستفادة من الوضع وترتيب أوضاعها.

8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:

ان حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولانماط سلوك وقيم ستنتشر وتعم كافة مستويات المنظمة. وقصد ترسيخ هذه الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الاسس اهمها:

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير؛
- الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم؛
- امكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة؛
- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

VIII- الاتجاه الجديد لإدارة التغيير في المنظمة

ساد الاتجاه المخطط في التغيير كما تم ذكره سابقا، ممارسات إدارة التغيير ونظرياته أواخر القرن العشرين. و لقد ظهر بعده اتجاه التغيير غير المخطط له مسبقا الذي يفترض بان التغيير بحد ذاته عملية ليس لها نهاية محددة، وانما هي عملية مستمرة، غير متوقعة تعمل على إبقاء المنظمة على خط يماشي، بشكل مستمر، تغييرات البيئة التي تعمل فيها .

ويعتقد انصار هذا الاتجاه بانه يجب عدم تجميد التغيير، وفي الواقع لا يمكننا اصلا ان نجمده حتى لو رغبتنا في ذلك. كما لا نستطيع ان ننظر اليه على انه سلسلة من الاحداث المتتالية التي تقع ضمن فترة زمنية محددة بل على العكس، ينظر إليه على انه عملية مستمرة. لانه لا يمكن ان نتصروح بتغيير مخطط في بيئة عمل تتغير باستمرار.

وهو ما اشارت اليه R. Kanter, كما ذكرنا سابقا ولقد وصف (Pettigrew) التغيير المخطط على ان اسلوب محدد جدا، فهو يرى ان التغيير عملية تحليلية معقدة يمكن ان تصل إلى مختلف الوظائف في المنظمات وحتى انها تطال ثقافة المنظمة والمعتقدات السائدة في حالة ما تكون عائق في التغيير وكذلك الهيكل التنظيمي والإستراتيجية كذلك.

كما ان الاتجاه الجديد في التغيير يتبنى طريقة الاحتمالات، فهم يفترضون بانه إذا ما كانت المنظمات تعمل في بيئات أكثر استقرارا، وأكثر قدرة على التنبؤ بها، فإن الحاجة إلى التغيير سوف تتضاءل ، وقد يكون من الممكن إدراك التغيير على انه عملية تمثل الانتقال من حالة مستقرة نسبيا إلى أخرى مثلها، ولذلك يؤكدون على ان الاتجاه الجديد أكثر ملاءمة في هذا الصدد. ولقد عمد (Stickland) استنادا إلى نظرية النظم إلى التركيز على الطريقة التي تنفصل فيها المنظمات عن بيئتها ، وفي الوقت ذاته يتم ارتباطها بها.

وبحسب هذه النظرية الأخيرة يطرح (Stickland) السؤال :

ما مدى تحكم البيئة بالمنظمة، بشكل يدفع بها إلى اجراء تغييرات؟ وما مدى تحكم المنظمة بعمليات التغيير التي تقوم بها؟

ويوسع (Finstad) هذا المفهوم ، ويطرحه ضمن مضمون أوسع، وذلك بقوله بان المنظمات هي التي تخلق البيئة التي تعمل فيها ، وفي نفس الوقت ذاته، ان البيئة التي تعمل فيها المنظمات هي التي تؤدي إلى خلق تلك المنظمات. وكما تمتلك المنظمات القدرة على التكيف في هذه التعقيدات وحالات عدم الاستقرار التي تعمل ضمنها. يقترح كل من (Pettigrew & whipp) على المنظمات ان تصبح انظمة مفتوحة أمام التعلم المستمر، وان تدعم عملية التغيير هذه، وعملية تطوير إستراتيجية العمل لديها بحسب المعلومات التي تحصل عليها المنظمات عن بيئتها، والطريقة التي تقوم بتفسيرها على مستوى المنظمة في جميع اجزائها واقسامها.

ويؤكد (Clarke) على وجهة النظر هذه عندما يطرح فكرة ان نمو المنظمة يعتمد على تحديد العوامل البيئية والتغيرات التي تحدث في الأسواق بشكل سريع، والعمل على الإستجابة لها.

ولكن يطرح كل من (Benjamin & Mabey) من جهة اخرى فكرة مؤداها ان الحافز الاساسي للتغيير هو القوة الموجودة في البيئة الخارجية، وعلى هذا فان المسؤولية لتحقيق التغيير والوصول إليه يقعان على عاتق الأفراد داخل المنظمات. ولهذا كان لابد ان يكون للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية إستجابة ملائمة لها من قبل المنظمات،

ويرى أصحاب النظرية الجديدة للتغيير بأن هذه الإستجابة للبيئة الخارجية، يجب ان تؤدي إلى تعميق فهم إستراتيجية المنظمة وهيكلها وانظمتها وافرادها ونمطها وثقافتها ويمكن لمثل هذه العوامل ان تعمل كمصادر داخلية لإعاقة التغيير، أو ان تكون على العكس، مصادر لتشجيع عملية التغيير وجعلها فعالة .

رابعاً: استراتيجيات واساليب إدارة التغيير

تنشط المنظمات في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وحدة التغيير، وإزاء هذه الوضعية وجب على إدارة المنظمة دراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة واقتراح البرنامج المناسب من خلال تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية.

I- استراتيجيات إدارة التغيير

والإستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي ولما لا تدعيمه ، وتتعدد إستراتيجيات التغيير التنظيمي انطلاقاً من مقولة: " لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير " وهذا تبعا للظروف المحيطة بالعملية، ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

إستراتيجية القوة القاهرة

وفق هذه الإستراتيجية يتم إستخدام كافة الاساليب و الوسائل في احداث التغيير ، حيث يفرض التغيير بالقوة الجهات المعنية، يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة بإستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم . ويتم تنفيذ تلك الإستراتيجية بأسلوبين هما:

- **الاسلوب الأول:** استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملاً سلطته الرسمية مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات.
 - **الاسلوب الثاني:** اللجوء إلى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.
- تكون هذه الإستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم.

إستراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض هذه الإستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر إلى التعليم و البحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

حيث تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل و لايعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

إستراتيجية التثقيف والتوعية

تفترض هذه الإستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير، أي أن الانماط الإجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، والتي تحول دون إقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم أو تضارب قيمهم، ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلونه. وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتفعيل وسائل الإتصال والتواصل بين أطراف المنظمة ككل. لذا يتم إستخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، ضمن هذه الإستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء إلى التغيير، بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته، وبعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير الاتجاهات للأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

استراتيجيات التغيير المتدرج

تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الإستراتيجية بعوامل عديدة منها: مهارات وقدرات الأفراد العاملين، رغبة العاملين بالمشاركة و التشجيع المستمر ثقافة المنظمة. وضمن هذا الاطار يمكن إستخدام الاستراتيجيات الآتية:

- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

تقوم هذه الإستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير. كما تقوم هذه الإستراتيجية على قواعد المشاركة، والتمكين والاشراف والأخذ بمحاجات الاطراف المشاركة وأهدافها، تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير المنخفض، حيث يسمح للأفراد

المتأثرين بالمشاركة في تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه ، كما يمكن تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفعالية.

- إستراتيجية المشاركة المركزة:

تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشارك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الأفراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة،

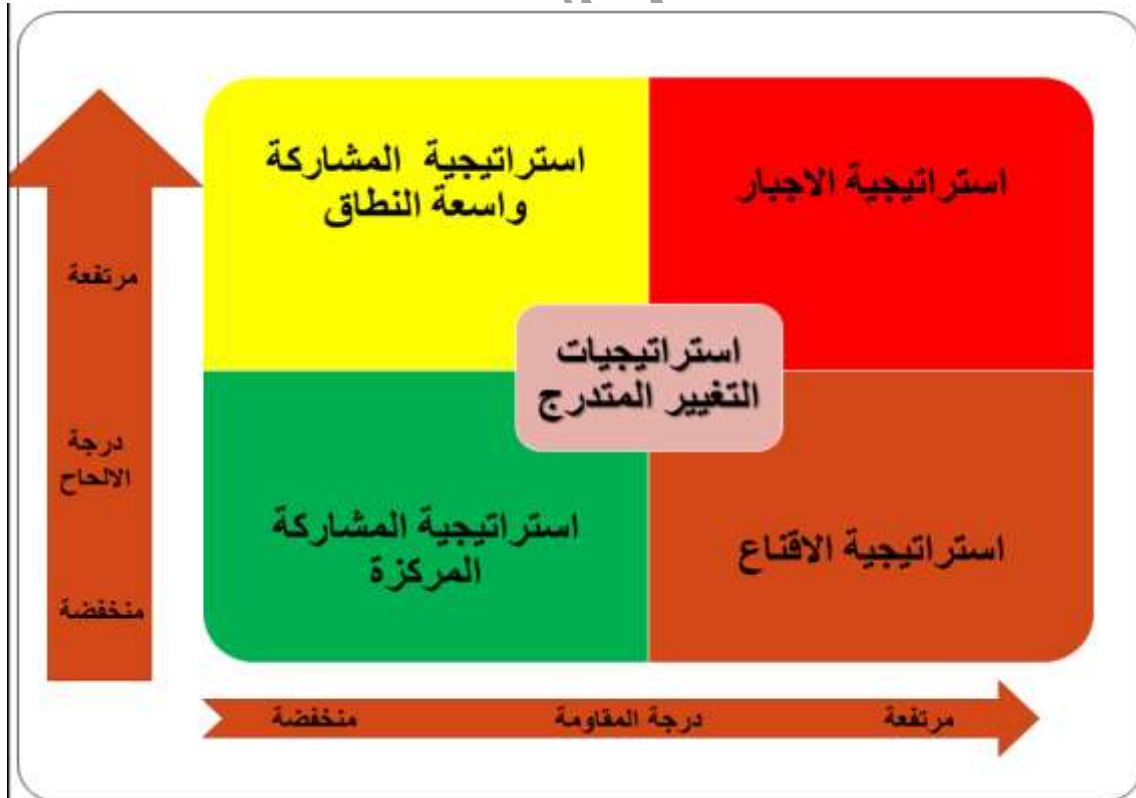
- إستراتيجية الاقناع:

تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية، ودرجة الاحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الإستراتيجية تقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤسة مشتركة للحالة المنشودة.

- إستراتيجية الاجبار:

تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير و مقاومة عالية للتغيير معها يدرك القائد عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية أو انها تأخذ وقتا طويلا .و الشكل الموالي يلخص ماسبق.

الشكل رقم 13: استراتيجيات التغيير المندرج



إستراتيجية التغيير البنيوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنيوي، الذي قد يهدد أمن العاملين، أو يفقدهم وظائفهم. ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات الآتية:

- إستراتيجية البراعة القيادية

تستخدم في حالة عندما تكون المنظمة في أزمة (درجة اللاحاح منخفضة)، و درجة المقاومة منخفضة، وعليه فإنه يبادر أحد القادة الذين يملكون القدرة الادارية و الحائز على ثقة العاملين، إلى طرح فكرة التغيير، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط و التوجيه بهدف الوصول إلى الغاية المطلوبة.

- إستراتيجية الاقناع

تستخدم في حالة تكون المنظمة في أزمة، ويوجد هناك ادراك من طرف جميع الأفراد العاملين لتلك الأزمة ومقاومة التغيير عالية. ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة. هنا يعتمد القائم بالتغيير على غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.

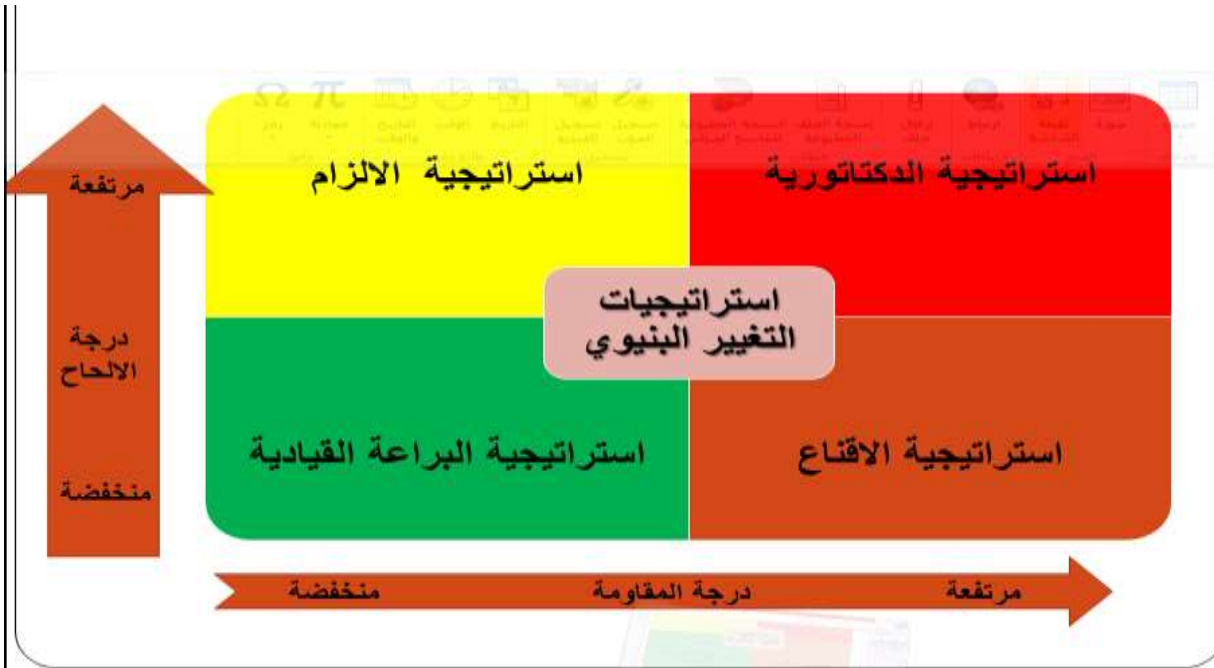
- إستراتيجية الالتزام

تستخدم في حالة عندما لا تكون المنظمة في أزمة (درجة اللاحاح)، و عالية درجة المقاومة. منخفضة حيث يوصي بإتباع أسلوب الاجبار بسبب عدم توفر الوقت الكافي للمشاركة الواسعة النطاق. ويجب على القائد ان ينفذ عملية التغيير مع الحرص على تحقيق الاتحاد بين العاملين مما يحتم خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية.

- الإستراتيجية الدكتاتورية

تستخدم في الحالة التي تكون فيها المقاومة عالية جدا، والمنظمة توشك ان تقع في كارثة محققة. حيث تكون هذه الإستراتيجية هي الأسلوب الأمثل و الأنسب ، لإحداث التغيير و انقاذ المنظمة. ان إستخدام القسوة يتم لأجل تحقيق واحراز نتائج سريعة من أجل البقاء. الا ان هذه الإستراتيجية لها نتائج تعود بالسلب خاصة على معنويات الأفراد في المنظمة. والشكل الموالي يلخص ماسبق.

الشكل رقم 14: استراتيجيات التغيير البنوي



II- أساليب إدارة التغيير

إدارة التغيير تبحث دوماً عن أفضل الطرق من حيث التكلفة والفعالية. وتستخدم إدارة التغيير أحد الأسلوبين:

الأسلوب الدفاعي لإدارة التغيير:

يتخذ شكل رد فعل، حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وبذلك تفوت على نفسها فرصة الاستفادة من مزايا التغيير. هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرروحة التغيير، أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه. وهناك من يرى ان هذا الأسلوب تستخدمه كذلك المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة، ولا يوجد هناك داعي للبحث عن التغيير بل تعمل بمبدأ رد الفعل والاستجابة أكثر منها على المبادرة.¹

الأسلوب الهجومي لإدارة التغيير

يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للوضعية الجديدة، وهنا تعد الإدارة العدة للاستفادة من التغيير عند حدوثه.² ان نجاح هذا الأسلوب القائم على المبادرة يتطلب مقومات أساسية داخل المنظمة والتي من أهمها توافر نظام جيد لجمع و تحليل المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير. فالتغيرات التي تحدث في مجال

¹- François Dupuy, **Sociologie du Changement " pourquoi et comment changer les Organisations ?"**, Dunod, Paris, 2004, p : 215

²- Ken Blanchard et Terry Waghorn, **Anticiper le Changement, " mission possible"**, Dunod, Paris, 1997, p: 31 ,32

ونشاط المنظمة غالبا ماتمز توازنها وتتطلب مدخلا إداريا يختلف عن المدخل التقليدي المألوف، بحيث يكون قادرا على إستخدام النظم والطرق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الناتجة عنه وتحقيق التوازن للمنظمة.

أسلوب التغيير بالمقارنة المرجعية:

هذا الأسلوب تستخدمه بعض المنظمات لمحاكات المنظمات التي استخدمت أساليب ناجحة في التغيير .

أسلوب التغيير بإدارة الجودة الشاملة:¹

- تتمثل إدارة الجودة و النوعية كمدخل للتغيير الشامل داخل المنظمة كما يلي:
- كل المنظمات معنية بتحقيق الجودة حيث انها تمثل الاسلوب الامثل لدخول دروح المنافسة في مجال التطوير والتحديث للمدخلات والعمليات والمخرجات لضمان الجودة .
- تعتبر الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين في المنظمة مهما كان موقعهم، كل حسب اختصاصه وعمله حيث ان كل فرد يصبح مسؤولا على جودة العمل الذي ينجزه أو المجموعة التي ينتمي اليها.
- الأخذ بعين الاعتبار جميع حاجات ومتطلبات المنظمة من اداء ، وتكاليف، وامكانيات ادارية وتكنولوجية.
- على كل مصلحة أو قسم أن توجه الوسائل المادية و البشرية المتاحة بغرض التحسين المستمر. وذلك بتوجيه الموارد وفق خطة مالية محكمة نحو التحسين والتطوير والوقاية من الاخطاء المتوقعة قبل حدوثها اي إدارة الأزمات و التخطيط لها وليس الإدارة بالأزمات.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية تعتمد على مواهب افراد الإدارة بغرض التحسين المستمر للاداء.
- إدارة الجودة الشاملة هي اسلوب اداري يهدف إلى ارضاء حاجات المنظمة منها : البقاء، المرونة، الرضاء الوظيفي، ...وذلك من خلال التركيز على رضى الزبون كأولوية.

III- معادلات التغيير

وهناك من تحدث عن التغيير بلغة المعادلات الرياضية مستخدما حروفا تدل على ما يدخل في شقي المعادلة وطرفيها من متغيرات وليذكروا بما ينبغي احتسابه من تكاليف في الوقت والجهد والنفقات مقابل ما يضيفه التغيير من قيم مادية ومعنوية ونتائج إيجابية يفترض ان تكون الأكبر والانعف.

نذكر من هؤلاء معادلة (Beer, 1980) التالية. $(C < P M, D)$:

¹ - شرف ابراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي جامعة القصيم المملكة السعودية، المجلد السادس العدد 11، سنة 2013 ص 14.

● عدم الرضا عما هو قائم D = Dissatisfaction

● نموذج المستقبل روحئته M = Model of the future.

● عملية إحداث التغيير P = Process of Achieving change

● كلفة تنفيذ التغيير C = The cost of change

أما لوسي تروباك (Lucy) فقد طرحت معادلة أخرى للتغيير وهي تنسبها إلى بيكهارد الذي نقلها بدورا

من (Gleicher). وهي: $(R < F, V, D)$

والحروف الواردة بالمعادلة تعني ما يلي:

D = Dissatisfaction

● عدم الرضا عما هو قائم

V = Vision of possible

● الرؤية لما هو محتمل

● الخطوة الأولى للمتحقق F = First step ward Vision

وهذا ينبغي ان تكون أكبر مما تكلفه مقاومة المعبر عنها بالحرف R

المحور الثالث: قيادة التغيير

أولاً: مفهوم القيادة

ثانياً: مهام قيادة التغيير وخصائصها

ثالثاً: مبادئ قيادة التغيير ومجالاتها

رابعاً: نماذج قيادة التغيير

تمهيد

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة وإتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز. ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل انجاز أهداف المنظمة. لذلك يقال: "كن قائدا وليس مديرا" لان المدير انما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير.

وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت إهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دروح القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني للالزم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة. فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورية أساسية في كل المنظمات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دروح في تحقيق التميز والنجاح.

والتغيير بإعتباره أحد الانشطة المهمة في المنظمة فإنه من الضروري والأكيد توفر قيادة للتغيير يكون ناجحاً وممكناً، "لا يستطيع الفرد وحده التغيير، بل يمكنه ان يقوده". "أن قادة التغيير في إدارة القرن الواحد والعشرين مهمتهم الرئيسة هي النظر إلى التغيير بإعتباره فرصة سانحة، حيث سيكونون في عملية بحث مستمر دؤوب عن كل الفرص الممكنة بل والعمل على صناعتها لجعلها فعالة داخل مؤسساتهم وخارجها.

ان قيادة التغيير تمثل مجموع المعارف والطرق والتقنيات والوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المنظمة والوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة. وتتطلب إدارة التغيير قيادة مسؤولة على نشر وصياغة الرؤية الجديدة للمنظمة، والدفع بشكل مستمر لتحقيقها، بالتكامل مع مجموعة من المتطلبات أو المفاتيح التي تساهم في انجاح التغيير.

لذلك تعتبر قيادة التغيير ضرورية حتمية تفيد في تحقيق البقاء للمنظمات، لأنها المسؤولة عن اجراء التغيرات التي تدفع بالمنظمات نحو النمو اما قائد التغيير فيشجع الأفراد بتحريك سلوكهم نحو المبادرة إلى التغيير ونظرا لأهمية القيادة في المنظمة وتأثيرها البالغة في إدارة التغيير سوف نتعرض بشيء من التفصيل إلى مصطلح القيادة ثم إلى دروحه في إدارة التغيير.

أولاً: مفهوم القيادة:

I- تعريف القيادة:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد ان كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.¹

وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.²

أما حسب كاروسف القيادة عمل قائدا الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدير أمره.³

1. التعريف اصطلاحاً:

إن كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه و يرشد أو يهدي الآخرين والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشدوا الطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف تحقيق أغراض معينة.⁴ فالقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسهرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد.⁵ كما يعرفها ستو غدليل (Stogdill) بأنها: النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.⁶ ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة.

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006، ص 18.

2- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 1، 2001، ص 315.

3- خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ط 1، 1987، ص 96.

4- حامد عبد الحارس بحشونجي وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، ص 226.

5- محمد الفاضل بن عاشور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، ط 1، 1975، ص 590.

6- محمود المسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، ط 1، بيروت، 2003، ص 95.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فن فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير ان يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه. كما تعرف على انها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة.¹ وبناء عليه يعرف Ordway Tead القيادة بأنها: النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالح.²

كما يعرف Slogdill القيادة بأنها: عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف".

كما يعرف Tead القيادة بأنها: هي القدرة على التأثير في الناس لتعاون والتحقيق هدف يرغبون فيه".

ويلاحظ تأكيد التعاريف السابقة على خاصيتين هما التأثير ووحدة الهدف

ويضيف Rosen & Broun القيادة بأنها: عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم،

إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".

ويؤكد كل من G.Greengerg و R. Baron ان القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة.³

كما يعرفها فريد راغب النجار "هي المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقادة على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع ان تصل.⁴

ونجد ان هؤلاء الباحثين اضافوا عنصر جديد وهو التفاعل الإنساني والعلاقات بين الأفراد كأحد ملامح القيادة. وكتعريف الإجرائي للقيادة نعرفها بأنها: عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا.

¹-هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، ط 2010، ص11.

²-جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص121.

³-مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ص319-320.

⁴-أحمد قوارية، فن القيادة المركزة علي المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بنعكون، الجزائر، 2007، ص53.

2. القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

توجد العديد من المفاهيم القريبة من مفهوم القيادة والتي ترتبط بها بعلاقات مختلفة من ابرزها:

- القيادة والرئاسة

يميز (K.Young) بين المفهومين على أساس ان القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني. وذلك باعترا فهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده.¹ فالقيادة تنبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة.

أما الرئاسة فيستمد منها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الإمتثال. فالرئاسة تستم سلطتها من خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة، ويهمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد.

وعليه فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة، فقد يكون الرئيس الإداري قائدا وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في ان يكونوا قادة اضطر المرؤوسين والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالبا ما يكون متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.

- القيادة والقوة

فالقوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة.²

- القيادة والتأثير :

فالتأثير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية التي من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، ويمكن القول ان القيادة تقوم على عامل التأثير، أي تأثير القائد في أتباعه.

- القيادة والإدارة

لا يجب الاعتقاد بأن القيادة هي لفظ مرادف للإدارة، فالمدير الناجح هو قائد ناجح ولكن القائد الناجح ليس مديرا ناجحا.³

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ط 1999، ص1، 84.

² - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، اليازوري، ط 2007، ص1، 165.

³ - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص166.

فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي. في حين ان القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي ان الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمة، في حين ان القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها.¹

كما قدم John-Kotter فروقا بين القيادة والإدارة، حيث يرى أن:²

- ✓ الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات، وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص المواد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لا نجاز تلك الرؤية.
- ✓ كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، تفويض السلطة وبناء نظام متابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق، أي توصيل الاتجاه الجديد للذين سيشكلون اتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها. على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى،
- ✓ تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب كوتر ان القيادة مكمله للإدارة وليست بديلا لها.

- القيادة والزعامة :

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. يتجلي لنا من خلال هذا التعريف ان الزعامة هي إحدى أشكال القيادة ويقصد بها تأثير الفرد (الزعيم) على العاملين وجعلهم يذعنون له.³

- القائد والمدير :

يرى Zaleznik. Abraham ان توجه المدير سلمي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد شخصي. ونشيط نحو الأهداف،⁴ كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد

¹ - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، ط 1992، ص 15.

² - John kotter quest-ce que le leadership Harvard business review in le leadership editions d'organisation, Paris 6eme ed 1999 pp58-60

³ - عامر مصباح، مرجع سابق، ص. 48-49.

⁴ - سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، دار الجيل، القاهرة، ط 1999، ص 34.

مبتكرا، وكذلك يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية، إلا ان القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة.

- القيادة والإشراف :

يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة. وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا وكفؤا.¹

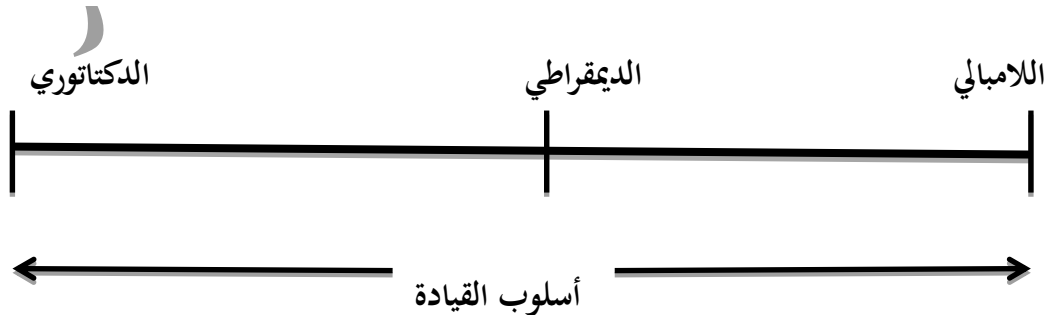
II- أنماط القيادة.

قبل التطرق إلى أنماط أو أساليب القيادة نرى انه من الضروري تسليط الضوء على المقصود بهذا المصطلح

1. تعريف أسلوب القيادة:

أسلوب القيادة هو سلوك القائد مع رؤوسيه من أجل تحقيق أهدافه، بالخصوص طريقته في تفويض سلطته، وإهتمامه بالمهام الواجب تنفيذها والجانب الإنساني لديه. في الواقع ان لكل قائد قيم خاصة به، ويمتلك كفاءات في مجالات معينة حيث يتصرف وفقا لذلك وبشكل مناسب للوضعية التي يواجهها، وللأفراد الذين يتعامل معهم وللمهام الواجب تنفيذها، والأهداف المرجو تحقيقها. نظرا لذلك فإنه من الصعب وصف أسلوب القيادة الواجب إتباعه بالضبط من طرف القائد في كل وضعية تواجهه عمليا بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب القيادة المتبع يعتمد على السلطة التي يملكها القائد، وتحديد وتعريف المهام الواجب تنفيذها من طرف الرؤوسين، وعلى علاقة هذا القائد مع أعضاء المنظمة. لهذه الأسباب هناك جهات نظر مختلفة حول تصنيف أساليب القيادة. فهناك النظرة التقليدية، وتضع هذه النظرة الأسلوب المتبع في القيادة بين قطبين هما الأوتوقراطية (الديكتاتوري) واللامبالاة وهذا ما يمثل الشكل الموالي.

الشكل رقم 15: النظرة التقليدية لأسلوب القيادة



¹- سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1996، ص 44.

وهناك نظرة أخرى تتضمن من جهة درجة الإهتمام التي يوليها القائد للجانب الإنساني، ومن جهة أخرى درجة الإهتمام التي يوليها لتنفيذ المهام أي العمل حيث تضع هذه النظرة أسلوب القيادة بين قاعدتين:

- قاعدة الإهتمام بالعمل والتركيز عليه في مهام القيادة :وهنا يكون توجه القيادة و إهتماماتها نحو العمل.
 - قاعدة الإهتمام بالعاملين:وتركز القيادة وفق هذه القاعدة على العنصر البشري في المنظمة وعلى إهتمامات ذلك العنصر وعلاقاته وتحاول دائما تطوير العلاقة معهم و رعاية مصالحهم و شعورهم لان ذلك فينظر القيادة الطريق الأمثل المؤدي إلى تحقيق الأهداف من قبل هؤلاء .من النظرتين السابقتين يمكن أن نميز بين القادة وفقا لأسلوب القيادة المتبع من قبلهم كما يلي :
2. أنماط القيادة من حيث سلطة.

يرى كل من "محمد حسن الشماع" و "خضير كاضم" ان القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:¹

- القيادة غير الرسمية:
- تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دروح في بروز هذا النوع من القيادة.ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد. واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح ان القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.
- كما إهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.² ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للانظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي

¹ - خليل حسن الشماع وخضير كاضم، مرجع سابق، ص.22

² - خليل حسن الشماع وخضير كاضم، مرجع سابق، ص.224.

مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء كان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل. وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.¹

3. أنماط القيادة من حيث أساليب العمل

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة Ronald LipitRalph White & فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثّر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة. وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد عدد من أنماط من القيادة.²

- القيادة الإنسانية:

وتتميز هذه القيادة بإهتمامه الزائد بالعنصر البشري في المنظمة على حساب عنصر العمل، فالقائد يسعى إلى تعزيز علاقاته مع العاملين وتعزيز علاقات العاملين مع بعضهم بعضا ويتجنب التصادم مع العاملين معه ويبحث عن التناغم والانسجام في عملية اتخاذ القرار.

- القيادة الديمقراطية أو القائد المشارك:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.³

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف

¹ - المرجع نفسه، ص. 226

² - عبد الكريم درويش وليلي نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، 1976 ص 408.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 221

هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة.¹

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكاً أو ترابطاً وإحساسهم بالجماعة قوي.² أي يبدى هذا النوع من القادة إهتماماً عالياً بالعمل والعاملين ويشرك في قراراته مجموعات العمل ويعمل على تشجيع المشاركة ودعم جهود الآخرين.

- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) أو القائد الموجه:

ركّزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على انه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقاً للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ماسبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الإداري يتمشي مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لانجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقاً لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها.³

ويبدى هذا النوع من القادة إهتماماً عالياً بالعمل وإهتماماً أقل بالعاملين ويظهر القائد الأوتوقراطي إهتماماً بإتخاذ معظم القرارات وإعطاء التوجيهات للعاملين معه ويتوقع منهم امتثال أوامره وتنفيذ تعليماته في مجال العمل والسلوك.

حيث تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويعمل على المرؤوسين انشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، وهو وحده الحكم ومصدراً لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

¹- عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب.ط، الإسكندرية، 2002، ص201

²- محمد المنشأوي وآخرون، النشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط 1، 2001، ص164

³- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1998، ص585

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت. إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية.¹

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثروحة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة. وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين، ويشعر الانفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

- القائد اللامبالي أو القيادة الفوضوية (الحرية)

وهو القائد الذي لا يبدي اهتماما يذكر بالعمل ولا بنتائجه ولا بالعاملين. ويركز كل اهتمامه على مصالحه الذاتية المباشرة ويحاول ان يتهرب من مسؤولياته العملية بتحميلها للآخرين فهو لا يفوض السلطة وفق أصولها بل يتخلى عنها ليحمل الآخرين مسؤوليات النتائج التي يتم الوصول إليها. وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ.²

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بانجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة. ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما انهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتورية فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون ان يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المنظمة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته.³

¹ - محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، ب. ط، 1999، ص. 117

² - محمد شفيق، المرجع السابق، ص. 119

³ - عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص. 230

4. انماط القيادة في إدارة التغيير وملاحظتها:

يحرص قادة التغيير - بصفة عامة - على صياغة رؤية مشتركة للمنظمة، وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزه لدى جميع الفئات داخل المنظمة وخارجها، بصفتهم شركاء مساهمين فيها، ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل المنظمة.¹

- القيادة بالأهداف:

تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية؛ فتسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف المنظمة. أن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من روحاء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

- القيادة بالتمكين:

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المنظمة للمساهمة في صناعة القرارات.

- القيادة بنشر السلطة وتفويضها:

ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المنظمة.

- القيادة بالرقابة النوعية:

تختلف الرقابة في المنظمات التربوية عن الرقابة في المنظمات - مثلاً - فهي تتجاوز الإهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر إهتماماً بمواقف العاملين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه.

- القيادة بالتحويل والتطوير:

تخلص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المنظمة، الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المنظمة وأهدافها، وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمنظمة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات المنظمة.

- القيادة بالبساطة والوضوح:

تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات.

¹ - عماد الدين، مني مؤتمن. إعداد المدير لقيادة التغيير. ط 1، عمان: الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي. 2009م. ص 155.

- القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمنظمة:

يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم التنظيمية، وينص على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المنظمة ، ولا تقبل المساومة بشأنها.

- القيادة بالتفكير المتعمق والمركب:

تنظر للقيادة بإعتبارها تتطلب تفكيراً عميقاً ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد.

- القيادة بالتميز والإبداع:

حيث أنها تعد من أحد أبرز سمات القيادة ، في ظل المنافسة والسوق المفتوح ، ويرتبط ببقاء المنظمة ونموها.

III- أهمية القيادة:

تمتلك القيادة أهمية بالغة في المنظمة وذلك نابع من الدروح البارز التأثير الكبير في مختلف وظائف ونشاطات المنظمة ومن ابرز ملامح هذه الأهمية مايلي:

1. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دروح القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدروح الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويحث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك روح التعاون. كما أن دروح القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأتي من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ما جعل priffner & presthus يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقاءه.¹

2. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دروح القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة وإشعار كل عضو بالتقدير

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 114

والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس روحضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيّلهم وتفكيرهم.¹

كما ان الدروح الإنساني للقائد لا يقتصر على دروحيه كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دروحيه كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدروح التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدروح أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دروحيه كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه ان يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وان يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دروحيه وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دروحيه الإنساني في التنظيم.²

3. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دروحيه القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز لتعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دروحيه هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.³

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد ان يأخذها في اعتباره. لأن تنكّرها لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.⁴

¹ - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط، الكويت، 2001ص. 54

² - نفس المرجع، نفس الصفحة

³ - المرجع نفسه، ص. 55

⁴ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 118-119

4. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبين المجتمع ككل من جهة أخرى. فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف .

كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلا في العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الانماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي".¹

ثانيا: مهام قيادة التغيير وخصائصها

إن أهمية مهام القيادة في إدارة التغيير من أهمية القيادة في حد ذاتها وسنسردها أبرز المهام للقيادة في إدارة التغيير تبعا لمراحل إدارة التغيير .

I- مهام القيادة في إدارة التغيير

ترتبط القيادة في إدارة التغيير بالعديد من المهام والوظائف من أبرزها:

المهام الرئيسية لقائد التغيير

تعتبر هذه المهام من الوظائف التي لا ترتبط بزمن أو مرحلة معينة فهي غير ظرفية ، إنما هي مهام يقوم بها القائد ويحرص على فعاليتها في جميع الظروف و المواقف ومن أبرزها:

- تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص المتضمنة العناصر التالية: الثقافية، الإستراتيجية الاقتصادية، النفسية؛

- تحديد هدف التغيير حسب الوضع المرغوب؛

- اعداد رؤية مشتركة وإستراتيجية أو إستراتيجيات تأخذ في الاعتبار العوامل المستهدفة والوسائل والموارد اللازمة؛

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص.145

- التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الاطراف المعنية؛
 - ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد وإدارة التغيير للوضع المرغوب ، أي التركيز على ان يكون التغيير تشاركي مبدع؛
 - المتابعة والرقابة على كافة مراحل عملية التغيير لقياس النتائج المتحصل عليها؛
 - الاعلان على النتائج المحققة والفروقات والفجوات مقارنة مع الأهداف المتوقعة بغرض استدراك النقائص.
- مهام القائد خلال عملية التغيير
- في هذه المرحلة يجب على قائد التغيير ان يعمل على تصنيف الأفراد العاملين في المنظمة إلى ثلاثة المجموعات حسب رد فعلهم اتجاه عملية التغيير وهم إلى (مؤيد - محايد - معارض).
- بعد عملية الفرز والتصنيف يستوجب على القائد أن يتعامل مع كل صنف بما يناسبه وفيما يلي بعض اهم المعاملات التي يجب على القائد إتخاذها اتجاه كل صنف:
- أ- التعامل مع المؤيدين:**

- يعمل القائد على فصل فئة المؤيدين وتحييدها، لأنها أكثر الفئات تهميشا في عملية التغيير بحجة ضمانهم وعليه يجب أن:
- تقوية العلاقة مع المؤيدين والقرب منهم؛
 - الإحسان بالتعامل مع المؤيدين بسعة الصدر؛
 - تزويد المؤيدين بالمعلومات بالعملية التغييرية والدافعة لها؛
 - رسم وجعل لكل مؤيد دروع في العملية التغييرية؛
 - اليقظة والتأكد من استمرار قناعة المؤيدين بالتغيير؛
 - إشراك المؤيدين بالنقاش والحوار والمشاركة؛
 - العمل على توسيع مدارك المؤيدين وتوعيتهم بالمعوقات؛
 - تحفيز المؤيدين والعمل على إعادة تحفيزهم بين الحين و الآخر؛
 - ان تكون قدوة لكل المؤيدين وفي كل الميادين؛
 - تحفيز المؤيدين لمحاروة المقاومين وكسبهم؛
 - تزويد المؤيدين بالحجج و البراهين لمواجهة المقاومين؛
 - عدم إهمال آراء ومقترحات المؤيدين أو استهجانها؛

- لابد من قيادة الجماهير وعدم السماح بها بقيادتك؛
- يجب مراعاة عقول وأصناف المؤيدين عند مخاطبتهم؛
- تدريب بعض المؤيدين على بعض المهارات؛
- اختيار من بين المؤيدين من ترى فيه رجاحة العقل للاستشارة؛
- عدم الثقة المفرطة في الجماهير (الناس كإبل مائة...)
- توضيح مكاسب التغيير للمؤيدين حتى لا ينقلبوا عند تعرض مصالحهم للخطر؛
- إيجاد مجموعة من المؤيدين مستعدة للتضحية من أجل التغيير.

ب- التعامل مع المحايدين

- الفئة المحايدة هم أولئك الأفراد الذين لم يشكلوا رأياً أو يتخذوا موقفاً إيجابياً أو سلبياً تجاه عملية تغيير. حيث يكون التعامل معهم على النحو التالي:
- الإقتراب من المحايدين وحسن معاملتهم؛
 - توضيح لهم أخطاء الوضع القائم وسلبياته؛
 - تزويدهم بالمعلومات الإيجابية عن المشروع التغييري؛
 - توضيح المكاسب الشخصية للمحايدين من العملية التغيرية؛
 - محاروتهم والسعي في إقناعهم؛
 - الإستعانة بالمؤيدين القادرين على الإقناع لكسبهم؛
 - متابعة تصرف المعرضين معهم وإفشال مخططاتهم؛
 - الإستماع إليهم ومشاروتهم وتبني مطالبهم؛
 - التدرج في عملية تغييرهم وإشراكهم في عملية التغيير.

ج- التعامل مع المعارضين:

- المعارضين هم الفئة من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تصرح ظاهرياً برفض عملية التغيير، حيث يستوجب على القائد التعامل معهم على النحو التالي:
- توضيح للمقاومة أهمية التغيير ؛
 - إقناع المقاومة بأن التغيير في مصلحته أيضاً؛
 - لا تفتح أبواباً جديدة تضعف موقفك؛

- عدم السماح للمقاوم لإغضابك وامسك نفسك؛
 - يجب امتلاك النفس الطويل والتجلد؛
 - إشعار المقاومة بمكاسب التطوير؛
 - دع المقاوم ينفس عما في صدره؛
 - عدم محاولة خسران المقاوم بحصرها في زاوية حرجة؛
 - محاولة إشغال المقاوم بنفسه؛
 - محاولة دعوة المقاوم؛
 - كن هادئاً وعدم السخرية أو الغضب؛
 - عدم إظهار مناقضيك وكأنهم يتصرفون من حقدهم عليك؛
 - تحليل السبب الجذري للمقاومة.
- وعموماً على القائد وضع الخطط للتعامل مع المقاومة حسب الاستراتيجيات المناسبة وتذكر دائماً عدم تجاهل المقاومة ولا بأي حال من الأحوال وخلال مراحل التغيير. وإن المقاومة ليست دائماً سلبية فهي تساعد على جعل التغيير أكثر دقة ومرونة وتساعد على اكتشاف الخلل ونقاط الضعف وتفعيل الاتصال.

II- خصائص قيادة التغيير

والملاحظ ان العديد من الباحثين اتفقوا على عدد من السمات والخصائص التي يجب ان تتوفر في قائد التغيير من أبرزها:

1. الإستراتيجية

من أبرز الخصائص والسمات لقيادة التغيير أنها إدارة تتعامل مع المنظمة من منظروح استراتيجي.

2. التشخيص الواعي

تعتمد قيادة التغيير بدرجة أساسية على المعلومات والحقائق التي تصف كل جوانب ومكونات المنظمة والتشخيص بدقة.

3. المرونة

ليس هناك نمط محدد لعملية التغيير في كل النظم و المنظمات بل هناك انماطا متعددة، و قيادة التغيير هي التي تحدد طريقة التعامل مع التغيير.

4. الهدف

التغيير عملية حركية ذات تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا؛ لانهم خطط يتم في إطار حركة منظمة. بغية تحقيق هدف محدد.

5. الواقعية

ارتباط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، بحيث يتم التخطيط للتغيير وفق إمكانيات وموارد وظروف المنظمة الفعلية.

6. التوافقية

يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وروغبات واحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير الداعمة له، حتى تسهل قيادة عملية التغيير.

7. الفاعلية

يتعين ان تكون قيادة التغيير فاعلة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، ولديها القدرة على توجيه القوى الفاعلة في الكيان الإداري المستهدف تغييره، وتنبثق في عملها من رؤية شاملة للقوى المتصارعة في الكيان الإداري لتعمل على توجيه ذلك كله لتحقيق أهداف عملية التغيير بشكل جيد ومناسب.

8. المشاركة

تحتاج قيادة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق هذا التفاعل الإيجابي، المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير في مراحل التغيير وتنفيذه.

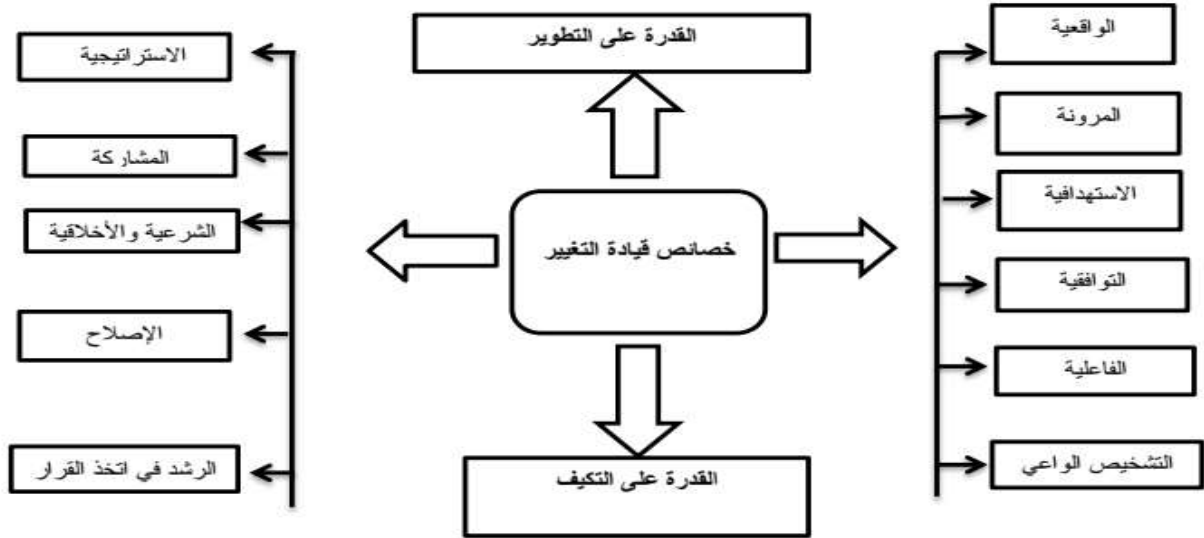
9. الشرعية والأخلاقية

يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية وقواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع في آن واحد.

10. الإصلاح

حتى تنجح قيادة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح، بمعنى انها تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب وقصور ومعالجة ما هو موجود بطريقة سليمة، والمساهمة في القضاء على المظاهر السلبية للمنظمة تجاه المجتمع. والشكل الموالي يلخص ابرز خصائص قيادة التغيير.

الشكل رقم 16: خصائص قيادة التغيير



المصدر: الزعير، ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن. إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، ط1، الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. 2012م، ص: 152

تضح مما سبق ان الترابط والترتيب بين هذه الخصائص مهم جدا ليكون للتغيير فاعلية وانسجام، فهي تبدأ بمنظور استراتيجي وليس لحظيا؛ لأن النظر للمستقبل هو بداية الأمر وما سينتج عن هذا التغيير، فالتشخيص الواعي للوضع الحالي والمستقبلي، بناء على المعطيات الحقيقية للمنظمة، يساعد على الاختيار الأمثل لكل خطوة بعد ذلك. والمرونة في التخطيط والتنفيذ تعطي واقعية للمنظمة، حيث ان لا تكون بعيدة عن المحيط الخارجي الذي تعيش فيه، سواء كانت منظمة تعليمية أو منظمة حكومية أو خاصة.

ثالثا: مبادئ قيادة التغيير ومجالاتها

تحتاج قيادة التغيير إلى مجموعة من العوامل التي تساعد في تحقيق ولروحة أهداف عملية التغيير، إضافة إلى ما تتمتع به قيادة التغيير بعدد من الخصائص التي تعد عاملا أساسيا في نجاح وإتمام عملية التغيير.¹

I- مبادئ قيادة التغيير

أكدت البحوث والدراسات على انه هناك خمس مبادئ اساسية يحتاجها القائد الناجح من أجل التعامل الناجح للتغيير وهي:

¹ - الزعير، ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن. إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. 2012م، ص: 152

1. الهدف الاخلاقي

ان يكون للتغيير هدف ذو قيمة واضحة يقدرها الجميع وله انعكاسات ايجابية على ظروف عمل العاملين والعملاء والمجتمع.

2. فهم عملية التغيير

يجب على القائد أن يجمع بين التزامه بالهدف الاخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي تكون نتيجة التغيير في المنظمة. ولكي يتمكن من ذلك ينبغي عليه مايلي:

- اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في فكرة جديدة.
- تشجيع الموظفين على طرح الافكار و المشاركة في تنفيذها.
- تقدير الصعوبات المحتملة التي يمكن ان تواجهها عملية التغيير.
- ان ينظر إلى مقاومة التغيير على انها قوة ايجابية دافعة.
- الادراك ان عملية التغيير تعتمد على تغيير الثقافة السائدة.
- الادراك من ان عملية التغيير عملية معقدة جدا.

3. بناء العلاقات

لقد اكدت الدراسات ان العامل المشترك في اغلب عمليات التغيير الناجحة هو تحسين العلاقات بين العاملين والمنظمة. فكلما كانت العلاقات اكثر قوة وكثر تعاوننا كلما تحسنت الأمور و كانت عملية التغيير اكثر سلاسة وسهولة. ويجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع اطراف العمل خاصة الأفراد و الجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء و الافكار.

4. انشاء المعرفة ومشاركتها

ان ابرز الادوار التي يقوم بها القائد الناجح في عملية التغيير هي:

- زيادة المعرفة داخل المنظمة وخارجها؛
- ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر التي سبقت.

حيث يتم ذلك من خلال اشتراط لا يتم تشارك المعرفة دون الشعور بالالتزام الاخلاقي ولن تكون هناك مشاركة الا في حالة دعم الإدارة لها تشجيعها وكذلك لا يمكن ان توجد معرفة في غياب للعلاقات لأن المعرفة نتاج عمل انساني واجتماعي.

5. انشاء التماسك

نتيجة تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات و الغموض وعدم التوازن . فإنه على القيادة ان تكون حريصة على زيادة درجة التماسك والترابط في العملية .

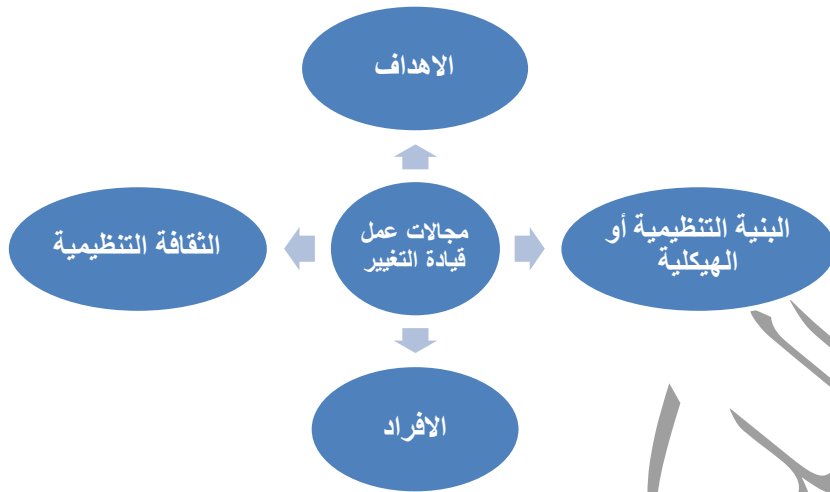
II- مجالات قيادة التغيير

- يرى العديد من الباحثين ان جهود قيادة التغيير تشمل جانبين رئيسين في المنظمة هما:¹
- الجانب التنظيمي وهي تتمثل في الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم ، تتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة بما فيها التنظيم الإداري والوظيفية ، والقيادة ، ..
 - الجانب الثقافي والانفعالي.
 - في حين أن موني مؤتمن اخذت بتصنيف مغاير حيث انها جعلت من مجالات قيادة التغيير أربعة اصناف رئيسة هي:²
 - تطوير رؤية مشتركة،
 - ونمذجة السلوك،
 - وبناء ثقافة مشتركة
 - هيكلية التغيير .
 - واعتمادا على ماسبق يتضح ان مجالات عمل قيادة التغيير تتضمن: اربعة مجالات رئيسية: هي الغايات أو الأهداف، والثقافة التنظيمية، الأفراد، والبنية التنظيمية أو الهيكلية، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل الموالي:

1- حمود، خضير كاظم. السلوك التنظيمي. ط 6، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2012م. ص32

2- عماد الدين، موني مؤتمن. إعداد المدير لقيادة التغيير. ط1، عمان الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي. 2009م. ص21

الشكل رقم 17: مجالات عمل قيادة التغيير



رابعاً: نماذج قيادة التغيير

يمكن لقائد المنظمة ان يصبح قائد للتغيير اذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد وتوحيدها لتخدم هدف المنظمة من خلال تنمية روح الفريق والمشاركة في القرارات ودعم الديمقراطية. ويعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي أمثال Argyris و Bennis و Beckhard ضرورة ان يصدر أي تغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين، وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير، وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

I- التغيير من القمة إلى القاعدة :

وهو التغيير الذي يكون مصدره الإدارة العليا بحيث يأخذ منحى من الأعلى إلى الأسفل. فهو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تشدد على التغيير الاستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، حيث يهدف هذا التغيير القيادي إلى إحداث تأثير كبير في المنظمة وفي أداؤها وقدراتها المختلفة، ويركز هذا التغيير على النشاطات والاستثمارات التي تزيد في حصص المساهمين والقيمة الاقتصادية للمنظمة ككل. ان هذا التغيير يتبنى نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية والتي تدعو قادة ومديري المنظمة إلى الرفع من القيمة الاقتصادية للمنظمة. ويدعم هذا التغيير نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية والتي تدعو قادة المنظمات للدخول في استثمارات اقتصادية محفزة وادخال تغييرات ادارية جديدة على نظام المنظمة في شكل :اعادة الهيكلة، تحجيم المنظمة والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.

وفقا لما سبق فان الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه انه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادتها الإدارية لا تحض بالقبول.

II- التغيير من القاعدة إلى القمة :

وهو التغيير من الأسفل إلى الأعلى هو تغيير يحصل نتيجة المبادرات إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من المديرين من مختلف الاقسام الادارية بدعم وتشجيع الأفراد العاملين من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، ويقوم هذا التغيير على الابداع والمبادرة الفردية التي تسعى إلى تحسين الأوضاع العملية والعلاقات الاجتماعية والتي تقود إلى تحسين الأداء، نظرا لانطلاقه من مجموعة من الأساليب الإدارية التي تشجع المشاركة في إتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل، ويدعم هذا التغيير نظرية المنظمة التغييرية والتي تدعو قادة ومديري المنظمة إلى تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المنظمة وتطوير الموارد البشرية بمشاركتها في القرارات.

ان هذا المنهج يفترض وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

III- المنهج المتكامل (التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة)

يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين، اذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المنظمة والذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد والمستويات المختلفة للتنظيم، بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم اما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا وعرضها وتوضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها وابداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك او ان تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها والخروج بقرار نهائي يكون في صالح الكل في المنظمة.

ان هذا النموذج يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين أو العمال تقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما ان هناك نظام

المكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولاً عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته.

إن التطروح الذي حدث للتغيير وتطبيقه وتنفيذه هو تبني فكرة أن اتجاه التغيير يكون من الاسفل إلى الاعلى، بدلاً من الاعلى إلى الاسفل، وأن وجهة النظر هذه تستند إلى أن معدل التغيير في البيئة الخارجية سريع جداً ومعقد جداً، بحيث يصعب فيه على مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين تحديده، والتخطيط له، وتنفيذه في منظماتهم. وأن مسؤولية التغيير أصبحت أكثر اتساعاً وهذا يلائم مع مناصري النظرية الاحتمالية.

ومهما يكن الأمر، فإن الحاجة إلى تبني اتجاه التغيير من الاسفل إلى الاعلى لا يعود إلى الضغوطات الخارجية، وإنما يكون بسبب التغيرات الطبيعية التي تحدث ضمن المنظمات، مثل البحث عن فرص جديدة وافكار لمنتجات جديدة أو رحيل بعض العاملين الأساسيين في العمل.

وبما أن مثل هذه التغيرات تحصل باستمرار في منظمات الأعمال، فإن المديرين في الإدارات العليا لن يكون لديهم القدرة على الإستجابة لتلك التغيرات و تحديدها وحلها وحدهم. و بالتالي يتطلب اتجاه التغيير من الاسفل إلى الاعلى أحدث تغيرات رئيسية و جوهرية في دروح المديرين في الإدارات العليا، فبدلاً من أن يعملوا على رقابة العاملين لديهم أصبح من مهامهم العمل على تقويتهم وتمكينهم من أعمالهم أي: عليهم بدلاً من توجيه التغيير ومراقبته، التأكد من أن أعضاء المنظمة لديهم القدرة على الإستجابة للتغيرات، و يمتلكون المهارات الملائمة والدافع من أجل تولي عملية التغيير بأكملها.

المحور الرابع: مقاومة التغيير

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

ثالثاً: آليات التعامل مع مقاومة التغيير

رابعاً: تحليل مجال القوى **Force Field Analysis**

تمهيد

إن العامل البشري مهم جدا في دفع التغيير في المنظمات، كما له تأثير مهم أيضا في التصدي للتغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومون التغيير رغبة في الاستقرار والأمن، كما يسعى هؤلاء الأفراد للحفاظ على ما هو مروجوث في الماضي، وهذا ما يجعلنا نتعرض إلى مفهوم وتعريف مقاومة التغيير والعبارات المترددة في المنظمات التي تعيش حالة التغيير، ثم نتطرق إلى الأسباب الأساسية لمقاومة التغيير وكيفية معالجتها .

أولا: مفهوم مقاومة التغيير

تعد مقاومة التغيير من أكثر المواضيع التي نالت إهتمام الباحثين في مجال إدارة التغيير إذ ان الاتفاق السائد بأن أي مبادرة تغيير ستواجه بالضرر ومقاومة، "فالمقاومة هي جزء طبيعي من عملية التغيير.¹ لذا وجب توخي الحذر في التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة لتخطيها وانجاح مبادرة التغيير. ولا يزال مفهوم مقاومة التغيير محل جدل لدى الكثير من الباحثين، ويقدم كل من (Alain Vas & Christophe Lejeune) أهم المحطات التي مر بها هذا الموضوع إذ أن "الإهتمام بدراسة عوامل مقاومة التغيير يرجع إلى أواخر الأربعينيات،

I- تعريف مقاومة التغيير :

يفسر (Frensh & Coch) مقاومة التغيير بالعوامل الانفعالية، التي تولد مشاعر عدوانية وحرمان لدى العمال، وتروحتهم في تصرفات غير مرغوب فيها، في حين أن كل من (Zaltman & Duncan) يعتبر مقاومة التغيير على أنها كل سلوك يؤدي إلى المحافظة على الوضع الحالي في مواجهة ضغوط تغييره.

فهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير فهذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين، الذين قاموا بدراسة هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي، فالتحليل النفسي يعتبر ان الفرد مقاوم للتطروح، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة القلق لديه ويؤدي إلى اختلال في توازنه الأصلي.

¹- Michel Petit & Audry Klesta, **Management d'equipe: concepts et pratiques**, Paris, dunod Editions, 2000,p178

وحديثا عرف (Collerette) وآخرون المقاومة بأنها تعبير ضمني وواضح لردود أفعال الأفراد نحو نية التغيير... وبطريقة أكثر تخصيص وضوح (Thevenet) بأن المصطلح يتطلب فهم أكثر للأفراد ومدى تمثيلهم، إذ لا يوجد مقاومة تغيير، أفراد لا يدركون الفوائد التي سيحصلون عليها من روجاء التغيير.¹

ومهما تعددت وجهات النظر تبقى مقاومة التغيير من أصعب العقبات التي تواجه أي تغيير، ويمكن شرح هذا المصطلح وفق المفاهيم التالية:

من هذا السياق يمكن تعريف مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي بأنه: إستجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو للزبائن. فهي رد فعل فردي أو جماعي، شعروحي أو لا شعروحي تجاه الاعلان عن فكرة التغيير.²

ويعرف أيضا بأنه: "سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها". أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ عمل ما هو قائم يرفضون الجديد البديل أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم والتي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة.

وهي عبارة عن أي شيء يقوم به الأفراد أو يمتنعون عن القيام به كمشاهدة لتجنب عملية التغيير... فقد تظهر على المستوى الفردي أو أحد المجموعات أو على مستوى المنظمة ككل.³

لكن المقاومة الجماعية "تكون عادة أكثر خطورة على تنفيذ مشروع التغيير. كما تمثل رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.⁴

والمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة. إذا هناك إتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط (كما ذكرنا سابقاً) وهو ان الأفراد يحبون ما اعتادوا عليه، حتى ولو كان سيئاً من وجهة

¹- Vas Alain & Lejeune Christophe, La gestion du changement à l'université: une approche interprétatiste, op-cit,p2-4

²- Céline Bareil, **La résistance au changement: synthèse et critique des écrits**, cahiers du CETO, n° 4,2003,Canada, HEC Montréal, p486.

³- دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة(PMEC)، 2000، ص.129

⁴- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.280

نظرهم الشخصية المنطقية. إذا المقاومة هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما انها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير كليا في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به، وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك. وهذا ما أكدته (Daryl conner) صاحب كتاب "الإدارة على إيقاع التغيير .

«...اننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة.» وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة مقاومة التغيير مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته، انه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد.¹

وعليه فمقاومة التغيير هي رد فعل سلوكي وإستجابة عاطفية تعود لخلفية إدراكية للأفراد في مختلف المنظمات عامة، نتيجة تبنيها لإصلاحات لا تتوافق مع توجهاتهم، قصد الابقاء على الوضع الراهن واحباط جهود التغيير عن طريق تعبير ضمني أو واضح على شكل تصرفات غير مرغوب فيها. وتأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، زيادة عدد الغيابات....

II- أشكال المقاومة

- يلاحظ بأن إحداث التغيير داخل المنظمة يتوقف على تقبل الأفراد له وسلوكهم تجاهه، لذا وجب تتبع ردود أفعالهم ومعرفة سلوكهم تجاه التغيير، وذلك يحتم عليها الانتباه إلى العديد من المظاهر، لعل أبرزها ما يلي²:
- مهاجمة الفرد أي فكرة أو طرح جديد من خلال معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك بنواياها ومقاصدها. رفض التغيير والعناد لمجرد العناد؛
 - طرح الاسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة بحيث يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وان كانت هذه نتائج ليست لها صلة بالتغيير؛
 - الصمت؛
 - عدم التعاون في تنفيذ التغيير مثل بطء تنفيذ إجراءات التغيير؛

¹ - عارف محمد سمان، مرجع سابق، ص20

² - محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص99، 91.

- النقد السلبي بعد الموافقة الظاهرية للتغيير؛
 - كثرة الشكاوي. مثل اصرار الفرد على ان التغيير ليس عادلا؛
 - كثرة التجمعات والكلام عن التغيير؛
 - تفسير بعض القرارات الجديدة على نحو يخدم النظام القديم؛
 - فقدان المبادرة؛
 - الانخفاض المستمر في الإنتاجية؛
 - التمسك بالوضع القائم والدفاع عنه روحفض بدائل. كان يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل؛
 - الإنسحاب من الاجتماعات واللجان في حالة عدم التقبل لمعارضتهم؛
 - رصد وكشف الأخطاء واثار السلبية المرافقة للتغيير بهدف إفشاله. من خلال التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع وبيان سلبياته؛
 - التحول لسلوكيات الدفاعية والعدائية لإشغال إدارة المنظمة بقضايا جانبية لتحول دون انجاح مشروعها وبالتالي إفشال خططها.
- هناك أشكال أخرى للمقاومة تشهدها بعض منظمات حين تفاجأ موظفيها بالتغيرات الفوقية فتولد لديهم ردود الفعل وتضطربهم لتوظيف ذكائهم وخوفهم معا في تنويع مواقفهم العدائية نذكر منها¹:
1. بث الإشاعات السلبية الموضحة لمخاطر التغيير بعد تضخيمها والمبالغة في آثارها؛
 2. تأليب المراجعين والزبائن وتحريضهم واستعدادهم أو كسب تأييدهم؛
 3. الاستعانة بوسائل الإعلام لنشر مواقفهم العدائية وإيصالها إلى الرأي العام؛
 4. الاستقواء ببعض المنظمات المهنية والجمعيات الخيرية في المجتمع المدني والتحالف معها.
- وقد تتجه القوى المعارضة للتغيير لأساليب أكثر عنفا وتطرفا عندما تلجأ للاعتصام والإضراب أو الاتصال بقوى خارجية تنتظر مثل هذا الذرائع للتدخل في القضايا الداخلية. والانضمام إلى التنظيم غير الرسمي النقابات الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم والمبادئ والميولات والرغبات الاجتماعية طلبا للحماية من الأوضاع الجديدة. ويمكن تصنيف هذه المظاهر ضمن أحد السلوكيات التالية¹:

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، الاردن، دار الحامد للطباعة والنشر، ط8، 2009، ص.221

- السلوك الدفاعي العلي:

والذي قد يتمثل في الاضطرابات أو التباطؤ أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.

- السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر:

وذلك من خلال ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي أو الانسحاب.

- الاستسلام دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة:

وهذا يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام. وعليه يمكن تصنيف الأفراد وفق استجاباتهم للتغيير إلى:²

1. المعارضون أو الخصوم:

وهم الأفراد الذين ينظرون للتغيير نظرة سلبية، هذه النظرة إما لعدم فهمهم أو عدم إقتناعهم بأهداف ومنافع التغيير أو أنهم غير مقتنعين بحدوث منفعة شخصية من عملية التغيير.

2. المؤيدون:

هم الذين ينظرون للتغيير نظرة إيجابية، ويسلكون في نفس الوقت سلوكا إيجابيا يتفق مع معايير الأداء المخططة، وغالبا ما يكون المؤيدون هم الأفراد أو الجهات التي ستحصل على فوائد أو مزايا من عملية التغيير.

3. المعارضون في الخفاء:

وهم الأطراف الذين لم يقتنعوا بجدوى التغيير ويرفضون التغيير لكنهم يبدون وكأنهم يدعمون جهود التطوير، هذه الإعاقة هي فقط المؤشر الظاهر والواضح للإدارة، والتي ترى أنها وضعت خططا تطويرية جيدة لكنها عند التنفيذ تفشل في تحقيق المرجو منها وكثيرا ما يرجع الفشل لهؤلاء المعارضين.

4. المؤيدون المحتملون:

هم الأشخاص أو الجهات الداخلية أو الخارجية الذين لديهم اتجاهات إيجابية نحو جهود المنظمة بشكل عام بالرغم من أنهم غير واثقين بدرجة كبيرة من جهود التطوير الحالية، وهذه الفئة إما ان تصبح من المؤيدين لعمليات التطوير، واما ان تنقلب فتصبح من المناوئين لعملية التغيير ولخطواته.

¹ - محمد بن يوسف العطايات، مرجع سابق، ص.112

² - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها علي فاعلية التطوير التنظيمي، مصر، المنظمة العربية للتنمية العربية، 2010، ص82-83

والملاحظ أنه يوجد هناك تباين كبير في اشكال المقاومة حيث يرجع تباين أساليب المقاومة للتغيير إلى تباين الأسباب الكامنة والظاهرة لها والتي يمكن تلخيصها بآتي:

- تباين القدرات المعرفية والإدراكية للأفراد واختلاف رؤيتهم وتصروحاتهم للحالة الجديدة البديلة كما هو قائم مما يجعل بعضهم يؤيد وبعضهم الآخر يقاوم بينما يؤثر آخرون الحياد والصمت انتظار لما يتحقق فعلا.
- تباين وتعارض المصالح والأهداف الشخصية وكذلك الأساليب التي يعتمدونها الأفراد لتحقيقها في ضوء خبراتهم وتجاربهم وخلفياتهم الاجتماعية والتعليمية والوظيفية ودوافعهم وتوقعاتهم عند دخولهم للمنظمات ولما يمكن ان يكتسبوا من مزايا ومنافع فلا يجدون إليها سبيلا.

III- مزايا مقاومة التغيير

يرى بعض الكتاب والباحثين انه ليست كل أشكال وصروح مقاومة التغيير الفردية وأ الجماعية سيئة بل، أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات، ومن خلال الاطلاع على الأسباب السابقة يمكن القول بأن هنالك فوائد جيدة لمقاومة التغيير ذات الأسباب المنطقية، إذ من شأنها لفت الانتباه لبعض الأخطاء المرتكبة في عملية التغيير.

ومقاومة التغيير في الفكر الإداري المعاصر لم تعد سلبية وضارة في كل الأحوال كما كانت المنظمات والقيادات التقليدية تفترض أو تظن. مما يدفعها ذلك إلى التعطيل عليها واخفائها. ان لم تستطع المنظمة قمعها واجتثاثها. فخلافا لذلك باتت النظريات والدراسات السلوكية تبرز بعض الإيجابيات والفوائد التي تصاحب مقاومة التغيير وتدعو إلى وجوب الاعتراف والإقرار بوجوده والسعي إلى توظيفه طامانه وجد.

ومن جانب آخر هناك من يبالغ في هذا الاتجاه فيدعو إلى إثارة المقاومة وتحفيزها لتكون في حدودها المسيطر عليها والمحقة لفوائدها كبديل لحالة الجمود والاستسلام والخضوع التي كانت المنظمات التقليدية تعدها سمة إيجابية.

ومن أهم الإيجابيات التي تصاحب مقاومة التغيير التنظيمي تحفيز النقاش والحوار وتبادل الآراء حول الأسباب والوسائل والتبعات المصاحبة للتغيير الذي من شأنه ان يعمق الفهم ويزيد من المعلومات ويكشف عن الخبرات والإتجاهات ويمهد لاستقطاب القوى الفاعلية واحتوائها في عملية التغيير ليكون لها دروع إيجابي ومشاركة فاعلة في طرح الآراء والبدايل حتى لو كانت مغايرة لوجهات نظر الآخرين. فالمنهم ان تطرح ويستمع لها وتناقش بالحجة وبالمعلومة بعد ان أكدت التجارب بأن المقاومة الخفية وغير المعلنة أشد خطرا على المنظمة.

- رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على انها سلبية إلا ان لها نواحي إيجابية من ابرز مزاياها ما يلي: ¹
1. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.
 2. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
 3. ان حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
 4. تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة. حيث يمكن لمقاومة التغيير ان تشجع الإدارة على تفحص مقترحات التغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من المناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من ان الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سلس، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ام دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من إتخاذ قرارات غير سليمة؛
 5. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل ان يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة بإتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطرح وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن ان تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير؛
 6. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن ان تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصراحة أكبر حتى يتفهموه بصراحة أفضل.
- وبالرغم من هذه الإيجابيات الا انه يلاحظ ان للمقاومة جوانب سلبية من بينها: ²
1. لمقاومة التغيير جوانب سلبية قد تتسبب في إعاقه التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف وانجاز المهام التنظيمية؛
 2. ان مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق غمطية أو موحدة :حيث قد يكون ذلك صريحاً كما قد يكون ضمناً، وقد يكون مباشراً كما قد يكون غير مباشراً ؛
- وبصفة عامة من السهل على الإدارة التعامل مع مقاومة التغيير إذا كان ذلك صريحاً ومباشراً.

¹ - حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 349

² - نفس المرجع السابق ، ص: 349

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير

عادة ما يكون التغيير التنظيمي مرغوباً فيه، ولكن من الصعب إدارته خصوصاً عندما يكون مصحوباً بالجدل والصراع.¹ فالتغيير له تأثير نفسي كبير على العقل البشري من نواحي عدة:

- فمن ناحية الخوف: إذ يشكل تهديداً لأنه يعني ان الأمروح قد تزداد سوءاً؛
 - من ناحية الأمل: إذ انه مشجع كون الأمروح قد تتحسن؛
 - من ناحية أخرى الثقة: إذ انه ملهم، لأن التحدي موجود يجعل الأمروح أفضل.
- لذا فان ردود أفعال الأفراد والأسباب الدافعة لمقاومة التغيير أو المبررة لظهوره في المنظمات تختلف بحسب تأثيرهم بهذا التغيير. وكذلك تختلف باختلاف القطاعات المؤسسية وطبيعة أهدافها وانشطتها وقياداتها ومستويات العاملين فيها. ويمكن إيجاز أهمها بآتي²:
- الغموض الذي يكتنف التغيرات المتوقعة أو نقص المعلومات حولها أو عدم المشاركة الفاعلة في دراستها وقرارها لتفرد فئة من غير المتخصصين أو الأكفاء في فرضها مما يثير ردود الفعل السلبية ويستفز الآخرين مما يتسبب بعدم قبولها. فالمقاومة هنا تستمد من الطريقة التي يفرض فيها التغيير وليس بمحتواه أو مضمونه؛
 - مستوى الأمن الوظيفي الذي يتمتع به الأفراد في ظل الظروف الحالية ومدى تمتعهم بما يشمل نطاق الأمان (Security of Zone) وحجم الحماية التي يوفرها الواقع القائم مقارنة بما يتوقعه هؤلاء في ظل التغيرات المحتملة.

وهناك من يصنف هذه الأسباب والعوامل إلى ما هو نفسي يتعلق بالانمط الشخصية ومدى النضج والإستقرار والانفتاح أو التعصب لدى لعاملين وما هو اجتماعي يعكس مدى التمسك بالعادات والتقاليد والطقوس التراثية التي تشكك بكل ما هو جديد ومستحدث أو لعوامل سياسية ايدولوجية تفرزها الأحزاب والتنظيمات على أفرادها وأتباعها ومناصريها فتصادر حرياتهم وتفرض عليهم المواقف دون ان تسمح لهم بمناقشتها وخاصة حين تسييس المنظمات والقيادات ويقف فيها العاملون بين مؤيد ومعارض. إضافة إلى العوامل الاقتصادية التي تبني على حسابات الربح والخسارة لما يترتب على التغيرات المرتقبة من مصالح للبعض وضرر للبعض الآخر.

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:¹

¹ - Linda Steele, **Organizational change and conflict in Higher education Management leadership and management**, , 2008, <https://ssm.com/abstract=1298491> P04, (14 March 2014).

² - Robert L. Ringel, op-cit, P3.

1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:

يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمروح المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2. العادات :

تدل نظريات التعلم المختلفة على ان الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرجا إلى حد ما .

3. سوء الإدراك:

ان عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

4. المصالح المكتسبة:

ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

5. الانتماءات الخارجية:

تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة ان تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. و من هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

اجمالا يمكن ان نذكر من أسباب المقاومة:

- أهداف التغيير غير واضحة؛
- تجاهل تقاليد، انماط ومعايير العمل؛
- اتصال ضعيف أو مفقود بخصوص موضوع التغيير؛
- ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل؛

¹ - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.280

- وجود خبرات سابقة عن التغيير؛
- وجود رضا عن الوضع الحالي.

ويصنف عليه أسباب المقاومة إلى فردية وأخرى جماعية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: أسباب مقاومة التغيير

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
- العادات، القيم، السلوك المترسخ. - التعود على الأساليب القديمة. - الحرمان من المزايا، الخوف من فقد الوظيفة أو المراكز أو السلطة. - الذات العليا (الأنثى) والرغبة في السيطرة المتأصلة منذ الطفولة والتي ترفض كل ما هو جديد. - بقاء الوضع الحالي على ما هو عليه.	- التقاليد، الأعراف. - الشكلية، تقاليد الجماعة. - العدوانية، الإستياء من الغريب عن المنظمة. - الاتصالات المحدودة، عدم الثقة في القيادات، التبادل المحدود للمعلومات. - التصدي لمحاولات التطور.

المصدر: السيد عليه، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، فلسطين، دار الأمين، ط8، 2225، ص51

حيث يركز في هذا التصنيف على الأسباب الفردية التي تجعل الفرد متمسكا بالوضع القديم الذي يخدم مصالحه ويبقيه بعيدا عن المخاطرة، إضافة إلى الأسباب الجماعية التي تخدم الجماعة ككل وتبقيها المسيطرة ضمن العلاقات التي تعود عليها الأفراد.

وبناء على ماسبق فانه يمكن تصنيف مجمل أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية وأخرى فردية وثالثة ترجع إلى طبيعة التغيير يمكن عرضها كما يلي:¹

I- الأسباب التنظيمية:

يوجد العديد من الاسباب التي مصدرها التنظيم التي تؤدي إلى بروز المقاومة لعملية التغيير من اهمها:

1. الفشل السابق من جهود التغيير :

تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التغيير ، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

¹- Jeroen Huisman & Attila Pausits, Op-cit, p51

2. ضعف الهيكل التنظيمي:

ان الهيكل التنظيمي للمنظمات يشكل عائقا أمام تحقيق المهام... كما يعوق التغيير معالجة هذه الحواجز الرسمية.¹ وخاصة فيما يخص عملية الاتصال حيث ان قلة تدفق المعلومات السليمة من قمته إلى قواعدها. ينشر الاشاعات وعدم الدقة ونقص الوعي و الفهم بعملية التغيير.

3. المركزية الشديدة :

حيث ان المركزية الشديدة والبيروقراطية تعد من اكبر العوائق التي تكبح المشاركة في عملية التغيير وهذا ما يجعل عملية التغيير من اختصاص الإدارة المركزية وعليه فالأفراد العاملين في المنظمة ينبع لديهم الشعور بعدم المبالاة والإهتمام وهو ما يكون سببا في مقاومة هذا التغيير. كما ان هذه البيروقراطية من مظاهرها ضعف أساليب القيادة والاشراف، وعدم قدرتها على تحفيز الفاعلين.²

4. الغرور بالنجاح الحالي:

تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات ان تعرف ان ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصراحة في الغد، بل يمكن ان يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا.

5. الثقافة التنظيمية:

ومن أمثلتها، التي تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير اطلاقا، أو تحت على عدم مشاركة المعلومات مع الزملاء أو تلك التي تضع قيودا على قدرة المدير على تقديم المكافآت أو العقاب في إطار قواعد وانظمة الخدمة المدنية.³

6. عدم التأكد من نتائج التغيير:

تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير ، وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف (ونائج) التطوير، وخطواتها، ومسؤولياتها، وميزانيتها. ويؤدي الأمر إلى خوف المسؤولية وإحجامهم عن التعاون، بل قد يؤدي على إعاقه التغيير ومقاومته.

¹- John Harris & John Tagg & Mike Howeli, **Organise to optimize: organizational change & higher education**, Theobservatory on Border less higher education, John Faster House, UK, 2005, p18

²- جمال بن زروق، مرجع سابق، ص219

³- عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي، الادوار القيادية لمديري التربية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2001، ص20

7. عدم وجود خطة:

إن عدم وجود خطة محددة توضح الأهداف، الخطوات، المسؤوليات، الميزانية... فمثلا ميزانية وتكلفة التغيير (التكلفة العالية) تمثل عائق كبير لقبول الفكرة، في ظل غموض العائد المتوقع، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التغيير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التغيير المنشود.

8. الوضع الراهن أفضل:

قد ترى المنظمة ومديروها انها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى ان تغيير وتطوير يمكنه ان يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.

II- الأسباب الفردية

هناك العديد من الاسباب التي تجعل الأفراد مقاومين للتغيير، ومن أبرزها:

1. التغيير يهدد الفرد وظيفيا:

يحاول الفرد ان يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وجوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزا كافيا لمقاومة التغيير. حيث غالبا ما تأتي المقاومة من الأفراد العاملين بها في الدرجة الأولى خوفا على وضعيتهم وامتيازاتهم، كما ان هناك مقاومة أخرى تأتي من خارج المنظمة ممن يستفيدون من خدماتها وخاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلبا بسبب هذا التغيير.¹

2. التغيير يهدد علاقات الفرد:

قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.

3. الأفراد راضون عن الوضع الراهن:

يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينها يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص. 111

فمن المعروف "ان الإنسان بطبعه، وبالأخص القدامى من العاملين، لا يميل للتجديد ويقاوم التغيير بالحالة العامة.¹ بإعتبار تعوده عليه،" ويحاول عادة الإبقاء على نمطية الحياة أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنباً لأي تغيير قد يؤدي لزعزعة نمط الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى استقرارها.² وهذا حتى لا يضطر لتعلم القيام بعمله بطريقة أخرى.

4. الغموض وسوء الفهم:

من أبرز الأسباب التي تولد مقاومة الأفراد للتغيير هي نظرة الأفراد له، حيث ان "جزء كبيراً من مقاومة أي تغيير يحصل نتيجة لعدم الفهم أو سوء الفهم لأهداف التغيير وطبيعته وكيفية تحقيقه.³ حيث يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم وعلاقاتهم ان مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود. فحسب (Martin) الغموض عند بعض الأفراد يكون بسبب عدم وضوح في الأهداف المتبعة، يسمح بتعدد التفسيرات المقنعة... فالأفراد المعارضون يطروحون التصريحات لمقاومة التغيير لأن هناك غموض في الأهداف.⁴ فهم يبنون تصريحات شخصية قد تكون بعيدة عن حقيقة هذا التغيير، وذلك بسبب عزوفهم عن الشروح المقدمة، أو بسبب قلتها.

5. التغيير سريع ومرهق:

يحتاج التغيير أحيانا إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم ان كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر ان التغيير السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.

¹ - اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، sigma six وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص298.

² - زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011، ص122،

³ - الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الانتاجية والخدمية في البيئة العربية الاسلامية، لبنان، دار الكتب العلمية، ط1، 2009، ص122

⁴ - Vas Alain & Lejeune Christophe, La gestion du changement à l'université: une approche interprétatiste, op-cit,p10-12.

كما ان هناك اعتقاد سائد بأن التغيير متعب، فغالبا يشعر الناس ان التغيير قد يزيد من اعبائهم في العمل. إذ يجلب معه العديد من المهام الجديدة، أو قد يضطربهم إلى تعلم أساليب جديدة للعمل وهذا غير محبب لدى الأغلبية¹.

6. التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد:

قد يحتاج التغيير الجديد بالمنظمة ان يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو انه يجب ان ينمي مهارات جديدة وان يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذا ان التغيير هو حظر عليه لانه يكشفه ويعرّيه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التغيير .

7. التغيير يتجاهل قيم الأفراد واحتياجاتهم:

قد يهاجم التغيير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمروح لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصروحة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.

ان عدم إهتمام القائمين على التغيير باحتياجات الأفراد المعنيين به من شأنه التأثير على نفسياتهم تجاه مقاومة هذا التغيير، فإذا ما تمت معاملتهم كأدوات دون مراعاة لأحوالهم النفسية والصحية والاجتماعية والمادية واحتياجاتهم روحياتهم فإن النتيجة المتوقعة في المدى البعيد هي انعدام الفعالية².

8. عدم المشاركة:

يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له. فعند فرض التغيير على الأفراد دون اشراكهم في صنع القرار يقومون برد فعل طبيعي من جانبهم في صروحة قوة رفض داخلية تتمثل في إبداء المقاومة في مواجهة التغيير³.

9. عدم الاستفادة:

في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟". وأصبح معلوما ان أي نظام جديد يجب ان يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا سيكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال والتصدي.

¹- N.V.Varghese, op-cit, p30.

²- زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص111

³- كولن كارنال، صندوق أدوات التغيير، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، السعودية، دار المريخ، 8009، ص12.

10. الخوف من الفشل:

تتضمن انظمة التغيير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتتهز صروحهم أمام زملائهم ومرؤوسيهـم روحـسائهم، وبالتالي هم يؤثرون السلامة بعد تعاونهم مع التغيير ابتعادا عن التحدي واحتمال الفشل. وحسب كولين كارنال "الكثير مما يشار إليه بأنه مقاومة للتغيير هو في الحقيقة مقاومة لعدم التأكد.¹ إذ ان "العديد من حالات مقاومة التغيير التي يمكن مصادفتها في المنظمات، تعود بصراحة أساسية إلى عدم اليقين حول المسار المستقبلي للأحداث.

11. تأثير التنظيم غير الرسمي :

يلعب التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في مقاومة الأفراد للتغيير، "ولا سيما المنتمين إليه، حيث يعتمد إلى خلق الشكوك عندهم في نيات الإدارة، ويبرر احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه... وقد أوضحت عدة دراسات ان إقناع قادة التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم في مشروع التغيير قد يؤدي إلى نجاح صيرروحة تنفيذه. بفضل تأثيرهم على المنتمين إليه لصالح التغيير.

III- أسباب تتعلق بطبيعة التغيير

بالإضافة إلى ماسبق يمكن تصنيف بعض اسباب التغيير التي تعود إلى طبيعة ونمط التغيير نفسه ومن ابرزها:

1. درجة التغيير

يشير كل من Kreither & Kinicki إلى العلاقة بين التغيير المطلوب والمخطط وشدة مقاومة التغيير، ففي حالة التغيير التكيفي (adaptive) مثلا ادخال اسلوب عمل مألوف تكون المقاومة منخفضة، وتزداد شدة في حالة التغيير الابداعي innovative حيث تكون المقاومة شديدة وتبلغ المقاومة ذروتها في حالة الابداع الجذري Innovation Radical مثل ادخال أسلوب جديد بالنسبة لمجال أو نشاط المنظمة.² مما يجعل من المتوقع ان تكون شديدة جدا بسبب عمق التغييرات التي تصاحبها.

2. التأثير على العلاقات الاجتماعية :

فالكثير من التغييرات المقترحة "تؤثر على سير العمل في الوحدة وتغير العلاقات الاجتماعية التي تكونت داخل المجموعة.³ مما يعرضها للمقاومة.

¹ - جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدي مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه، مجلة جامعة دمشق، مج82، ع1 و8، 2000، ص28

² - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سابق، ص.821

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص22-25

3. تهديد ثقافة المنظمة :

يتعلق الأفراد بثقافة منظماتهم باعتبارها "دليلهم الذي يؤثر في سلوكياتهم داخل المنظمة.¹ لا تعرض للمقاومة. والذي لا يجب ان يكون بعيدا عن الممارسات المتعارف عليها.

4. سرعة التغيير:

إذ تؤثر درجة السرعة المعتمدة في التغيير في ردة فعل الأفراد، والذين يميلون للمقاومة بسبب السرعة الكبيرة للتغيير، وعدم إعطائهم فرصة لفهمه وتقبله

5. غياب النتائج :

فقد تتولد المقاومة نتيجة "عدم وجود أثر أو نتائج كبيرة من التغيير.²

ثالثا: آليات التعامل مع مقاومة التغيير

حتى يتمكن قائد التغيير من التعامل مع مقاومة التغيير فإنه من الضروري معرفة وتشخيص هذه الظاهرة عن طريق تحديد المراحل التي تمر بها .

I- مراحل مقاومة التغيير

ان معالجة المقاومة الموجودة تجاه التغيير المحدث تستلزم معرفة المرحلة التي وصلت اليها من بين المراحل التالية:

1. مرحلة عدم الحراك :

وهي أولى مراحل المقاومة إذ يبدأ الأفراد بتكوين تصروح للتغيير المحتمل، وتكون ردود أفعالهم الأولية مصحوبة بالصدمة وعدم التصديق، لذلك فإنهم لا يفعلون شيئا.³

2. مرحلة انكار الذات :

ويلاحظ في هذه المرحلة إتخاذ "العديد من التصرفات كالانسحاب والتهرب من المسؤولية، والالتزام بأداء العمل بالطرق السابقة المعتادة قبل التغيير، والدفاع عن الاجراءات القديمة روحفص التغيير، وهي محاولة للحماية من الوقوع في دائرة الإرتباك.⁴

¹- Massimiliano VAIRA, Globalization and higher education organizational change: A frame work for analysis, in: **Higher education**, n° 48, Kluwer Academic Publishers, Printed in the Nether, 2004, p485.

²- عبد الفتاح أحمد حجاج، اتجاهات جديدة في تطوير التعليم الجامعي واصلاحه، في :مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعة لجامعة عين شمس، مصر، عالم الكتب، 1222، ص.22

³- المعتصم بالله الجوارنة ودية محمد وصوص، مرجع سابق، ص.28

⁴- بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.902، 910.

3. مرحلة المقاومة:

يلاحظ فيها المظاهر التي سبق ذكرها للمقاومة، "وقيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.¹

4. مرحلة الاكتئاب:

وهو بداية الاستسلام للتغيير والشعور بالكآبة لهذا الواقع، "فعندما يصبح التغيير حقيقة واقعة، ينتاب الأفراد الشعور بعدم السعادة والارتباك، ويبدلون قصارى جهدهم لتكوين معنى للتغيير.²

5. مرحلة الاستكشاف:

وهنا يبدأ الفرد بتكوين معنى للتغيير، ويلاحظ في هذه المرحلة "مظاهر مثل كثرة الافكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوبة وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى العمل والتضارب في المسؤوليات، إلا انها تعتبر بداية الشعور بالراحة منذ انطلاق التغيير وفيها يبدأ التركيز على المرحلة المستقبلية وبداية ظهور الحماس للمرحلة القادمة.³

6. مرحلة القبول :

وهي بداية التكيف مع التغيير، إذ يشرع الأفراد في هذه المرحلة "بفهم الطرق الجديدة، والوقوف على كيفية إستخدامها وتكييفها.⁴ وبالتالي يتم فيها تقبل التغيير

7. مرحلة الالتزام :

وهنا يتكيف الأفراد مع هذا التغيير، ويلاحظ خلالها "مظاهر مثل بناء فريق العمل وتحديد الأهداف والرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق لمواجهة تحديات العمل الجديدة وتبني المواقف الجديدة مما يعني التكيف مع التغيير.⁵ وهي المرحلة التي يسعى للوصول.

وتختلف مدة كل مرحلة من هذه المراحل بحسب نوع التغيير، وكذا أسباب مقاومة التغيير بخد ذاتها .

II- أساليب معالجة مقاومة التغيير

ان الاطلاع على مظاهر مقاومة التغيير من شأنه ان يحدد الطريقة المناسبة للحد من هذه المقاومة، لكن أهم ما يعترض هذا المسعى هو نوع مقاومة التغيير "فالمقاومة أشكال عدة، إذ قد تكون العدائية واضحة وصریحة، وقد

¹ - زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص92،

² - المعتصم بالله الجوارنة ودية محمد وصوص، مرجع سابق، ص.28

³ - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.902-911

⁴ - المعتصم بالله الجوارنة ودية محمد وصوص، مرجع سابق، ص.28

⁵ - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.902-911

تكون مخفية، كما انها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه، أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير.¹ لذا وجب التنبيه إليها، والعمل على معالجتها. وقد توصل خبراء الإدارة في منظمة (DDI) international dimension developing الأمريكية منظمة تطوير الأبعاد الإدارية (بعد تجربة عملية على ما يزيد عن ثلاثة آلاف من المديرين والعاملين) في مشروع الإدارة التفاعلية في شكل خطوات أساسية تمكن المدير أو المسؤول الذي يتولى التغيير من تقليل مقاومته سميت الخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير وهي:²

1. تقديم جميع المعلومات عن التغيير:

ويتم ذلك عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير ولما سوف يتم انجازه.

2. بيان أثر التغيير على الأفراد:

حيث وجد ان الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المنوي إحداثه بانفتاح وأمانة...

3. مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير:

ويكون بإخطار المتأثرين بالتغيير ان الهدف هو نجاح التغيير وان هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك.

4. الاتفاق على إحداث التغيير:

وفي هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحداثه، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة.

5. تنفيذ التغيير ومتابعته:

ويكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ما يجب على الموظفين وكذلك الإدارة ان يعملوه، والأشخاص الذين يمكن ان يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ... كما يجب تحديد أوقات وتواريخ متابعة الأعمال.

6. تلخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير:

ينبغي تلخيص ما تم التوصل إليه من أمروح تم الاتفاق عليها، وان يعبر عن قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم، مما يرفع من روحهم المعنوية.

ويوضح الرشيدة أهم اساليب الرد على مقاومة التغيير وفق المواقف التي تتناسب معها في الجدول الموالي:

¹ - عطا الله بن فاحس راضي العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2000، ص21

² - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص111-112

الجدول رقم 2: أساليب الحد من مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي تستخدم فيها	المميزات	العيوب
التعليم والتبليغ	حينما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه	تستغرق وقتاً طويلاً خصوصاً إذا كان عدد الأفراد كبيراً.
المشاركة في الإدارة وصياغة التغيير	عندما لا تتوفر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير، وللاخرين قوة كبيرة للمقاومة	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير، وسيتم الاستفادة من معنويات الأفراد	من الممكن أن يكون مضبوطة للوقت إذا قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة
التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم فيها التغيير بسبب مشكلات التكيف	يستخدم عندما لا يوجد أسلوب أفضل لمعالجة مشكلات التكيف ومتى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تقل المقاومة	مكلف خاصة في الحالات التي يتجه فيها الآخرون إلى التفاوض للمواكبة والمسايرة.
المناورة والاستقطاب	حيث تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	يمكن أن يكون حلاً عاماً غير مكلف نسبياً لمشكلات مقاومة التغيير	يحدث مشكلات في المستقبل عندما يظن الناس أنهم مستغلون أو مستهدفون بالمقاومة.
الترهيب الصريح أو الضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير، وتتوفر للأشخاص الذين يسعون لتغيير سلطة واسعة ومركز تنظيمي مؤثر	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة ويتيح ردع مقاومين آخرين محتملين	أسلوب تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى ثورة الناس على من يبادر بالتغيير وربما تفقد الإدارة كفاءات بشرية.

المصدر: محمد صبيح الرشيدة، الإدارة بين الواقع والطموح، الأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 468

إذ يلاحظ من خلال الجدول ان التعامل مع مقاومة التغيير يستلزم دراستها بدقة ومعرفة أسبابها، وكذا المراد من عملية التغيير والظروف المحيطة بها، ليتم على اساسه اختيار الحل المناسب لمواجهتها، في ظل الوعي بمميزاتها وعيوبها، وسيتم شرح هذه الأساليب بشيء من التفصيل في الجزء المتعلق بإدارة التغيير.

بشكل عام على القائم بالتغيير ان يفهم بأن التغيير سيحصل حين تكون العوامل الثلاثة التالية مجتمعة مع بعضها البعض حيث الفوائد تكون أكبر من كلفة التغيير نفسه وهي (عدم الرضا على الحالة، الرغبة في التغيير المقترح، كون التغيير حالة عملية). اي بعبارة اخرى على المدراء الرئيسيين ان يروا حالة مطروحة مرغوب بها ويجب ان يؤمنوا بأن التغيير سيكون له وقفة صغيرة. اي أن يرى المدراء ان التغيير كاستجابة لمشاكل حقيقية تستحق الجهد والكلفة في الوصول اليها، وان الظروف التي تجعل من التغيير حلاً تكون متواجدة عن طريق تحديد تلك المشاكل،

وعلى القائم بالتغيير ان يحاول عرض مدى سوء الامروح من عدم الرضا ومن ثم يتم تقديم صروحة عن ان التغيير يمثل حل المشاكل الحالية . وكذلك اقناع الناس بأن عملية التغيير التي ستأخذ وقتاً وجهداً بلا شك لن تكون مكلفة بالدرجة التي تمنع تنفيذها . ويهدف محاولة التحكم في مقاومة التغيير حاول بعض الباحثين البحث عن طبيعة و ابعاد المقاومة بغية تشكيل لمعادلة مقاومة التغيير و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 18: معادلة مقاومة التغيير

$$C=(A+B+D)> X$$

حيث ان:

C= التغيير

A = مستوى عدم الرضا مع الحالة الحالية

B = الرغبة في التغيير المقترح

D= هل التغيير عملي ام لا

X = كلفة التغيير

Sources: Packard. T& Reid R.1990. OD. Ina Fire Department consultation.9. 184

وقد عمد مجموعة من الباحثين الى وضع نموذج اكثر شمولاً بهدف مساعدة قائد التغيير في معالجة القوى المقاومة للتغيير حيث تم التوصل إلى الخطوات التالية:

1. التعليم والاتصال:

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التغيير، وأدواته، وأهدافه وخطته الزمنية، وميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة انه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتتضح الصروحة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة ان تعلم ان جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

2. المشاركة:

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تغيير، وتحدد البدائل الخاصة بالتغيير، ويتم إتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير وتعد خطط التغيير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي. وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق التغيير ، وخطتها ومزاياها، بل وأيضاً ان يشاركوا في كافة

الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتغيير، إذن فهم قد اندمجوا في أمروح تمسهم واشتركوا في إعداد التغيير بشكل يستحيل ان يقاوموه لانه كان باشتراكهم وجهدهم. ولكن يعاب على هذه الطريقة انها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

3. الدعم:

وبعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتغيير، وتشير المواد المادية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء ومستشارين، ووقت وتدريب وتشير المواد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرووسيتهم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم وتطمئنتهم، وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

4. التفاوض والاتفاق:

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التغيير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة ان تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعيا للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتغيير، ان مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية.

5. المناورة: Manipulation

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح إستخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة، كما انها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين، روجبا إستخدام بعض الشعارات الرنانة، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا انه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

6. القوة: Coercion

وتشير هذه الطريقة على إستخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمنيا أو علنيا، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعا ومؤثرا، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم إستخدامه لمدة طويلة.

وإذا ما قامت المنظمة بتنفيذ التغيير دون القيام بهذه الإجراءات واصطدمت برد فعل الأفراد أي برفضهم له فعليها القيام بما يلي:

- التقرب من الأفراد والاستماع إليهم لمحاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته؛
- تقديم الحوافز لتقبل الأفراد للوضع الجديد والمشاركة في تنفيذه ونجاحه؛
- وضع وتنفيذ برامج التدريب اللازمة.

رابعا: تحليل مجال القوى Force Field Analysis

يمثل التغيير مجال أو الظاهرة التي يتم دراستها. ويتنازع هذه الظاهرة أو هذا المجال قوى مختلفة التأثير : أولها قوة دافعة للتغيير، و ثانيها القوى المضادة للتغيير وهناك تحليل يهتم بضمهما معا ، و هم تحليل مجال القوى (ويطلق عليه أحيانا تحليل قوى المجال، أو تحليل قوى الموقف)

I- مفهوم تحليل مجال القوى

ان تحليل مجال القوى هو تحليل يضع في الحسبان كافة الأسباب الدافعة في اتجاه التغيير، و أيضا الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير . و لقد أوضحنا فيما سبق هذه القوى والأسباب وقد قام بابتكار هذا التحليل كيرت لوين (Kurt Lewin) في الأربعينات من القرن العشرين.

ان قيام الإدارة العليا والمسؤولين عن التغيير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التغيير فإذا كانت القوى الدافعة للتغيير أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا والقائمون على التغيير بضرورته أما إذا كانت القوى المضادة (أي قوى مقاومة التغيير) أقوى واجهت المنظمة عقبات، عليها ان تعالجها من خلال إستخدام طرق تقليل وتخفيف مقاومة التغيير.

1. تعريف نموذج تحليل مجال القوى

يمثل هذا النموذج أداة توضيحية للعوامل أو القوى التي تؤثر على موقف معين والتي تنقسم إلى نوعين. قوى تدعم الموقف وقوى تعيق ذلك الموقف. ويعتبر هذا المبدأ الذي قام به كيرت لوين مساهمة كبيرة في مجالات العلوم الاجتماعية وعلم النفس الاجتماعي و علوم التسيير. يرى لوين ان المنظمة عبارة عن نظام لا يمتلك نمطا ثابتا وإنما يكون في حالة من التوازن بين قوى متعاكسة. ولحدوث التغيير في المنظمة يجب أن تكون القوى الدافعة للتغيير أكبر من القوى المعارضة للتغيير يؤدي ذلك إلى الخروج من حالة التوازن بين القوتين وحدوث عملية التغيير.

يتم رسم هذا المخطط بوضع المشكلة أو الموقف في اعلى الصفحة ويتم سرد القوى الدافعة في العمود الأيمن والقوى المعارضة في العمود الأيسر. ووحسب اسهم تخرج من كل قوة نحو الوسط. بحيث الأسهم الاطول تشير إلى

القوى الكبيرة. في حين أن الاسهم القصيرة تشير إلى القوى الاضعف. ان هذا المخطط يوضح للمنظمة جميع القوى المعنية بتلك المشكلة أو الموقف. لتتمكن المنظمة بعد ذلك البحث عن الطرق المناسبة لإضعاف قوى المقاومة.

وبشكل عام تتبع المنظمات الخطوات التالية من أجل احداث التغيير:

- تحديد المشكلة

يجب وضع قائمه بالمشكلات الحالية التعديلات التي يجب اجرائها ومن الافضل ان يتم فصل لحالات التي تضم مشكلات محدده والحالات التي تسير الامور فيها على نحو جيد.

- تحديد الهدف من عمليه التغيير

يجب وضع قائمه بالفوائد التي ستجنيها المنظمة من تطبيق التغييرات ومن المهم التعرف على العوامل المختلفه التي ستؤثر على عمليه التغيير.

- تحديد القوى المحركة

من الضروري تحديد القوى المحركة والضغطات التي تدعم اتجاه تغير يجب التفكير بمكان من القوى النسبيه لقائمه القوى ووضعه في قائمه على المخطط البياني لمخطط مجالا لقوى ثم تحديد علاقات الترابط فيما بين القوى المحركة. وتشمل القوات المحركة:

- تخفيض التكاليف الموظفين؛

- البيانات التي يتم تخزينها في مكان واحد؛

- تزايد منافسه.

- تحديد القوى المقاومة

بعد وضع قائمه بالعوامل والضغطات التي تدعم عمليه التغيير يجب وضع قائمه بالعوامل والضغطات التي تقاوم التغيير في الوضع الحالي وتحديد العلاقات الترابط فيما بينها. وتشمل القوه المقاومة:

- الخوف من التغيير منتغير الادوار؛

- الروح المعنوية؛

- التأثيرات الفرعية على الأنظمة الأخرى؛

- حالات عدم الاستقرار المعتادة للمنظمة؛

- التأثيرات البيئية للتقنية.

- تطوير إستراتيجية تغيير شاملة:

ستعكس الخطوتين الثالثة والرابعة حالة التوازن اي حين يكون مجموع القوى المحركة مساوي المجموع القوى المقاومة وهذا التغيير قد يحدث مزيج من الأُمُوح التالية:

- تعزيز قوى احدى القوى المحركة؛
- اضافته محرك جديده ربما عن طريق تحويل قوى المقاومة سابقه؛
- ازاله اي قوى المقاومة أو تقليدها.
- اذا يجب ان تتضمن هذه الخطوة عند اعاده تشكيل قوي التوازن بعض النتائج أو المخرجات مثل زياده المقاومه أو ادخال تحالف جديد أو غير ذلك

2. أهداف استخدام نموذج مجال القوى

يمكن استخدام مجال القوى لغايتين رئيسيتين هما:

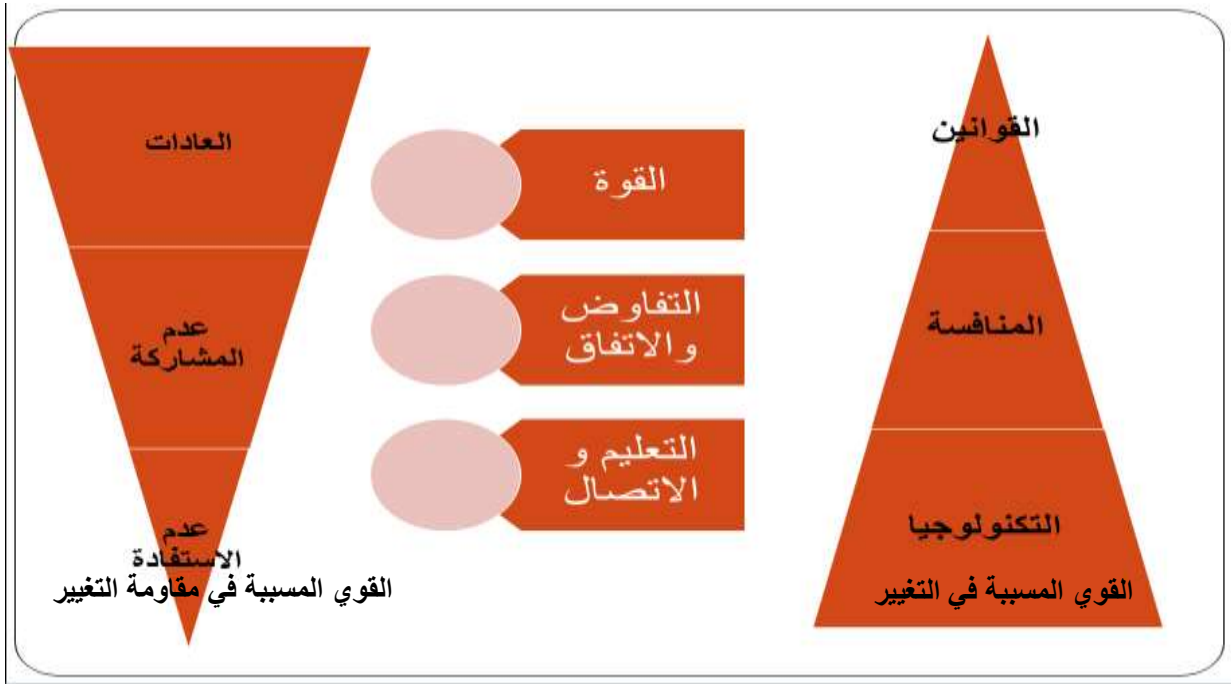
- إتخاذ قرارات بشأن الاستمرار بالتغيير؛
- زياده فرص نجاح التغيير من خلال تعزيز القوى التي تدعم واضعاف القوى التي تقاوم.
- تتمثل ميزه التحليل المجال القوى في انه يقدم ملخصاً مرئياً لجميع العوامل المختلفة في التغيير المؤيدة والمعارضة ونظرة للعوامل النوعية التي قد تؤثر علي نجاح القرار أو فشله عن طريق تحليله لكن من الجانب المقابل يتطلب تحليل الي مشاركته جميع افراد الفريق من اجل الحصول علي معلومات دقيقه. ويعتبر هذا الامر سيئاً لانه قد يؤدي الي انقسام الفريق.

3. أهمية نموذج مجال القوى

هناك بعض الفوائد الاساسيه لتحليل لوينل مجالا لقوى تتمثل في المساعدة في فهم العناصر التاليه:

- طريقه نقل العمال اثناء عمليه التغيير؛
- طريقه تحليل الضغوطات المؤديه للتغيير؛
- طريقه التطبيق عمليه افضل إتخاذ القرارات؛
- طريقه التحدث عن القرارات المؤيده والمعارض.
- ولو أردنا ان نرسم مخططاً لهذا لاستطعنا ان نخلص إلى ما يلي:

الشكل رقم 19: تحليل مجال القوي



ترسم القوى مع اتجاه التغيير من أسفل إلى أعلى على اعتبار انها تتجه إلى أعلى أو إلى النجاح في التغيير. وترسم القوى والأسباب الخاصة بمقاومة التغيير من أعلى إلى أسفل، على اعتبار انها تتجه إلى أسفل أو انها تقلل من النجاح في التغيير. كما ترسم أساليب تقليل المقاومة للتغيير في شكل سلم متجه من أسفل إلى أعلى ويعني ان حسن إستخدام هذه الأساليب سيؤدي إلى :

-زيادة القوى والأسباب الدافعة للتغيير (من الأسفل لأعلى) ؛

-انخفاض القوى والأسباب الخاصة بمقاومة التغيير؛

-زيادة احتمال النجاح في التغيير.

الباب الثاني

مداخل إدارة التغيير في المنظمة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

ثانياً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية ونشأتها

ثالثاً: إدارة الثقافة التنظيمية .

رابعاً: أبعاد ثقافة المنظمة .

خامساً: إدارة التغيير والثقافة التنظيمية.

تمهيد:

لقد أصبح الإهتمام بالجانب الاجتماعي-الثقافي للمنظمة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة من جهة ومن جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققتها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية في المنظمات ذات الكفاءة العالية وللوصول بالمنظمة إلى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة مشحونة بجزو تنافسي حاد وبيئة أهم ما يميزها التغيير بشكل سريع وشامل مما يجعل فيها معدلات الخطر مرتفعة.

ومن الملاحظ ان موضوع الثقافة التنظيمية نال إهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع الإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتطرح مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المنظمة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المنظمة، وهي التي ترسم الصروحة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المنظمة يشعرون انهم جزء من كل. وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المنظمة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها. والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المنظمة.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

ان مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تُعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

لقد لقيت الثقافة التنظيمية إهتماماً كبيراً من الباحثين، وهذا نظراً لما لها من تأثير على صيرورة العمل والمنظمة، فسعي العديد من علماء الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم إلى التأكيد على أهميتها داخل المنظمة.

I- مفهوم الثقافة التنظيمية:**1. تعريف الثقافة**

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة، مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل تايلور على أساس كلاسيكي بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون، العادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". في حين يعرفها (Linton) بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات

الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس (Random) الثقافة على أنها: طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد ؛
 - الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛
 - القدرات والمهارات الفنية التي إكتسبها الفرد في حياته .
- نستنتج مما سبق ان الثقافة هي مزيج من مجموعة قيم مكتسبة سواءً بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل والإحتكاك بين الأفراد، أي ان الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.¹

2. ظهور مصطلح الثقافة التنظيمية

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة Eliot Jacques سنة 1951 حتى وان أكد "كيش ديس: انه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وانه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسافرين إلا في بداية الثمانينات، وليموظف في الجزائر إلا في سنة 1977 إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي" و"ومزوار بلخضر".²

وهناك من يرى ان هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981 واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980. وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture. إلى ان جاء A.A Kennedy et T.E. Deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان، culture Corporate واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر هوفستيد ان مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا مع حلول الثمانينات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين هما: كتاب ثقافة المنظمة Corporate culture Deal L Kennedy 1982 وكتاب البحث عن الامتياز "التميز" بيترز ووترمان Peters et In Search of excellence: Waterm

¹ - السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

² - بشير محمد، "الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

وفي مطلع التسعينيات تزايد إهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات انتاجيتهم وإبداعهم.

3. تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الانثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الانثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الانثروبولوجيان: **كروبر** و **كلكهون** ما يقارب من 146 تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس علم الروحانة وبعض الحقول الأخرى.

ولقد تعددت وتداخلت تعاريف العلماء والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية، ولم يتوصلوا إلى وضع مفهوم محدد لها كما ذكرنا سابقاً. ومن بين هذه التعاريف تعريف **تايلور** الذي يرى من خلاله ان الثقافة كلُّ معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع.¹

ويعرفها **كيرت لوين** بأنها مجموعة من الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة.²

كما يعرفها **M. Grozier** ان الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على انتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة انتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي ان الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة ان تتشكل أو تتكون بصفته كذلك، وذلك بواسطة انتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً وانتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً.³

وفي تعريف آخر: مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات.

¹ - هيجان، عبد الرحمان احمد، القيم التنظيمية بصفته إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري، ندوة الإدارة بالقيم، مسقط، معهد الإدارة العامة، 2004.

² - حسين حريم، 1، إدارة المنظمات (منظور كمي)، الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.

³ - محمد مهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم (من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المنظمة)..... 2007.

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد فيتنظيم ما.1

كما يعرفها Hebene Denis في كتابه إستراتيجيات المنظمة وعدم التأكد مع المحيط بأنها: "تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعرو، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وان هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة خاصة ومتميزة.2

هذا التعريف واسع جدا، حيث ان الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم وذكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة ان تدرس، ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط، وفي نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين أفراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المنظمة.3

هذه تترجم بواسطة ميكانيزمات الاستقبال (رسمي أو غير رسمي)، وبواسطة الحركات الملموسة، مثال الترقيات التي تعوض التصرفات المجهودة.

وفي تعريف آخر: الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الاطراف.4

وتعريف آخر: مجموع القيم والسلوكيات المشتركة، الذهنيات والأعمال التي توجه جهود الأفراد نحو انجاز الأهداف المشتركة.5

أما "شين Shein" فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طرحتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".6

حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

- احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.
- القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير و احترام القواعد.

1- مرجع سابق، ص.15

2- موسي سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009 ص 265

3- Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, , Ed Economica, 1990.P122

4- صالح مهدي العامري، ظاهر محسن الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2008. ص:213.

5- LASARY. Economie de l'entreprise , 2001

6- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المنظمة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992 ،جامعة بن عكنون، الجزائر. ص 273.

وحسب Jeun Langatte, Jaques Muller فقد عرفا ثقافة التنظيمية على أنها: "تتكون من مجموع مفاهيم المديرين, اتجاهاتهم (المعتقدات), القيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد المنظمة". وبناء عليه فإنه يمكن ان نبين العناصر المكونة لثقافة المنظمة كمايلي:

- **الثقافة الوطنية:** بما فيها الثقافة الجهوية, لكل بلد ثقافة خاصة به, والتقارب الموجود بين الدول هو جد مهم.
 - **تاريخ المنظمة:** لكل منظمة تجربة ثقافية خاصة بها, تاريخ المنظمة يجعل إظهار للواجهة الأحداث الكبيرة من أجل تحفيز العمال في الحاضر.
 - **الثقافات المهنية:** لكل مهنة تركب على أساس القيم الموجودة حولها.
 - **الثقافات الفردية:** كل فرد هو وحيد.¹
- من هذه التعاريف يمكن لنا ان نستنتج بأن طبيعة الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموع سلوك الأفراد, المديرين اتجاهاتهم, قيمهم, طريقة عملهم, تاريخ المنظمات والطقوس الجماعية. وهذه العناصر تشكل مزيج داخل كل من التنظيم الرسمي والذي يتكون من مجموعات الوظائف والعلاقات والهيكلية وكذا التنظيم الغير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة.²
- مما سبق يمكن ان نعرف الثقافة التنظيمية :
- هي عبارة عن القواعد والقيم والسلوكيات والذهنيات التي تتكون من خلال الاتصال والعمل اليومي والرموز وتجعل صروحة المنظمة تختلف عن باقي المنظمات.

4. الثقافة التنظيمية وبعض المصطلحات المشابهة

- **مشروع المنظمة:**
- يمثل تلك الوثيقة المرجعية التي يتقاسمها أغلبية الأفراد الذين يعملون في المنظمة, يوجد في تلك الوثيقة نص يتم انشاؤه و تحريره و يوزع على الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة, وهي تلزمهم على المدى الطويل وتوحدهم وتشكل عادة بانسجام مع الثقافة التي تستمد منها, إذن ذلك النص يحتوي على ثقافة المنظمة, ويحتوي المشروع على ناهية المنظمة و ما هو لمراد منها, إذن الثقافة هي جزء أو تكون ضمن مشروع المنظمة.³

¹- Jean Langatte, Jaques Muller, Economie d'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, P 96.

²- جمال الدين محمد مرسي, إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2006ص55.

³- Jean Langatte, Jaques Muller, opcit, P 98.

- الحضارة:

تعني المدينة، مأخوذة من اللاتينية (مدني - حكومي)، أي أنها جملة انجازات المجتمع المادية والروحية، ويقارن مفهوم الحضارة عادة بمفهوم الثقافة، وغالبا ما يعني الفلاسفة البرجوازيون بالحضارة انجازات المجتمع المادية والتقنية، ويقصرون الثقافة على القيمة الروحية.

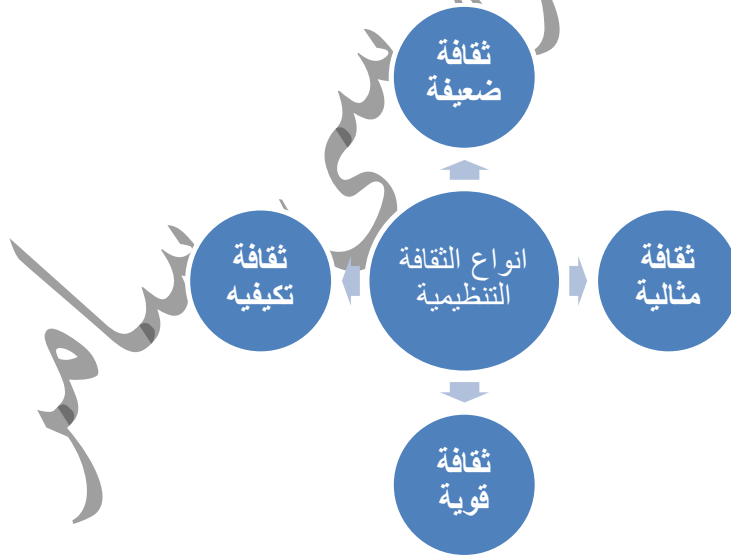
والحضارة هي جملة الخبرات المادية، ويذهب "شينغلر" إلى ان الحضارة مرحلة من تطروح المجتمع تحل عندما يعتري الجمود الثقافة كلها وتسير في دروب الانحطاط والهلاك.¹

5. انواع ثقافة التنظيمية

ان معظم المراجع حول ثقافة المنظمة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المنظمة، ونجاح المنظمة، والذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع. كما نميز عدة انواع من الثقافات، منها ما يضمن النجاح المستمر، ومنها من لا يحقق ذلك، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما:

الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما : الثقا
المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية):² والشكل الموالي يبرز ذلك:

الشكل رقم 20: انواع ثقافة المنظمة



المصدر: بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن 2009.

من الشكل السابق نجد أن أنواع الثقافة التنظيمية تصنف إلى اربعة انواع وهي:

¹ - علي محمد أحمد، "خطر عوامة الثقافات والاستبداد بالعلم علي الثقافة العربية"، الصراط، مجلة كلية العلوم الإسلامية للبحوث والدراسات المقارنة مارس 2002، ص 56.

² - بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن 2009.

أ- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة " ويمكن القول ان ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون . وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- **الثقة** : تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق انتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة**: يمكن للألفة والمودة ان تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.
- فيما يرى (Stephen . P. Robbins): ان الثقافة القوية تعتمد على عنصرين أولهما عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة ام العنصر الثاني فهو عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء إلتزامهم.
- بناء عليه فإن المنظمة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة، و هي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فتنشئ هذه المنظمات قيمها وفلسفتها من خلال تبني مشروع منظمة، أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها. فنجد ان أفراد المنظمة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة ويعملون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، وأي فرد يخالف قانون المنظمة يكون دوما محل المراقبة.
- ومن بين خصائص الثقافة القوية مايلي :
- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة؛
- انها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها ان تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك؛
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه ان يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الانتاجية من خلاهم وان احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الانتاجي.

✓ إيجابيات الثقافة التنظيمية القوية

- تحفيز الأفراد على العمل, من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعاً من الانسجام.
 - الاعتراف المتبادل و المسؤول, مما يقوي الشعور بالانتماء.
 - المساواة والتكامل, مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم.
 - تثمين العمل وتطويره.
 - مبدأ المشاركة في وضع الأهداف, التي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
 - تفترض فلسفة التنظيم.
 - تتميز بذهنيات مفتوحة على المخاطرة, الثقة وحب التصرف, حتى يقوم الأفراد تلقائياً بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.
 - مساهمة التغيير والتكيف معه.
- وفي هذا الصدد, هناك مجموعة من الأبحاث التي قام بها J. Heskett & J. Kotter سمحت بالوصول إلى خلاصة مهمة وواضحة.

ففي المرحلة الأولى, أجري الباحثان دراسة على 207 منظمة من أكبر المنظمات الأمريكية, والنتائج كانت معاكسة للتوقعات, بإعتبار ان هناك علاقة ضعيفة بين الثقافة القوية وامتياز الأداء, حيث تبين ان بعض المنظمات ذات الثقافات القوية حققت نتائج متوسطة, و ذلك راجع بالدرجة الأولى بسبب المركزية في إتخاذ القرارات والبيروقراطية الثقيلة, وهذا كان سبباً في النتائج السلبية المحققة.

فالثقافات القوية يمكن ان تؤثر سلباً على الأداء من خلال خلق وظيفة سلبية داخل المنظمة, لها قدرة على حث الأفراد على اعتماد سلوكيات غير معقولة, كما يمكن ان ينجم عنها أثراً إيجابياً يتجسد في إحداث التحسينات الرفع من الجودة, إثراء الإبداع وتطويره, فضلاً عن تنمية روح الانتماء و الولاء للمنظمة.

وفي المرحلة الثانية, قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بدراسة حول 22 منظمة محل الدراسة لغرض معرفة أهمية القيادة في المنظمة, أي التساؤل حول المكانة التي تمنحها ثقافة المنظمة إلى القيادة, وتوصلوا إلى ان سبب نجاح المنظمة الأكثر أداء, يعود إلى قيادة المسيرين, روح المنظمة, الاستعداد والمخاطرة, التفتح للإبداع والمرونة, واستنتجوا ان هناك علاقة سببية مباشرة بين الثقافة التي تتمتع القائد والأداء المرتفع, والإهتمام بالثلاثية (زبائن - مساهمين - موارد بشرية).

عكس المنظمات الأقل أداء التي تمتاز بالبيروقراطية، والبحث عن النتائج في المدى القصير فحسب، إضافة إلى أنها لا تولي إهتماماً بالغاً بالثلاثية (زبائن - مساهمين - موارد بشرية).

واعتماداً على كل ما سبق، توصل الباحثان إلى أن هذه الفرضية ليست خاطئة تماماً، ففكرة أن فريقاً من الأفراد منظم ومسير من خلال مجموعة من المبادئ والقيم، تمثل قوة محتملة يمكن أن تساهم في رفع الأداء وتحسينه، كما أن للقائد دروع هام في الثقافات الإيجابية والمتطروحة، مهما كان المستوى السلمي المتواجد فيه، وهو تنفيذ وتشجيع التغييرات الإستراتيجية والتكتيكية التي تفرض نفسها، لكونها كفيلة بإرضاء كل المساهمين، الزبائن الموارد البشرية.

ب- الثقافة الضعيفة (السلبية):

هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافه أو قيمها .

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الانتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

وبهدف دراسة العلاقة بين الثقافة بالأداء، قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بتحليل تاريخ 20 منظمة في الفترة ما بين 1970-1980، وقد وجدا أن ثقافتهما مختلفة عن الأنظمة الثقافية المتبنية في المنظمات ذات الأداء المرتفع في تلك الفترة.

في بداية تاريخها نجد مسيرتها أكفاء، واستراتيجيتها فعالة، ولها رؤية واضحة مستقبلية، ونظراً لغياب منافسة حادة وفعالية، تحوز المنظمة على وضعية مهيمنة في السوق أو عدة أسواق.

غير أن استمرار النمو أحدث تقلبات داخل المنظمة، مما استوجب تجنيد الموارد البشرية وإعادة هيكلتها، وهو ما ساهم في تعقيد التسيير اليومي، و لمواجهة هذه التغييرات قامت الإدارة بتوظيف إطارات يملكون المعلومات اللازمة فيما يخص التسيير والمالية، ولكن يفتقرون لرؤية واضحة مستقبلية للمنظمة، وقدرة على وضع إستراتيجية تعتمد على الثقافة.

فتغيير الأفراد وسهولة تحقيق النجاح في ظل غياب المنافسة، أدى إلى إهمال و نسيان القيم الثقافية التي سمحت بنجاحهم، فبدأت الثقافة السلبية بالظهور شيئاً فشيئاً، ومن أهم خصائصها أو سلبياتها:

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم, و النجاح المتكرر للمنظمة, واعتبار انفسهم حاملين للحقيقة;
 - عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن, مصالح المساهمين, و كذا متطلبات الموارد البشرية;
 - اتسام هذه الثقافات بالعدائية, و ذهنية إتخاذ القرار.
- وبعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المنظمة, بإعتبار انه لا يساعد علي التغيير, ونظرا لإصدار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث, روحفص تحمل المسؤولين إزاء التغيير, إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية, أو لخشية الإصطدام بمعارضة الآخرين, أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

الجدول رقم 3 الفرق بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية:

الثقافات المتطروحة - الإيجابية -	الثقافات المحافظة - السلبية -
يولي المسيريون الإهتمام بالثلاثية زبائن مساهمين موارد بشرية. تتمين الأفراد والمسارات التي من المحتمل ان تقدم تغيير إيجابي.	لا يولي المسيريون إهتماما بالثلاثية. تفضل الحذر على المبادرة.
يأخذ المسيريون بالاعتبار العناصر الثلاث (المفاتيح) مع التركيز على الزبائن. كما يشجعون التغيير الذي من المحتمل ان يكون إيجابيا وان حمل مخاطر	المسيريون يتصرفون بأتوقراطية وبيروقراطية. يقف المسيرين عاجزين على تكيف الإستراتيجية مع تقلبات البيئة.

Soure John P. Kotter & James Heskett, « culture performance », P 60.

ج- الثقافة المثالية:

يريكلمن Waterman, Ouchi و Drucker ضرورية وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب ان تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث أعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديدا لياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء .

د- الثقافة التكوينية (الموقفية)

يقترح بعض الباحثين أمثال كالروحي ودراكر ضرورية تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك ان إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق إختيار مبدأ Fit way ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كلا لظروف البيئة.

ان الفرضية التي تدرس العلاقة بين الأداء والثقافة، تركز أكثر على تكيف الثقافة مع محيطها، فجورها لا يكمن في قوة الثقافة، و إنما في تكيفها، والذي يتجسد من خلال الحالة العامة للمنظمة، الأهداف التي تعمل على تحقيقها، وشكل الإستراتيجية المقررة.

أي ان الغرض الأساسي لوجود الثقافة هو تحفيز المروحد البشري و توجيه نشاطاته، أخذ بعين الإعتبار طبيعة الإطار الذي تندرج ضمنه. و في هذا السياق تبين ان امتياز الأداء هو نتاج الثقافة المحترمة للإستراتيجية المحترمة، بحيث كلما كان التكيف مرتفع كلما كان الأداء متميز، و العكس صحيح.

ونشير في الأخير، إلى ان الفرضية لقت صدق كبير في العديد من المنظمات، و تعتبر مكملية للفرع الأول، إلا ان الانتقاد الموجه لها كونها غير فعالة بمجرد تغير المحيط، إضافة إلى انه عندما يتغير مصير المنظمة، نجد ان الثقافة تتطرح ببطء، و يؤدي إلى انخفاض الأداء.

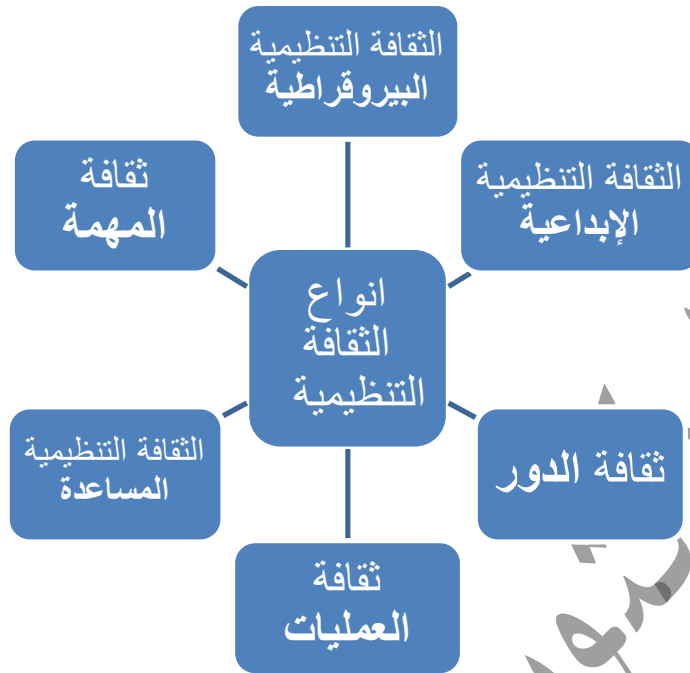
وفي هذا الصدد نشير إلى الدراسات التي قام بها J. Heskett & J. Kotter، حيث اختار من بين 207 منظمة 22 منظمة تنتمي إلى 10 قطاعات مختلفة و تمتلك كلها ثقافة قوية، واستنتج ما يلي:

- ان لثقافة المنظمة أثر إيجابي في المنظمات الأكثر أداء، وأثر سلبي في المنظمات الأقل أداء، وهذا راجع لنوع الثقافة المطبقة التي تعد مصدر النجاح أو الفشل؛
- ثقافة المنظمات الأكثر أداء جدّ متكيفة مع استراتيجيتها مع السوق، مع المحيط، الثقافي، المحيط التكنولوجي والبيئة بمختلف أبعادها.

ولقد اعتمد عدد من الباحثين على تصنيف الثقافة التنظيمية إلى ستة اصناف ما هو موضح في الشكل الموالي:¹

¹ - سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرقسن للاستشارات والتطوير الإداري WSCAD، الطبعة الثانية، 1998.

الشكل رقم 21: انواع الثقافة تنظيمية



المصدر: سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرقسن للاستشارات و التطوير الإداري WSCAD ، الطبعة الثانية، 1998.

من الشكل السابق نلاحظ انه يوجد عدد من الانواع في الثقافة التنظيمية وهي:

أ- الثقافة التنظيمية البيروقراطية: وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات و المسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام .

ب- الثقافة التنظيمية الإبداعية: وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

ج- الثقافة التنظيمية المساعدة: وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

د- ثقافة العمليات: ويكون الإهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية انفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله .

ه- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل ان تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف .

و- ثقافة الدروح: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما انها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك لنجاح أي منظمة، فالثقافة تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصراحة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمنظمة والذي يوضح لأفرادها وبصراحة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع. وتبرز أهمية ثقافة المنظمة في العناصر التالية:¹

- انها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها؛
- انها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- بما ان العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون وانما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم انماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم فيحل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها وتكافؤهم عليها؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين ؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات؛

¹ - الصرايره اكثم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الاردنية، دراسة مسحية مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد 18 العدد 4، 2003.

- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهمي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات ؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- ويرى Wagmen بأن الثقافة التنظيمية يمكن ان نلمح اهميتها من خلال المساهمة في تحقيق أربعة وظائف هي:¹
- تحديد هوية المنظمة وإعلامها بجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام؛
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة؛
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية؛
- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل.
- ويضيف كل من Pederson & Scrensen بأن الثقافة التنظيمية تعتبر اداة من اجل تحقيق مايلي:²
- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة؛
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطروح التنظيمي؛
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة؛
- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.

¹ - أحمد سيد مصطفى ، الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير ،المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، القاهرة: مركز وايد سيرفيس 1992 ص217.

² - T.E. Deal & Kennedy corporate cultures ; in Jesper S.Pedersen & Jesper S.Sorensenorganisational cultures in theory& Practice. England Gower Publishing co1989/P2.

ان الثقافة التنظيمية هي انعكاس لصروحة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تعتبر وسيلة مهمة في تحسين صروحة المنظمة في الخارج، كما انها تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، بالاضافة إلى أنها ترمي إلى تنمية الوعي لدى العاملين وإكسابهم ثقافة، وهو ما يتيح للمنظمة ان تخلق بيئة تعليمية اجابية.¹

وبالتالي فإن ثقافة المنظمة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة ولنظرة جديدة للمنظمة من طرف المجتمع المحيط.

II- خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

1. ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

2. ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ليتغير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث ان يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة انها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية وانما يتم تعلمها وتروحيثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

3. ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغير مستمر، حيث يمكن ان يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن ان تفقد ملامح قديمة تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص.²

¹ - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره. ص218.

² - أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2000 ص.132-

4. ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة إستجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة ، حيث يوجد عموميات ثقافة بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هته المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة، وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالحهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والإستراتيجيات وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وبناءا عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة. وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها. ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضا داخل المنظمة.¹

ومن المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء، أي ان الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة، فمثلا قسم المشتريات يمكن ان تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافا إليها قيما خاصة بأعضاء قسم المشتريات، وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتشكل فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك الغير مقبول.²

¹ - أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 134، 133.

² - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 328-329.

في حين أن العميان يؤكد على ضرورة زيادة بعض الخصائص الأخرى وهي كما يلي:¹

5. ثقافة المنظمة لها خاصية الانتظام في سلوك و التقيد به:

نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغةً و مصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف .

6. ثقافة المنظمة لها خاصية المعايير :

هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه .

7. ثقافة المنظمة لها خاصية القيم المتحكمة :

يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة التعليمية .

8. ثقافة المنظمة لها خاصية الفلسفة :

لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

9. ثقافة المنظمة لها خاصية القواعد :

عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

III- وظائف الثقافة التنظيمية

يرى كل من (scrensene & pederson) أن للثقافة أربعة وظائف وهي كالتالي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين , حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة؛
 - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطروح التنظيمي؛
 - تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة وأيضاً لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة؛
 - تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية المضطربة.
- كما نجد (wogmon) يرى ان الثقافة تستخدم في تحقيق أربعة وظائف هي:

¹ - (العميان، 2005)

1. تحديد هوية المنظمة:

بإعلامها لجميع الأعضاء, حيث ساهم في خلق العادات والقيم, وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام. فثقافة المنظمة تعطي الأفراد هوية تنظيمية حيث ان مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد, مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.¹

2. تسهيل الإلتزام الجماعي :

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .وحيث ان الهدف هو نمو الغرض العام فإنه يتم عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

3. تعزيز استقرار النظام:

تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام .فتروج استقرار النظام يتم من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

4. تشكل سلوك الأفراد:

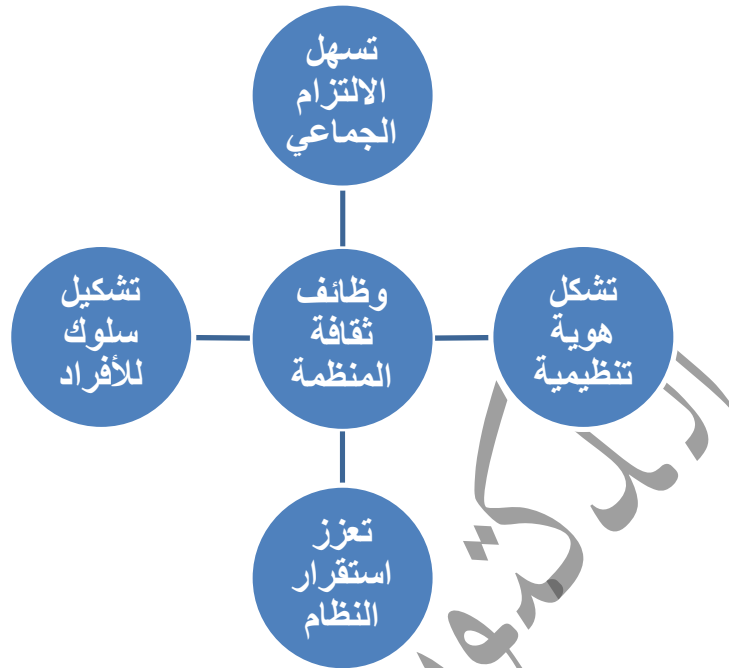
من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم, فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما ويتحقق الوظائف السابقة, تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض, ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.² فتوحيد السلوك يعني حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل. ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في الشكل الموالي:

¹السعيد بن يمينه ,اثر الثقافة التنظيمية علي سلوك المواد البشرية في المنظمة الجزائرية. متاح علي

www.dnsaid.moktooblog.com تاريخ الاطلاع 18/02/2018

² - (صباح , 2008)

الشكل رقم 22: وظائف الثقافة التنظيمية



IV- مصادر الثقافة التنظيمية

تتعدد مصادر الثقافة التنظيمية وتختلف قد عرض الباحثون إلى ذكر عدد معتبر من المصادر ومن أبرزها:

1. العادات والتقاليد والأعراف (القيم):

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملاً بسيطاً، أو إطاراً فنياً، أو مديراً أو مشرفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.¹

إن القيم عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته الحياتية، كما ينظر للقيم على أنها تجمع لنواحي الكره والحب، عدم التفضيل والتفضيل، ووجهات النظر والتحيزات والنزاعات الداخلية والحكم الرشيد والغير رشيد التي ترسم للفرد صروحة العالم من حوله.

كيف تتكون القيم؟؟ تكتسب القيم من المجتمع الذي نعيش فيه، ذلك من خلال: التعليم، الملاحظة الإقتداء، الاتجاهات، الخبرات العلمية. كما أن هناك تصنيف يشتمل على القيم التالية:

¹ - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية

- **القيم النظرية:** يعطي الفرد الأهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة, فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء, ويعزل حطمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية (لا ينظر إلى القيمة العلمية).¹
 - **القيم الإقتصادية:** وتتمثل في إهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي والنظر إلى العالم باعتباره مصدراً لزيادة الثروة وتنميتها.²
 - **القيم الجمالية:** ينظر الفرد تبعاً لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة, فهو يرى قيمة الشكل والبعد والحجم والانسجام الشكلي واللوني.
 - **القيم الإجتماعية:** وتتمثل في إهتمام الفرد بالآخرين, وتقديم العون والمساعدة لهم, والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.
 - **القيم السياسية:** وتتمثل في إهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين, وقيادتهم والتحكم فيهم, وينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزناً كبيراً في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين.
 - **القيم الدينية:** وتتمثل في إهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه, والسعي لإتباع التعاليم الدينية, وتأمل غايات خلقه.
- تعتبر القيم النظرية, القيم الدينية, القيم الجمالية, قيم تقليدية مرووثة, بينما القيم السياسية, القيم الإقتصادية والقيم الإجتماعية قيم معاصرة تظهر باستمرار نتيجة التفاعل والتجديد الحضاريين, كما أنها معاصرة لواقع الفرد وإشغالاته (هذا ما يفسر وجود صراعات بين الأجيال).
- وهناك ما يسمى بالقيم المحلية والقيم المستوحدة, فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية والتي ظهرت وتطورت محلياً, تماشياً مع واقع المجتمع ومشاكله وإهتماماته وطموحاته؛ أما القيم المستوحدة فهي تلك التي تظهر وتتطور في أوساط حضارية أجنبية, شرقية, أم غربية بقيمتها وانشغالاتها وأهدافها, ثم نقلت إلى مجتمعاتنا رغم اختلاف الحضارتين والمجتمعين, وتتمثل هذه القيم في طرق الإدارة والتنظيم التسيير المستوحدة مع التكنولوجيا.³
- ومن هنا فإن الاختلاف والصراع بين الحضارات ينقل إلى داخل التنظيمات نتيجة الاختلاف والتناقض بين القيم فعندما تتناقض التوقعات أو المتطلبات التي يملكها المدير أو الرئيس المباشر أو إدارة المنظمة, مع القيم الأساسية التي

¹ - سعيد يس عامر, نفس المرجع, ص 330-331.

² - مزيان محمد, الثقافة و التسيير, "بعض المؤشرات التحفيز للعمل و علاقتها بقيم العمال", مرجع سبق ذكره, ص 201.

³ - بوفلجة غياث, الموضوع "تناقض القيم داخل التنظيم", الثقافة و التسيير, مرجع سبق ذكره, ص 215.

يعتنيها الفرد وسيعاني هذا الأخير في هذه الحالة صراعاً ونزاعاً يسمى "نزاع الدروح"، فهو من ناحية يريد أن يطيع أوامر رئيسه، ولكنه من جهة أخرى لا يريد أن يسلك سلوكاً لا يتسق مع قيمه. وأيضاً، قد يحدث نفس الشيء بين الجماعات أو المنظمات أو الإدارات أو الأقسام المختلفة، في قسم الانتاج والجودة والسرعة والتنسيق، ...

فقد يحدث نزاع بين مدير الانتاج ومدير المبيعات، فبينما يركز الأخير على قيمة الربح و المنافسة والانتشار الجغرافي وزيادة المبيعات و تنوع المنتج، يركز الأول على عنصر الكفاءة و ضغط التكاليف وتنميط المنتج.¹

2. الطقوس والشعائر والاحتفالات:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به منطوقوس وشعائر واحتفالات (فالاحتفال بزفاف) قد يعني أن المنظمة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج، واحتفال اسمه (وصل حديثاً) قد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخراً واحتفال اسمه (خطاب رئيس المنظمة) قد يعني إعلان النتائج الختامية للمنظمة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.²

3. الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها على أنها: المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصراحة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صروح مثالية عن أشخاص غير محدودين سبق لهم ان حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

وكمثال على ذلك نذكر أهم وأكبر الأحداث التي نجحت فيها المنظمة، مثلاً "كنا نحن الأوائل" نجاحات الماضي، الجوائز التي تحصلت عليها المنظمات، وهذا سيحفز الأفراد على العمل وزيادة الانتاج.³

¹ - سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 334.

² - أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، ط، مصر، 2005، ص 440.

³ - Georges Nisard, identité et culture de l'entreprise, Harverd, l'expansion, Hiver 1989, Séminaire P 99.

4. الطرائف والنكت والألعاب:

يجري إستخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل انسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5. الرموز:

هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، وتتمثل في تحليلات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة، فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء ولغيرهم بأنها منظمة مستقرة ذات مكانة في السوق، وقد تستخدم بعض المنظمات الشعارات لتمزج إلى القيم التي تعتنقها، والشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة، ويسهل التقاطها من قبل العاملين وكذا من قبل العملاء، ومن أمثلة هذه الشعارات شعار منظمة فروحد الذي يقول: الجودة هي وظيفتها الأولى. كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دون ما نقاش طالما انه يرتدي الزي الرسمي.¹

مثل: الصنف، ملحقات الألبسة، الجوائز، المكافآت...

6. القصص والحكايات:

وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطروح جهاز إداري، أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت تطروح، ونمو هذا الجهاز أو المنظمة، وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء انشاءه مقارنة بوضعه الحالي.

7. الاتجاهات:

ويقصد بالاتجاهات هي تلك الآراء والأفكار التي تمنح للفرد ماييلي:

¹ - زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة حلوان، مصر،

- ميل واستعداد ذهني وعصبي نحو الأشياء من حوله؛
 - ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة؛
 - تمهيد ذهني للفرد يسبق تصرفه نحو شيء معين إيجاباً أو سلباً؛
 - ميول مسبقة تشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين؛
 - تمهيداً فكرياً وشعورياً سبق سلوك الفرد نحو شيء معين.
- إذن الاتجاهات تعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله، فإذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه اتجاه مساند للوظيفة، الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضي عن صعوباتها ويدافع عنها إذ انتقدها أحد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف يحرص على القيام بأعبائها حسب مستويات الإدارة المقررة، و ربما أبدع فيها، والعكس صحيح.
- آلية تكون الاتجاهات لدى الفرد.**
- إن الاتجاهات مكتسبة، وتتكون لدى الفرد على مراحل مختلفة من حياته، إذن الاتجاهات شيء ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم في العمل ونحو الزملاء والرؤساء المرؤوسين، ولكن من المهم في كثير من المواقف وبالنسبة لكثير من لقضايا أن نتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين، مثلاً عند إدخال آلات جديدة دون أن تنتظر حتى دخول آلات فعلاً، وترى ردود أفعالهم أو تصرفاتهم اتجاهها، أو قد تريد التعرف على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب من الأساليب التي تتبعها.¹
- من أهم السبل إلى ذلك:
- إعطاء المعلومات والحقائق الصحيحة عن المواقف أو الحدث الذي يواجهه الأفراد؛
 - الربط بين تغيير الاتجاهات في المسار السلم المرغوب، وبين الحوافز التي يمكن أن تعود على الأفراد نتيجة ذلك؛
 - ان الجماعة العمل أثراً كبيراً على اتجاهات أعضائها، فإن الجماعة من خلال المناقشات واللقاءات تعتبر وسيلة فعالة لتعديل اتجاهات الأفراد؛
 - إعطاء الفرصة لتجربة الشيء (مثلاً آلة جديدة).

¹ - سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز زايد سيقين للإستثمارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية 1998، ص 324.

إبراز الحاجة للتغيير ومخاطبة الناس على قدرة عقولهم مع استخدام مصادر المعلومات الموثوق بها.¹
ويجدر الذكر بأن الاتجاهات تتأثر بالعديد من العوامل ويمكن ان تقسيمها إلى عوامل تربوية, تعليمية, اجتماعية
عوامل موقفية, جماعات العمل.

8. اللغة:

وهي جزء مندمج داخل عالمنا المركب, طريقة المخاطبة, التعريض على التصرفات المختلفة, استعمال بعض
المفردات, استعمال أو كيفية استعمال الأسماء, الممارسات.

9. الحرم Tabous:

ويقصد بها الاشياء التي تشكل حساسية ونوع من عدم الراحة عند التعرض لها, مثل: أسرار الشخص, هفوات
المدير في الماضي, أسرار المهنة...

ثانيا: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية ونشأتها

قدم الباحثون العديد من الدراسات التي تهدف إلى تحديد عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين
الثقافة والأفراد، والجماعات، والتنظيم ومن أبرزها:

I- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

1. نظرية القيم:

يرى انصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من
القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد
أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحدد الكثير من انماطهم الثقافية.

2. نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة
التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في
المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على إنها إطار مرجعي لمعظم
أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة
المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

¹ - سعيد يس عامر, نفس المرجع أعلاه, ص 329.

3. نظرية التفاعل مع الحياة.

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دروجه في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصروحة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصروحة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.¹

4. نظرية سحجية الثقافة.

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدروح نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.²

II- نشأة الثقافة التنظيمية في المنظمة

تبدأ نشأة أي ثقافة في أي منظمة بمجرد نشأتها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمنظمة، فيضعون القيم والأفكار التي يريدونها لمنظمتهم، ثم يقومون باختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم، حيث يميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المنظمات التي تنفق مع قيمهم ومبادئهم. وتنشأ الثقافة التنظيمية بثلاثة طرق كما يلي:

1. يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم وقيمهم ومبادئهم، يعملون على الاحتفاظ بها داخل المنظمة؛
2. يقومون المؤسسون بعملية انتقاء الموظفين الذين يسرون على رؤى وقيم المنظمة، ثم تتم نشأة هؤلاء الموظفين الجدد على التفكير والعمل بنفس طريقة مدرائهم؛
3. يمثل الدروح الذي يقوم به المؤسسون بمثابة القدوة للعاملين في المنظمة، نموذجاً يحتذى به كل الموظفين حتى تدخل هذه المبادئ والقيم في المنظمة.

¹ - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية علي منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص. 38-40

² - حمد بن فرحان الشلوي، نفس المرجع السابق، ص. 38-40

وبعد أن تتم نشأة الثقافة داخل المنظمة تقوم بعض الممارسات للحفاظ على هذه الثقافة داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، والغرض من كل هذه الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم إستخدامهم يتوافقون ثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة الذين يتحدونها.¹

وإذا أردنا ان نتوقف على مثال عن كيف تنشأ الثقافة التنظيمية داخل المنظمة فلا بد أن نتوقف عند "بيل جيتس" مؤسس منظمة مايكروسوفت، الذي قام بنشر الثقافة المبادرة والتطوير في المنظمة، والتي تقوم على أساس توفير قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام بذلك، حتى صارت الريادة والتطوير والابتكار هي الثقافة السائدة في هذه المنظمة.

وقد أوضح "ج. فيليب و أ. كينيدي" انه: عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والارتباك وتلاشي القيم المشتركة بينهم.

كما أوضح "شيميت وبوزنر" بأن: على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدي. وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الانتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمل الذي يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.

ثالثاً: إدارة الثقافة التنظيمية .

يقصد بإدارة ثقافة المنظمة عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وتتم عملية إدارة ثقافة المنظمة ابتداءً بعملية بناء ثقافة المنظمة ثم المحافظة عليها ثم عملية تغيير الثقافة التنظيمية إذا وجدت المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها وفيما يلي عرض للمراحل الثلاث بإيجاز:

¹ - عبد الله البريدي، آفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية، متاح علي الموقع : www.drber.com في 22-02-2020.

III- بناء ثقافة المنظمة

يمكن القول أنه في الغالب تعود عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشؤوا المنظمة حيث يكون هؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية وقيم مهيمنة قوية روحية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

ولبيان أثر المؤسسين أو القادة الكبار على ثقافة المنظمة ومدى إسهامهم في بنائها وترسيخها حتى بعد رحيلهم نذكر مثلاً ثقافة منظمة مايكروسوفت التي تثنى اتفاق وقت طويل في العمل بالمنظمة لقد انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله بيل جيتس مؤسس المنظمة وفي بعض الأحيان تظل القيم التي غرسها مؤسس المنظمة موجودة حتى بعد رحيله ومن ذلك على سبيل المثال القيم التي غرسها راي كروك Ray Kroc في سلسلة مطاعم ماكдонаلدز من ضروحة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة فإن هذه الثقافة ما زالت موجودة حتى الآن.

كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن ثقافة المجتمع فترى أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لإهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي فالإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية.

كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية والتي تمارس نفس نشاط المنظمة فعلى كل منظمة ان تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.

IV- نقل ثقافة المنظمة والحفاظ عليها

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تكون نابعة من ثقافة مؤسسيها وإدارتها العليا فإن هناك عدد من الممارسات التي يمكن ان تزيد من درجة قبول القيم المحورية وفيما يلي عدد من الطرق والممارسات التي تسهم في انتقال الثقافة التنظيمية إلى العاملين وقبولهم لها :

1. اختيار العاملين :

أولى خطوات المحافظة على الثقافة -والتي تعد من أهمها- اختيار وإستخدام واحتفاظ المؤسسون للموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم في المنظمة وعد التفريط فيهم وإدخال معتقدات المؤسسين إلى معتقدات الموظفين وتشجيعهم على التوحد معهم.

2. الرموز والشعارات :

إن الرموز والشعارات تقول أكثر مما تراه العين وتعتمد المنظمات كثيراً على الرموز والشعارات، وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم، إنها منظمة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق، وكذلك فإن بعض المنظمات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها فتستخدم إستعارة لغوية أو أقوالاً تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة والشعارات يسهل التقاطه أو تكرارها من جانب العاملين وكذا. عملاء المنظمة ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي إتخذتها المنظمات شعار منظمة جنرال إلكتريك الذي يقول: "التقدم والإرتقاء هو مانتججه"، وشعار منظمة فروحد الذي يقول: "الجودة هي وظيفتنا الأولى" فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملينها أو لجمهورها الخارجي لتعزيز مكانتها .

وتوضح الرموز و الشعارات أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها للغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

3. الاحتفالات:

الاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الإحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وتتمثل في الإحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء أو في استقبال مدير جديد أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والمتميزين أو حفلات التخرج وقد عبر أحد الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فقال: " الإحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم". من الطرق التي تنتقل بها الثقافة وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستروح الأخلاق - كما في بعض المنظمات-، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينظم إلى إحدى المنظمات دون ان يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستروح العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر ان هذه المنظمة ملائمة أم لا.

V- تشخيص ثقافة المنظمة

يتم فيها تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة، بإضافة القيام بزيارات ميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية والقيام بإختبارات في بعض الأحيان حتى يتمكن من تشخيص الثقافة السائدة. ويمكن للمنظمة ان تستفيد من عملية التشخيص في :

1. تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة؛
2. تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية؛
3. تقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
4. معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها؛
5. إكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية؛
6. التأكد من ضبط الإتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية بإتجاه أولويات المنظمة الإستراتيجية.

VI- تطوير الثقافة التنظيمية:

تتطرح ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع؛ الصناعة أو النشاط (ممارسات العمل اليومية) في المنظمة حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعلين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط (ممارسة العمل) أو المجتمع مع خصائص المنظمة .

1. ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والإتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الضرورة الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة وحالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2. ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له

تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط. ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.¹

3. ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافة مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

رابعا: أبعاد ثقافة المنظمة .

لقد تبين وجود عدة أبعاد في مجال ثقافة المنظمة ومنها:

I- ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار :

تصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة إلى شركات ذات ثقافة غير إبتكارية (Uninnovative)، وشركات ذات ثقافة إبتكارية (Innovation-Based). وتعد المنظمات المحافظة التي عادةً ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة، ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والخصائص الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، والإجراءات والقواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها وتُعد شركات معززة للحالة القائمة ومعيقة للإبتكار. أما في المنظمات القائمة على الإبتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة؛ فن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية)، مما يجعلها أكثر تقبلاً للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، التي يأتي بها الإبتكار والمبتكرون في المنظمة.

ان ثقافة المنظمات الإبتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الإبتكار ومبادراته. ولكي تستطيع

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 417-418.

المنظمات تحقيق ذلك لابد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل. فالموظفين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمنظمة، ومن ثم بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الانتاجية والإبتكار .

II- ثقافة المنظمة التي تتسم بإحترام و تقدير الأفراد:

وهذا يعني ان يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب إحترامها، وأن الفرد العادي قادر- إذا أتاحت له الفرصة- ان يفكر تفكيراً موضوعياً بعيداً عن الإعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وانه قادر على ان يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات لذا يجب الانتباه و الإهتمام بمؤلاء الأفراد .

ويعود كثير من نجاح الأفراد في المنظمات التي يعملون بها لوجود الرعاية و العناية بهم من قبل من يقدم لهم النصح والإرشاد مما يتيح فرصة للتقدم و الإبتكار الوظيفي. لذا يحظى موضوع الرعاية أهمية كبيرة من قبل الباحثين لما له من أثر وانعكاسات إيجابية سواء في فرصة زيادة تطروح الوظيفي أو زيادة الفرص لدى الفرد في تولي مناصب وبالتالي رفع من حالة الرضا الوظيفي لديهم. فنجد ان إدراك الرؤوس لإهتمام المنظمة به يساهم بشكل مباشر في إلزام هذا المرءوس اتجاه منظمته، حيث يعتبر المرءوسون أن الانشطة الموجهة نحو رفاهيتهم والإهتمام بهم في مكان العمل دليلاً على رعاية المنظمة لهم.

III- ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل

هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة، ويتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء، وتحقيق الأهداف أو الانجاز يتم عن طريق الفرق، وذلك بتفاعل وتعاون مستمر وليس كعمل فردي، وتعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد ككائن اجتماعي، وهي مصدر معلومات للفرد، وتوفر العائد المادي، وتحقق للفرد أهدافاً يصعب عليه تحقيقها بمفرده. وصغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك والتفاعل، وصغر حجم الجماعة يزيد من درجة الرضا لدى الأعضاء، والعدد الفردي للجماعة يتيح عملية الترجيح للبداء، ويرفع من درجة انتاجية أفرادها، وتتميز الجماعات الصغيرة بالوقت الكافي لإبداء الرأي والنقاش، ومحدودية إختلاف وتضارب المصالح، وسهولة عملية صنع القرار، وضمان أكبر لتطبيق القرار والإلتزام به بعد إتخاذه.

IV- ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل:

ان المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على التركيز على التفاصيل والنتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لان كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الانتماء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في انجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها. وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سبباً فيها، وشهدت لهم المنظمة بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم انهم جزء من نجاحها، ولم تضع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين روحياً من خلال حفل يأخذ الإعلام دروجه فيه.

ان المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بوضع حدود و تركيز على أهمية الوظيفة بإضافة إلى تحري ما تقدمه المنظمات الماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية.¹

V- ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين:

تتطلب وجود المنافسة الموضوعية خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين داخل المنظمة تتمثل بتواجد تحدي في انجاز ما هو مطلوب، وتوفير فرص متكافئة للترقية والتقدم وذلك عندما يدرك العاملون العدالة التنظيمية ان نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح لمفهوم المنظمة والتعرف على خصائصها وللتنافس الموضوعية محددات عدة منها (توافر فرص للترقية والتقدم، وتحدي الدروح، وتوافر بيئة تنافسية إيجابية، وإدراكات العدالة التنظيمية).

فالحديث عن العدالة التنظيمية لا يمكن ان يتم بمعزل عن التعرف على خصائص المنظمة الذي يحتوي هذا النوع من العدالة. المتتبع لدراسات وأبحاث العدالة التنظيمية، يجد ان هناك تعريفات متعددة لها تعكس إلى حد كبير تطرح هذا المصطلح الحديث نسبياً، والذي أصبح يتبوأ مركزاً مرموقاً في الفكر الإداري الحديث. ويرى كل من (Saal & Moore) ان العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وانصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية. كما يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة.² ويشمل مفهوم العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي:¹

¹ - (الدعيج و اليافي، 2008)

² -Hélène Denis, Stratégie d'entreprise et incertitudes environnementales, Desing organisationnel, culture et technologie, édition economica, 1990

1. عدالة التوزيع:

تستمد عدالة التوزيع مبادئها من نظرية المساواة Equity Theory التي نادى بها آدمز Adams (1965)، التي تفترض ان الأفراد يقارنون بين معدل أو نسبة مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع معدل أو نسبة مخرجات أولئك المساوين لهم (الجماعات المرجعية) إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدل ان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدل ان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فانه يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعورًا بالتوتر.

ويرى كل من (Randell & Mueller 1995) ان العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعلاً، مع المكافآت التي كان يتوقع الحصول عليها وفقاً لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية.

2. العدالة الإجرائية:

تم تعريف العدالة الإجرائية بأنها "درجة الشعور (الإحساس) المتولدة لدى الأفراد إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية". وتعد العدالة الإجرائية مهمة بالنسبة للأفراد لأنها تختص باتخاذ قرارات توزيع النواتج، مما يؤكد لهم احتمال العدالة في النتائج بعيدة المدى، مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات. وقد حدد (Levanthal 1980) الإجراءات العادلة بأنها تتميز بست خصائص هي:²

- الثبات في التنفيذ، أي الثبات في تطبيق الإجراءات.
- عدم الانحياز، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- إرتكاز القرارات على معلومات دقيقة، أي التأكد من أن القرارات التي تم إتخاذها بناءً على معلومات دقيقة وموضوعية.
- ان تكون هناك آليات لتصحيح القرارات غير السليمة.
- توافر فرص التعبير، أي أن يسمح للأفراد بأن يكون لهم دروح في القرارات، أو التعبير عن إهتماماتهم.
- توافق الإجراءات مع المعايير الأخلاقية السائدة.

¹-Paterson, Green & Cary, The measurement of organizational justice in organiszational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002

²- Paterson, Green & Cary, 2002p430

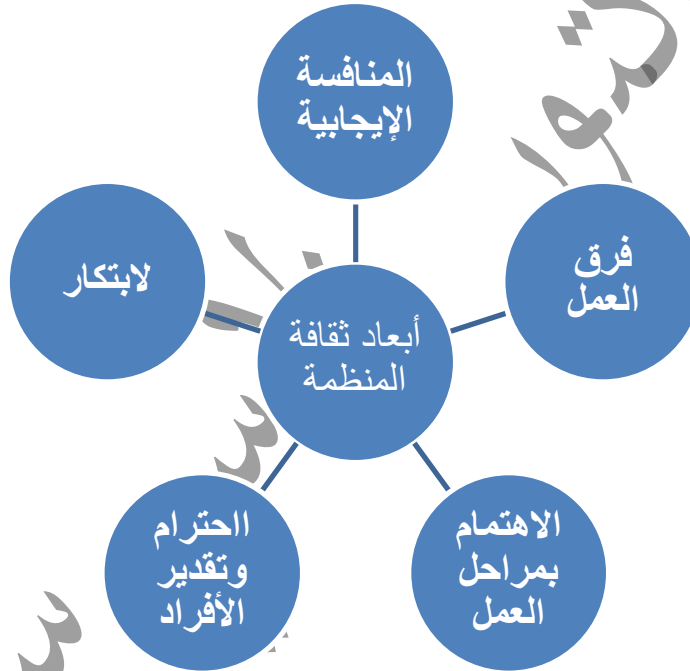
3. عدالة المعاملات:

تعكس عدالة المعاملات البعد الشخصي للعدالة التنظيمية التي تعتمد على أعمال، حيث (Bies & Moag (1986) قاما بالتمييز بين طبيعة الإجراءات التنظيمية الرسمية، وطريقة أو أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق هذه الإجراءات.

وتعرف عدالة المعاملات بأنها "مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات"¹.

والشكل الموالي يلخص ماسبق

الشكل رقم 23: أبعاد ثقافة المنظمة



¹- Hartini Ahmad and Hamid Mahmood Gelaidan ; Organisational Culture, Leadership Styles and Employee's Affective Commitment to Change: A Case of Yemen Public Sector ; IBIMA Publishing Journal of Organizational Management Studies Vol.2011 ;p07

خامسا: إدارة التغيير والثقافة التنظيمية:

ان التغيير الحقيقي والفعال في المنظمة هو ذلك الذي يركز على إستراتيجية تغيير على مستوى الهياكل المباشرة (المتتمثلة في المصالح، الوحدات، ...)، و هي تعتبر الوسط الذي ينتج الثروة ويعتبر التغيير على مستوى هذه الهياكل مرجع أساسي لكل تحول، لتغيير هذه الهياكل من الضروري تغيير السلوكات على مستوى خلايا الانتاج.

I- طبيعة إدارة التغيير في الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطرح الثقافة التنظيمية، وتتغير إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، أو في بيئة المنظمة الداخلية، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة . والمنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها روحسوخها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضاً بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن، وهويته فإن تغييرها يلقي دائماً نوعين من العقبات:

1. عقبة الخوف التي تعترى القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول؛
2. عقبة الرفض التي تعترى الناس بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون ان هذا التغيير مستحيل وبما ان الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير لانها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة روحبة صادقة وإقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدروح أساسي في نجاح عملية التغيير.

ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة تتغير عندما:

1. تتغير القيادة أو عندما تقدم قيادتها على التغيير؛
2. تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير؛
3. عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات.

وإذا كانت بيئة المنظمة بالمنافسة الشديدة وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين ان العديد من الباحثين يرون انه يمكن تغيير عناصر الثقافة المرئية مثل اللغة والطقوس والتجهيزات والمعدات أما عناصر الثقافة الغير مرئية والمتتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فإنه يصعب تغييرها وتمثل أكبر تحدي يواجه الإدارة.

ويجب على القائد عند إحداث تغيير لثقافة المنظمة أن يركز على تغيير سلوك العاملين ولكن كيف يتغير سلوك العاملين في المنظمة ؟

هناك فريق من الباحثين يرى انه لكي يتغير سلوك العاملين يجب تفكيك عناصر الثقافة السائدة، وهو أمر يستلزم تحليل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، بهدف مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب إيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها، أما ادوات التحليل فتتمثل في التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما إذا كانت معايير موضوعية أو تقليدية وسياسية لا علاقة لها بالقدرة على الانجاز، هذا إلى جانب التعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرت بها، والدروس المستفادة منها. وأيضاً التعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية السائدة، وكيفية التعامل معهم.¹

أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة وبلروحة منظومة القيم الجديدة وتحديد الأولوية في تناولها حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة، وأخيراً يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة، وتحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق هذا الهدف. كما يجب توافر مجموعة من العوامل والظروف الضرورية لتسهيل عملية تغير الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:²

1. توضيح دواعي التغيير للجميع، والأزمات الممكن التعرض لها في حال عدم التغيير؛
2. الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير بحيث يحدد هذا الفريق مبررات التغيير، والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة؛
3. من المفيد ان يصاحب عملية التغيير في الموظفين الرئيسيين أو في قيادات بعض الوحدات إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها، وإيجاد وحدات أخرى. لأن من شأن ذلك ان يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً سمح ذلك بمثل تلك التغييرات، فهذه الإجراءات يمكن ان تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد والمقصودين بالتغيير؛
4. تحرك القيادة الجديدة بسرعة لنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها ليصبح ذلك جزءاً مما يرتبط في ذهن العاملين؛
5. إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات الاختيار والتقييم، وانظمة الحوافز والتشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة؛

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص. 298.

² - نفس المرجع السابق، مرجع سابق، ص. 299-300.

6. ومهما كان الأمر فإن من الضروري التنبيه إلى ان عملية التغيير الثقافي عملية أصعب من التغيير في المواد والتكنولوجيا، إذ تأخذ وقتا طويلا نسبيا.

II- وسائل التدخل في التغيير الثقافي

ان طبيعة الثقافة التنظيمية من قيم وسلوكات تختلف عن طبيعة الوسائل والتجهيزات كونها ترتبط بالعنصر البشري اضافة إلى أنها غير مادية هذه الخصائص وغيرها تجعل من عملية التغيير في الثقافة التنظيمية نستعمل وسائل خاصة وأساليب مختلفة تلائم طبيعتها ومن ابرز هذه الوسائل:¹

1. التحسيس:

يلعب المسير الجزائري في هذه النقطة بالذات دروح جوهري، فامكان ان يجعل من سلوكه قدوة للعمال كما بامكانه ابراز قيمه المنشودة وكذا من خلال افعاله وقراراته اليومية لغرس القيم التي يرغب ان تسود المنظمة في العمال، وتعتبر هذه السلوكات من المسير افضل طريقة لتحسيس العامل الجزائري بما خاصة وان العامل الجزائري لا يؤثر فيه التحسيس المكتوب بقدر ما يتأثر بالمعمول به.

كما تلعب ايضا قيم العدالة و العمل أهمية كبيرة ولا يمكن تحقيقها الا من خلال سلوكات تطبيقية للمسير وهذا لارتباط العامل الجزائري بما بشكل قوي. ويمثل التحسيس شرط ضروري لتغيير السلوكيات والعادات في المنظمة غير ان هذا صعب جدا ولكنه ليس مستحيلا، وذلك بمصاحبة التحسيس بمخططات عمل دقيقة وقواعد ومعايير مساهمة كل فرد والمكافئة أو الترقية.

2. التكوين:

يلعب التكوين دورا اساسيا في رفع مستوى الانتاجية للمنظمة، وهو ما يمكن الأفراد العاملين من اكتساب معارف ومهارات، تتيح لهم معرفة العديد من البدائل والخيارات وبذلك يمكنهم اكتساب قناعات وقيم واساليب عمل جديدة .

3. معيار الكفاءة:

فلما تؤخذ بعين الاعتبار مساهمة مختلف الهياكل الفرعية، الادارات الفرعية، المصالح، الاقسام في حساب الانتاج الكلي للمنظمة بما يكشف عن سوء تقييم لمساهمة الأفراد والهياكل.

¹- MEZAACHE Ali, les aspects théorique des concepts de « gestion » et de « management » des entreprises, IDARA, № 21, 2000, p : 44.

4. الاحساس بالمسؤولية:

كل فرد في المنظمة مسؤول عن كفاءة الهيكل التابع له (مصلحة، قسم، مديرية فرعية... الخ)، و هذا يمكن تحقيقه حسب خبراء الإدارة من خلال قواعد وأهداف محددة لكل اجزاء المنظمة ويمكن كذلك تقييم نوعية نظام التسيير بالرجوع إلى الهياكل المباشرة.

5. الاتصال و المشاركة:

ان مشاركة القاعدة الهرمية للمنظمة في اعداد مخطط عمل جد مهم، فالبعد التشاركي للعمال يمثل محروح أساسي لثمين المروحد البشري وانتماءه لمشروع المنظمة.

6. آليات التحفيز:

تلعب كل من وسائل المراقبة والحث وكذا مشكل الحوافز دورا هاما وهذا من خلال الترقية والمكافئة والجزاء.

7. المراقبة:

تسمح اجراءات المراقبة بالتقييم الدروحي لانحرافات الكفاءة أو النتائج واحداث اتفاق عام لاجل القضاء على هذه الانحرافات روحف مع مستوى الانتاجية وبناء على هذا الاجراء يتم منح العلاوات ومختلف المكافآت المتغيرة.

المحور الثاني الابداع وإدارة التغيير

أولاً: ماهية الإبداع

ثانياً: خصائص وعناصر الإبداع

ثالثاً: معوقات الابداع وطرق قياسه:

رابعاً: إدارة الإبداع

خامساً: معوقات الابداع وطرق قياسه:

سادساً: الابداع في إدارة التغيير

تمهيد

ارتبط موضوع الإبداع ومفهومه مع البدايات الأولى لوجود الإنسان، إذ سعى الإنسان إلى تحقيق الخلق والإبداع في شتى جوانب حياته وصولاً إلى ظروف معيشية أفضل. الأمر الذي انتقل معه إلى وجوده في تنظيمات رسمية وغير رسمية ومحاولته للوصول بها من خلال الإبداع، إلى حالات ومستويات أمثل من الأداء. وهذا ما جعل الإبداع في المنتج والعملية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم.

لقد اهتمت المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بالإبداع كمفهوم ومنهج، ذلك أن الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير، وحتى تتمكن من مواجهة التحديات التي أفرزتها هذه البيئة يجب أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، من خلال الإهتمام بالرأس مال البشري الذي يمثل المصدر الفريد للإبداع، الذي يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب والمنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار. وظهرت خلال العقود الثلاثة الأخيرة نماذج عبرت في دراستها عن الإبداع في مجالات معرفية متعددة، يمكن تمثيلها بمزيج سائل تأثر في بعضها البعض ولا يمكن فصلها، وفي إطار ما تقدم تتضح أهمية تناول موضوع الإبداع وسوف نتناول من خلال هذا المحور الإبداع كمدخل لإدارة التغيير.

أولاً: ماهية الإبداع

يعتبر الإبداع السياق الذي يعمل على تفعيل القدرات الإبداعية للعاملين من خلال نشاطاتهم المتنوعة للوصول إلى حالة التميز وتقديم الجديد باستمرار، لتتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية مستدامة. وهو ما جعل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تهتم بالإبداع كمفهوم ومنهج، كما أن الإبداع في جوهره تغيير الذي يعتبر مطلب حيوي لجميع المنظمات وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير، وحتى تتمكن من مواجهة التحديات التي أفرزتها هذه البيئة يجب الإهتمام بالرأس مال البشري الذي يمثل المصدر الفريد للإبداع الذي يمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، وفي إطار ما تقدم تتضح أهمية تناول موضوع الإبداع.

I- مفهوم الإبداع

ارتبط موضوع الإبداع ومفهومه مع البدايات الأولى لوجود الإنسان، إذ سعى الإنسان إلى تحقيق الخلق والإبداع في شتى جوانب حياته وصولاً إلى ظروف معيشية أفضل. الأمر الذي انتقل معه إلى وجوده في تنظيمات رسمية وغير رسمية ومحاولته للوصول بها من خلال الإبداع، إلى حالات ومستويات أمثل من الأداء هذا ما جعل الإبداع في المنتج والعملية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم.

1- تعريف الإبداع:

في اللغة العربية الإبداع مصدره الفعل بَدَعَ أو أَبْدَعَ، فبدَعَ الشيء أي أنشأه وبدأه، كما جاء في لسان العرب لابن منظور ان بَدَعَ الشيء أو إبتدَعَهُ، أي أنشأه وبدأه من غير مثال سابق، أي صياغة غير مسبوق لها.¹

والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم.² والبديع من أسماء الله الحسني، لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول بقوله سبحانه وتعالى {بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ}.³ أي مبدعها من غير مثال سابق، مما يشير بالتالي إلى مكانة وقيمة هذه الكلمة، وإذا كان هناك استعمال لكلمة الابتكار في اللغة العربية عوض الإبداع، فنعتقد انه من باب تجنب الحرج والخلط في المعنى الديني للكلمتين، حيث يتجنب ببعض الباحثين الكلمة الإبداع أحيانا استبدالها بالابتكار، تجنباً للشبهة واستئثار الله عزَّ وجلَّ وحده بها.

ولقد ترجم اللغويون من الفرنسية إلى العربية كلمة الإبداع من أصلها la creation كمترادف لكلمة الإبداع والخلق وخصوا كلمة Innovation و Invention للابتكار. ومنه نخلص مما سبق إلى ان الإبداع لغة يعني: واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها، فهو خروج عن المؤلف ونقيض للتقليد والمحاكاة، أما في العلوم الإدارية فيمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع أو أغلب الباحثين في هذا المجال ويعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية، وفي هذا المجال يقول Rosca ان الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع، ولهذا يبدو من الصعب ان ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريفا يركز على بعد محدد، بينما نجد تعريفا يركز على بعد آخر.⁴ كما يرجع كذلك إلى اختلاف مناهج الباحثين وإهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية. وأشار Taylor في سنة 1988 إلى وجود عدد يتراوح بين 50 و 60 تعريف مختلف للإبداع.⁵

مما لا شك فيه ان العدد قد وصل في الوقت الحالي إلى أضعاف ما ذكر، ونلاحظ ان الإبداع بمفهومه الحديث فيعود إلى الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter في سنة 1912 بإعتباره أول منظر للإبداع والذي عرفه بأنه عملية إيجاد وتطوير في كل الطرق التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في المنتج أو الخدمة...؛ انه يمثل النتيجة

¹ - جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب ، مج 8، بيروت : دار صادر للطباعة والنشر، سنة 1990م، ص: 60.

² - مصطفى إبراهيم و آخرون ، المعجم الوسيط، تركيا، دار الدعوة ، 1989، ص: 66.

³ - قرآن كريم، سورة البقرة الآية 117.

⁴ - الكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص ، ترجمة غسان أبو فخر، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب-سلسلة عالم المعرفة، ع 144، سنة 1989م، ص 18-19.

⁵ - نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة الإبداع و الابتكار، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر ، المملكة السعودية ، 2004، ص 40.

المتحصل عليها من انشاء طريقة أو أسلوب جديد في الانتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.¹

بينما ذكر كل من Bescos & Mendoza ان الإبداع هو الطريقة التي تعتمدھا المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً. ويؤكد العلاقة بين المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والانتاجية على حد سواء.²

نستنتج من التعريفات السابقة ان الإبداع هو تغيير في الوضع الذي كانت عليه المنظمة بإدخال تجديدات أو منتجات جديدة كلياً أو طريقة انتاج.

أما Porter & Stern فعرف الإبداع بأنه تحويل المعرفة إلى منتجات، خدمات، عمليات جديدة تتضمن أكثر من علم وتكنولوجيا، إذ تشتمل على البصيرة لمقابلة حاجات الزبائن.³

من خلال هذا التعريف يتضح ان الإبداع هو توليد أو تبني شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة وتطبيقها كما يمكن القول بأن الإبداع سلوك تعبر عنه المنظمة، ويكون جديد على صناعته أو سوقها أو بيئتها العامة، فالمنظمة التي تقدم منتج جديد تكون مبدعة، فهو ينظر للإبداع على انه منتج، وهو ما دعمه P. Drucker حيث يريان الإبداع هو الطريقة التي يعتمدھا المقاول (Entrepreneur) لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً.⁴

في حين ان Marlok يعتقد ان الإبداع يتمثل في قدرة الفرد على انتاج أفكار وأفعال أو معارف، وتعتبر جديدة وغير مألوفة للآخرين، وقد يكون نشاطاً خيالياً أو انتاجياً، أو انه صراحة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، كل ذلك ينبغي ان يكون له هدف معين ويأخذ طابعاً علمياً أو فنياً أو أدبياً أو غيره.⁵ فمن وجهة نظره الإبداع هو قدرات للشخص المبدع، وهو ما أكده كذلك Gowan حيث عرف الإبداع على انه

¹ - Jean Lachman . **le Financement des stratégies de l'innovation**, Economica ;1993 :p22

² - P. BESCOS, C. MENDOZA, (**Le management de performance**), Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994, P219.

³ - Porter . M.E & Stern. s. **The New Challenge to America's prosperity : Findings From the innovation index council on competitiveness**. Washington. 1999. p12

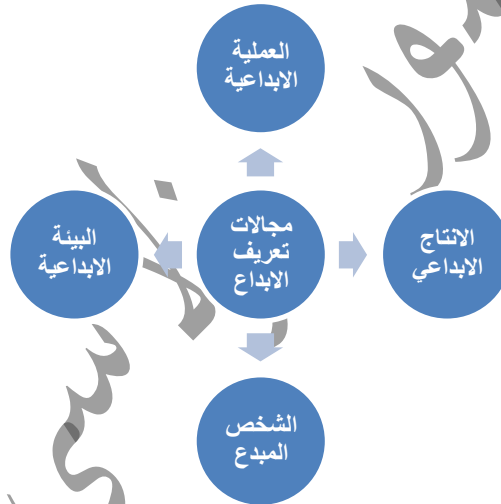
⁴ - Hitt, Michael, R. & Hoskisson R.D. Nixon, "**Strategic Management Competitiveness And Globalization**", 4th Ed, South-Western College Publishing, United Kingdom, 2010, p:524.

⁵ - محسن مخامرة واميمة الدهان ، العوامل المؤثرة علي الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية، دراسات عمان، الجامعة الأردنية ، ع2، 1988 ص

مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترق بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل.¹ ويشير هذا التعريف إلى ان الإبداع هو خليط ينتج من القدرات العقلية والاستعدادات النفسية للفرد بالإضافة إلى شرط أساسي هو وجود بيئة مناسبة ترعي هذه الطاقات الإبداعية.

مما سبق يتضح ان تعريفات الإبداع وان كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاروح إلا انها لا تخرج عن الإطار اللغوي له ويمكن ان نلاحظ بأن مجمل التعريفات لا تخرج من إطار أربعة محاروح أساسية، والتي يشار إلى هذه الأبعاد الأربعة بالرمز (P4) وهي الاختصار إلى الشخص. Person والعملية الإبداعية process الناتج الإبداعي Product وعملية الإقناع بأصالة الناتج persuasion الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 24: مجالات تعريف الإبداع



المصدر: زيد الهويدي، الإبداع: ماهيته واكتشافه وتنميته، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص: 23.

من خلال الشكل السابق نستطيع ان نعرف الإبداع على أنه إما:

- الإبداع بإعتباره عملية تتم من قبل المنظمة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة؛
- ان هذه العملية تقود إلى منتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو خدمة بشرط ان يتصف بالجدّة؛
- ان هذا المنتج يمكن تبنيه من قبل العاملين أو فرضه عليهم من قبل أصحاب القرار؛
- ان البيئة أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد والمنظمة تساهم في ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقته ظهوره.

¹ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص: 06.

لقد ذهب Teresko إلى الوصول بمفهوم الإبداع إلى أعمق من كون الإبداع ينحصر بالاختراعات وتحويل تقنيات جديدة وتبنيها بل في كيفية تشجيع روح الإبداع في المنظمة بهدف تقديم المزيد من الأعمال الإبداعية مؤكداً على ان نشاط إدارة الإبداع يمثل إبداعاً بحد ذاته.¹

نستنتج ان الإبداع هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة. وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات، أو طرق جديدة في تصميم العمل، والتي يمكن تجسيدها في طريقة عمل جديدة اعتماداً على المعارف التي يمتلكها المبدع تحت شروط معينة مثل توفر الرغبة في الأداء وتوفير الإمكانيات والبيئة المناسبة للتطبيق، ان هذا المنتج يجب ان يترتب عليه نوع من التغيير سواء في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا منفعة بالنسبة للمنظمة.

من خلال كل ما سبق فسوف نستنتج التعريف الآتي:

الإبداع هو عملية تبني لطرق جديدة وغير مألوفة في التفكير أو الفعل أو التعلم والتي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة، تؤدي إلى إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة بهدف إشباع حاجات زبائنها الداخليين والخارجيين المدركة أو غير المدركة.

تأسيساً على ما تقدم يمثل الإبداع:

- أكثر من مجرد عملية حل مشكلة ما؛
- عملية حضارية تسهم في بناء المجتمعات الإنسانية روحانياتها؛
- عملية تضيف قيمة جوهرية للمنظمة ومخرجاتها؛
- عملية تمتد إلى جميع وظائف وأنشطة وعمليات المنظمة وزبائنها وأسواقها؛
- عملية تعلم مستمرة تنشأ من تبادل المعرفة بين الأشخاص والمنظمات ومختلف الأطراف ذات العلاقة.

2- الفروقات بين مصطلح الإبداع والمصطلحات المشابهة

بعد تناول مفهوم الإبداع نجد من الضروري توضيح بعض المصطلحات القريبة من الإبداع مثل اكتشاف واختراع وابتكار والتغيير والدكاء ... ؛

¹ - John ,Teresko ,Leveraging Innovation ,Industry Week,IW ;2010 , p :29.

- الاكتشاف:

أي الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف، مثل اكتشاف باستروح للجراثيم، فهي موجودة لكن لم يكن هناك علم بوجودها إلى غاية معرفتها واكتشافها.¹ فالإكتشاف كشف للموجود وإظهاره، فهو ليس تغيير أو تطوير للموجود.

- الابتكار والاختراع

يمثل كلا المصطلحين معنى واحد عند الاقتصاديين وهو يتمثل في عملية إيجاد أو تطوير فكرة جديدة لمنتج أو عملية، فالابتكار يتعلق بتوليد الأفكار وإيجاد شيء جديد يوفر حلاً للمشاكل ولكن لا يعرف مدى نجاحها، أما الإبداع فيشمل الانجاز وتبني واستخدام الابتكارات فهو العملية التي من خلالها يكون هذا الشيء الذي تم التوصل إليه ناجحاً عملياً، وهو ما أكد عليه Backer & Whisler حيث يرى ان الإبداع هو عملية تتبع الابتكار وان الإبداع هو أول استخدام للابتكار.² ومنه الابتكار يمثل تقديم وانتاج أفكار جديدة بينما الإبداع يمثل الترجمة التجارية للمنتجات والخدمات التي ظهرت من خلال الابتكار، أي وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ. وعليه فإن المعايير التقنية تستخدم لتحديد نجاح الابتكار، والمعايير التجارية تستخدم لتحديد نجاح الإبداع.

- التغيير:

ان التغيير هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وتختلف عن تلك السارية في الاستخدام ويتسم بالشمولية والاستمرارية متفقاً مع الإبداع ولكن يختلف عنه من حيث (الحدة والمخاطرة، التكلفة)، التي ترتفع في الإبداع لذا فهما مكملان لبعضهما لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلال التغيير، وان التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المنظمة ومن ثم كل إبداع هو تغيير ولكن ليس بالضرورة كل تغيير هو إبداع.³ وعليه يسعى التغيير إلى زيادة الفعالية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل تحفيز الأفراد ومن ثم زيادة الانتاجية بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة.

¹ - سليم بطرس جلد وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص: 22.

² - Simon Alcouffe, **la diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion**, thèse de doctorat non publiée, école des hautes études commerciales, France, 2009, p: 30.

³ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 359.

- الذكاء:

هو مفهوم نصف به السلوك والتصرفات التي تصدر عن الفرد، حيث ان الذكاء في اللغة يدل على سرعة الفهم. واصطلاحا هو القدرة على التعلم والتفكير وتفسير النماذج وتكوين معرفة جديدة والمشاركة في المعرفة.¹ وهذا يعني ان الذكاء شرط ضروري للإبداع، أي ان الفرد المبدع لابد ان يتصف بحد أدنى من الذكاء، فيمكن القول ان كل مبدع ذكي ولكن ليس كل ذكي مبدع.

3- أهمية الإبداع:

تظهر أهمية الإبداع من جانبين أساسيين الأول يتمثل بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للإهتمام بالإبداع أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال الفوائد التي يحققها الإبداع.

- الأسباب التي دفعت بالمنظمات للإهتمام بالإبداع

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة سياسية وثقافية واجتماعية واقتصادية فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، وهو ما اجبرها إلى الإستجابة بأسلوب إبداعي عن طريق تطوير حلول وأفكار جديدة بما يضمن بقاءها واستمرارها، وأشار العنزي إلى ان المنظمات بدأت تدرك الأهمية المتزايدة للإبداع، إذ اعتبرت (47%) من المنظمات عام 2005 هو أحد الأولويات الثلاثة الأولى، في حين ان 19% منها عدته الأولوية الأولى لها، وأما في عام 2006 فتزايدت أهمية الإبداع، حيث اعتبرت 40% من تلك المنظمات ان الإبداع هو الأولوية الأولى من بين أولوياتها.² فضلا عن ان للإبداع دروع في توفير حلول غير تقليدية للنزاعات والمشاكل المتجددة التي بدأت بالانتشار بالإضافة إلى ان الإبداع يمكن المنظمة من زيادة فعاليتها في إستخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

وانطلاقاً مما سبق ذكره، تنبع أهمية الإبداع كونه أساس انطلاق المنظمة نحو الاستقرار والنمو، وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والإمكانيات المتاحة، حيث ان عدم وجود محركات إستراتيجية تدعم تنشيط التفاعل بين مختلف الموارد والإدارة، سوف تعجز المنظمة معه عن استغلال الفرص بشكل فعال بل من الممكن ان تتحول تلك الفرص إلى تهديدات لها؛ وتكمن المهارة التنظيمية في توفير عوامل الدعم النفسي أو المعنوي والمادي لكافة

¹ - زيد الهويدي، الإبداع: ماهيته واكتشافه وتنميته، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، سنة 2007م، ص: 59.

² - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 ص 47.

المستويات الإدارية وذلك لسببين أولهما الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المدربة، وثانيهما تطوير هذه الكفاءات من أجل تنفيذ استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها.

- الفوائد التي يحققها الإبداع

يمثل حلاً للمشكلات والاحتياجات، قصد الوفاء بتوقعات الزبائن، فقد لا يعرف المستهلكين ان هناك حاجات يجب ان تُلبى، أو انها ممكن ان تُلبى بطريقة جديدة تختلف عن تلك الموجودة من قبل، إذ ان النمو في الأسواق لم يتوالد بسبب طلبات الزبائن لمنتجات جديدة ومتطورة، وانما تولد بسبب إبداع المنظمات التي برهنت للزبائن ان منتجاتها هي التي حلت مشكلاتهم، والتي لا يمكن حلها بمنتجات بديلة.¹ كما يساهم الإبداع في زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وذلك من خلال:

- السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الانتاجية، يركز على طرائق التفكير الجديدة التي تعزز آليات التنافس ويساعد في تحطيم قواعد الصناعة المألوفة من خلال عمليات الهدم الإبداعي الخلاق، التي تؤدي إلى إخراج المنظمات من بيئة الصناعة لعدم تطوير منتجاتها أو تقديمها منتجات جديدة؛

- تقليل كلفة التصنيع روحاً المأل من خلال الإبداع في العملية، حيث يُمكن المنظمات من الحصول على الأرباح العالية بسبب انخفاض التكلفة، وقدرتها على تشكيل أذواق المستهلكين لتوفيرها منتجات جديدة غير مسبقة؛²

- يؤدي الإبداع إلى خلق قيمة جوهرية للزبائن من خلال تصميم وتطوير وانتاج وتوزيع وتسويق المنتجات أو الخدمات؛

- تشكل المنظمات المبدعة تهديداً كبيراً للمنظمات غير المبدعة لامتلاكها المعرفة التي يمكن تطبيقها باتجاه ذلك، يُمكن المنظمات الصغيرة من منافسة الكبيرة منها من خلال إبداعاتها الإستراتيجية التي تعجز عن مواكبتها المنظمات الكبيرة؛

- يمثل أساس التفكير بالإستراتيجية لتغيير موقع المنظمة في السوق، مع استغلال موقعها الحالي، وأخذ بيئة المنظمة كلها بنظر الاعتبار بما فيها الزبائن الحاليين والمحتملين والمنافسين، فضلاً عن وضع نقاط قوة وضعف المنظمة في مجموعة مواردها وإستخدام هذه الموارد لخلق سوقاً جديداً مختلفاً عن السوق الموجود؛¹

¹ - الغالي طاهر محسن(1)، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات إدارية، جامعة الموصل العراق، المجلد (4) العدد(7) سنة 2011، ص:177

² - Dieter Ernst .Innovation in Global Knowledge Economy, East-west center, Honolulu, IBM/T Singhua Study on Innovation in China, 200.8p145

- تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التآلف والعدم والمعيب والمرفوض وتحسين صراحة المنظمة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن.

4- انواع الإبداع

صنف الكتاب والباحثون الإبداع إلى انواع عدة انطلاقا من إهتماماتهم وتوجهاتهم أو طبيعة المنظمة وعملها ونوعها أو نواتج عملية الإبداع، ولقد شخّص الباحثون في مجال السلوك التنظيمي انواعا مختلفة للإبداع والجدول الموالي يوضح ابرز التصنيفات.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كمي)، الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص: 17

الجدول رقم 4: انواع الإبداع من وجهة نظر عدد من الباحثين

الباحث/السنة/الصفحة	انواع الإبداع
March & Simon/1958 :177	1. مبرمج (مغطي أو روتيني) 2. غير مبرمج
Mansfield/1963 :561	1. إبداع العملية 2. إبداع المنتج
Evan & Black/1967 :521	1. تكنولوجيا (هيكلية) 2. إداري (برمجي)
Whiet 1984 :52 ، Dalton/1968 :17	1. تكنولوجيا 2. إداري 3. إبداع القيمة
Zaltman ; al/1973 :32	1. وسيلي (أدائي) 2. غثائي (غاية).
Norman/1971 :207-210	1. روتيني 2. جذري .
Rogers & Shoemaker/ 1971 :101	1. إبداعات بقرارات سلطة (فرد) 2. إبداعات بقرارات جماعية.
Daft/1978 :199	1. إداري 2. فني.
Daft & Becker/ 1978 :127	1. إبداع في الأهداف 2. إبداع في التركيب التنظيمي. 3. إبداع في المنتج التكنولوجي 4. إبداع العملية 5. إبداع في مجموعة الزبائن المطلوب خدمتهم.
Wortman/1981 :60-62	1. مصادفة 2. مخطط 3. غير مخطط.
Marquis/1982 الدليمي/1990:31	1. إبداعات مصدرها إمكانيات تكنولوجية . 2. إبداعات مصدرها طلب السوق أو حاجة عوامل الانتاج.
Thusman & Nadler / 1982 :152 الشماع وحمود/ 438:1989 ، الذهبي ، 420:2001	1. تركيبي 2. مضاف 3. متقطع .
Calantone ; al/1988 :13 1988: 548/Ivancevich, et.al	1. داخلي 2. خارجي.
Ibarra/1993 :472	1. إداري 2. تكنولوجيا.
Moorhead & Griffin/ 1995 :256	1. جوهري 2. نظمي 3. كمي.
شريف/1997:341	1. جذري 2. تدريجي 3. فني 4. إداري.
Taylor, 2000	1. الإبداع التعبيري 2. الإبداع الفني 3. الإبداع الخلاق 4. الإبداع الطارئ أو المفاجئ 5. الإبداع المتجدد

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 364-365.

انطلاق النظرة الشاملة ومحاولة تلخيص الاتجاه العام للدارسين للإبداع، نجد ان الإبداع على مستوى المنظمة ككل يمكن تصنيفه إلى نوعين أساسيين يتضمن كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما:¹

¹ - حريم (1)، مرجع سابق، ص 346.

- الإبداع إداري: يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

- الإبداع الفني (التقني): يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب الانتاج وغيرها

ثانيا: خصائص وعناصر الإبداع

II- خصائص الإبداع:

توجد العديد من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع من أهمها:¹

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية، بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول ان الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصراحة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة، حتى يمكن التعامل معه أو الوصول إلى نتائج إبداعية حولها؛
2. يعتمد الإبداع على التفكير العميق والشامل الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها؛
3. الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطه أو يتعامل معها، كما ان لها علاقة وثيقة بالعوامل الروحية ويمكن تطويره؛
4. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية، فهو علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غداً والعكس صحيح؛
5. الإبداع جهد متصلب الإدراك الحسي والتصروحات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع؛
6. يجب ان يكون الإبداع موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة؛
7. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطرح الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب؛
8. ان المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة، وهذا يعني ان هذا لميطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

¹ - نوال يونس محمد و بسمان عبد اللطيف سليم، اثر الثقافة المنظمة في تعزيز الإبداع الفردي، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 96 مجلد 31 لسنة 2009، ص: 39-40.

III- عناصر الإبداع:

في إطار سعي المنظمات للانتقال ليكون مؤسسات مبدعة استراتيجياً، فإن عليها امتلاك عناصره، تتكون عناصر المزيج الإبداعي من أربعة أركان أساسية وهي:¹

1. إبداع القيمة Value Innovation

يعد تقديم القيمة العليا للزبون من الأمور المهمة لتحقيق لميزة التنافسية المستدامة، ولذلك تستلزم قيمة الإبداع إهتمام المبدعين الإستراتيجيين لتقديم قيمة عالية للزبون، إذ ان إبداع القيمة هو الذي يحدد القيمة التي تقدم للزبائن.

2. إيجاد سوق جديد New Market Creation

ان العنصر الثاني للإبداع هو إيجاد سوق جديد، وتنشأ السوق الجديد من خلال جذب الزبائن الجدد وتطويرها بهم ويمكن ظهور الأسواق الجديدة أيضاً من خلال تجزئة فئات الزبائن الموجودين، أو من خلال طرق التوزيع أو التسويق الجديدة التي يجري اكتشافها، وتساعد عملية خلق أو إيجاد الأسواق الجديدة في تجنب المنظمات المنافسة، ان الإبداع يتحقق عندما تقوم المنظمة باكتشاف الزبائن الذين أهملوا من قبل المنافسين أو احتاجتهم التي لم يتم تلبيتها، أو اكتشاف طرق الجديدة للإنتاج أو التوزيع التي لم يجري استغلالها، وبذلك تقوم المنظمة بإيجاد الأسواق الجديدة من خلال شغل هذه الفرص واستثمارها.

3. الإبداع في الوصول إلى السوق Go-To-Market Innovation

يتحقق الإبداع من خلال العنصر الثالث له وهو كيفية توزيع أو تسويق المنتجات والخدمات، فالكثير من المنظمات حققت وصولاً إلى السوق ليس بمنتجات جديدة ومختلفة عما يقدمه المنافسون، انما من خلال إبداعها بطرق توزيع وتسويق جديدة ومختلفة عن المنافسين.

4. تحطيم المنافسة Competitive Disruption

ان العنصر الأخير للإبداع هو تمزيق عملية التوازن بين المنافسين، فخلق أو إيجاد منتجات جديدة، أو طرائق لإنتاج المنتجات الحالية أو أساليب جديدة وغير مألوفة للتوزيع، ستؤدي بالمنافسين إلى الوقوف عاجزين والخروج من السوق أو التحول إلى منتج آخر، فالإبداع لا يعني الأداء أفضل من المنافسين وانما الابتعاد عن المنافسة من خلال اختراق السوق بإستراتيجية جديدة تكسر قواعد تلك المنافسة. وأكد Bettis & Brahalad ان

¹- Marinos, Los., **Creativity and Technology and Technological Innovation in the United Stats**, Research Technology management, Nov/Dec, vol..43,issue 6. (2006),p :22

المبدع هو الذي يتخذ موقفاً يتميز فيه عن الجماعة القائمة، مما يولد الانشقاق التنافسي الذي يقيس المدى الذي ينحرف فيه المبدعين عن هيكلية الصناعة القائمة، وتبني موقفاً جديداً يحطمون من خلاله قواعد المنافسة المتعارف عليها.¹

ثالثاً: نظريات الابداع

لقد تعددت نظريات الابداع و هذا ناتج من اختلاف المدارس و الاتجاهات في علم النفس حيث ان اغلب بحوث الابداع و الابتكار احتلت مكانها في مجالات علم النفس و التعليم ، من سوء الحظ ان القليل من هذه الدراسات كان قد حدد التأثير لدراسة الابداع على الهياكل و المستويات التنظيمية². لذلك سوف نعمل في هذا البحث على التركيز على اهم نظريات الابداع في مجال التسيير.

تعد نظرية (March & Simon, 1958) من أولى محاولات التنظير في مجال الإبداع وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات فاعتمدت نموذج حل المشكلات في تفسير إبداع المنظمات، وعدت الإبداع أسلوباً في حل المشكلات نتيجة الفجوة التي تقع فيها المنظمات بين ما تقوم به و بين ما يفترض ان تقوم به .من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث ان عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي : فجوة الأداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ومن ثم إبداع. حيث ارجع كلا من (March & Simon) الفجوة في الأداء إلى عوامل خارجية كمتغيرات في الطلب و عوامل داخلية.³

تلتها نظرية (Burns & Stallker, 1961) التي اعتمدت الهياكل التنظيمية نواة لتفسير الإبداع حيث أوضحا مختلف الاشكال والهياكل التنظيمية والتي تكون فعالة في حالات معينة ، فمن خلال ما توصي اليه ان الهياكل الاكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الابداع في المنظمة من خلال النمط أو التنظيم الآلي (الميكانيكي) الذي يلائم البيئة المستقرة والتنظيم الحيوي (العضوي) الذي يقوم عن طريق مشاركة اعضاء التنظيم في إتخاذ القرارات و يلائم البيئة السريعة التغير . ويلائم الإبداعات الجذرية ويساهم في توليد الإبداعات والحدير بذكر ان نظرية (Harvey & Mills, 1970) تعتبر نموذجاً مطروحاً من النظريتين السابقتين وهي ترى ان المنظمة تعتمد حلولاً روتينية للمشكلات الروتينية وإبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، بعدها قدم (Hage & Aiken, 1970) نظريتهما وكانت أكثر شمولية لتفسيرها الإبداع عبر التغيير الحاصل في برامج المنظمة، والمقاس

¹- Markides, C. "Strategic Innovation," Sloan Management Review, Vol. 38, Spring 1997. p:9.

²- سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره ،ص: 31

³- سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، ص: 38-39

من خلال المضاف من الخدمات أو المنتجات الجديدة. واعتبرت نظرية (Zaltman, et al., 1973) الإبداع عملية جماعية تجسد أي فكرة أو ممارسة جديدة على الوحدة التنظيمية أو المنظمة التي تتبناها، مركزين على العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي في مرحلة التطبيق كمقاومة المقترحات التي تم تبنيها.¹ وقد تطرحت نظريات الإبداع عبر مراحل متسلسلة من الزمن أفرزت خمس نظريات متعاقبة اعتبرت مهمة من قبل المختصين بالإبداع وهي كالآتي:2:

1- نظرية دفع التكنولوجيا:

وتسمى بالنظرية الهندسية للإبداع، وتعتمد هذه النظرية على البحث العلمي والحلول الهندسية لتحسين المنتجات أو عمليات التصنيع، وطبقاً لهذه النظرية فإن البحث والتطوير الصناعي هي مصادر المنتجات والعمليات الجديدة أو المحسنة، إذ توضع مواصفات الإنتاج ويتم تطبيق التكنولوجيا لتصنيع منتج معين يطابق المواصفات المحددة في البحث الذي يمكن أن يكون براءة اختراع أو منشورات علمية. سادت هذه النظرية في عقد الستينات من القرن الماضي وأكدت على أن مصادر أفكار الحلول يجب أن تنشأ من السوق وهذا التصريح كان ممهداً لنظرية سحب السوق.

2- نظرية سحب السوق

لا تزال هذه النظرية تعطي دوراً أساساً للبحث العلمي كمصدر للمعرفة من أجل تطوير وتحسين المنتجات والعمليات وتعدّ الجدوى الفنية شرطاً أساسياً ولكنه غير كافٍ للإبداع، وتأخذ هذه النظرية كفاءة المنظمة بعين الاعتبار لضمان نجاح الإبداع المستمد من حاجات السوق، لقد تحول الإبداع في هذه المرحلة إلى التركيز على الزبون/ السوق وقد اتخذ التسويق دوراً أساسياً في توليد الأفكار.

3- نظرية سلسلة الارتباط

نشأت هذه النظرية لتوضيح حقيقة أن الروابط بين المعرفة والسوق ليست تلقائية كما تفترضها النظرية الهندسية ونظرية سحب السوق، وقد جاءت هذه النظرية على مرحلتين: الأولى عند بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي إذ زاد الإهتمام بالربط بين البحث العلمي والسوق، والثانية في نهاية الثمانينات وكان التركيز فيها ينصب على المعلومات المتولدة من خلال الروابط بين المنظمة وزبائنهم ومجهزيها، ونلاحظ من خلال هذه النظرية أن إدارة

1- العز أو ينجم جواد عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار البازوري، الأردن. 2004، ص: 50.

2- (European Commission, 2004) disponible dans le site du :12/01/2013.p:23-25

الإبداع تعمل على تشكيل توليفات من الأشكال المادية أو الملموسة لرأس المال مع شكل معين غير مادي وهي البيانات والمعلومات بشأن الزبائن والمجهزين.

4- نظرية الشبكات التكنولوجية

ظهرت هذه النظرية في نهاية الثمانينات وخلال تسعينات القرن الماضي من قبل مجموعة من الخبراء أطلقوا عليها اسم انظمة الإبداع، وتفترض هذه النظرية بأن المنظمة المبدعة لديها شبكات متنوعة ومتعاونة بقوة في تبادل المعلومات وقد ركزت على أهمية مصادر المعلومات الخارجية بالنسبة للمنظمة المتمثلة بالزبائن والمجهزين والمستشارين والمختبرات الحكومية والجامعات وغيرها.

5- نظرية الشبكة الاجتماعية

اعتمدت هذه النظرية على فكرتين سابقتين وتصروح جديد، اذ اتفقت مع نظرية دفع التكنولوجيا التي أكدت على ان الإبداع محدد بالبحث، ونظرية الشبكات التكنولوجية التي أكدت أهمية التفاعل بين المنظمات المبدعة ومصادر المعلومات الخارجية، أما تصروح هذه النظرية فهو ان المعرفة تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الإبداع إذ اعتبرتها عاملاً من عوامل الانتاج ومحدداً للإبداع، وعن طريق إستخدام تكنولوجيا الاتصالات تصبح تلك المعرفة متاحة بسرعة فائقة في مختلف انحاء العالم بما يشكل تحدياً عبر تحويل المعلومات إلى معرفة.

رابعا: إدارة الإبداع

I- متطلبات إدارة الإبداع:

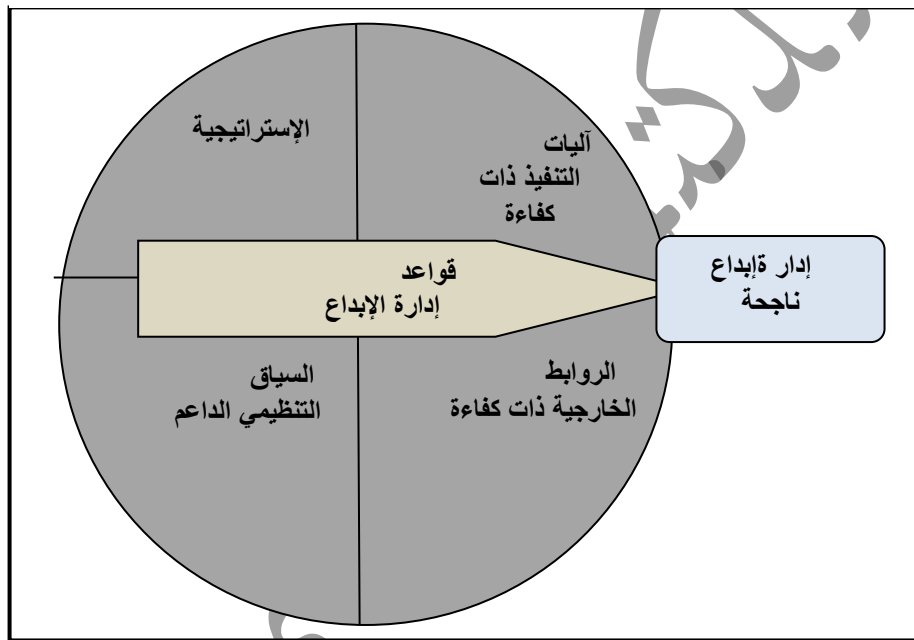
تنبع أهمية الإبداع كونه أساس انطلاق المنظمة نحو الاستقرار والنمو، وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والإمكانات المتاحة، حيث ان عدم وجود محركات إستراتيجية تدعم تنشيط التفاعل بين مختلف الموارد والإدارة سوف تعجز المنظمة معه عن استغلال الفرص بشكل فعال بل من الممكن ان تتحول تلك الفرص إلى تهديدات لها. وتكمن المهارة التنظيمية في توفير عوامل الدعم النفسي أو المعنوي والمادي لكافة المستويات الإدارية وذلك لسببين أولهما الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المدربة، وثانيهما تطوير هذه الكفاءات من أجل تنفيذ استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ان أهم الميزات التي تتصف بها المنظمات حالياً هي كونها منظمات مبنية على المعارف والمعلومات التي تتيحها البيئة، وبالتالي فإن العناية بالأفراد والجماعات على أساس الإبداع تتم بأن تقوم المنظمة بعمليات توليد الأفكار

والمعارف، التي تسهم في تطوير الآليات والوسائل المساعدة على الأداء الأمثل الذي يمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

ان الاتجاه الصحيح للمضي بالمنظمات نحو الريادة والابداع يجب ان يكون على اساس منهجي وعلمي وهذا يتطلب عناصر لتحقيق إدارة للابداع ناجحة وهو ما أكدته (Tidd) حيث ذكر بأنه يجب ان تتوفر أربعة مسارات يمكن تجميعها بالشكل التالي:²

الشكل رقم 25: متطلبات إدارة الإبداع



Source: Tidd, Joe., and Bessant, John. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change, 5th Edition. May 2013, p:59.

وانطلاقاً من الشكل السابق نجد ان المسارات المتمثلة في: إتخاذ منهج استراتيجي بشأن الإبداع ومشكلة إدارته، وتطوير إستخدام آليات وهياكل كفؤة للتنفيذ، وتطوير وتوسيع سياق تنظيمي داعم للإبداع، وبناء روابط خارجية ذات كفاءة والمحافظة عليها، و في مايلي تفسير موجز لهذه القواعد.

1. الإستراتيجية:

تهدف إلى إعادة التفكير وإعادة نمذجة المنظمة لكي تكون أكثر تنافسية في ظل بيئة عمل متغيرة من خلال تحديد رؤية وأهداف وغايات طموحة لخلق الأفكار وإقامة مشاريع ناجحة باستمرار، ولكي تكون الإبداعات

¹ - رعد حسن الصرن (1)، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني، دمشق، 2003، ص 34.

² - Tidd, Joe., and Bessant, John. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change, 5th Edition. May 2013, p:59

مصدراً للقدرة الجوهرية للمنظمة فإنها تتطلب تطوير الاستراتيجيات الداعمة كإدارة الجودة وفريق العمل والشبكات الداعمة، وان الشيء الأساس لبقاء المنظمة والمحافظة على التفوق هو سلوك الإدارة المبدعة وهذا الأمر ليس سهل التحقيق، إذ لا يقتصر على البحث والتطوير وتقديم سبل من المنتجات الجديدة، انه يتطلب التفوق في إدارة الجودة وتقليل التكاليف وعدد من الانشطة التي تساهم في خلق صروحة عن المنظمة، إذ ان تفوق المنظمات المبدعة مصدره إضافة قيمة إلى كل شيء عمله.

ان الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي، يمكن ان يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا لا يتطلب تبني الإستراتيجية الاستباقية في ان تكون المنظمة القائم بالحركة الأولى في إدخال منتجات الدورات الإبداعية فحسب، وانما يتطلب ان تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات علي تلك المنتجات أثناء كل دروحة، فيكون العمل الاستراتيجي هو كيفية إدامة الإبداع من اجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد¹.

ان عملية الابداع تتطلب جهد وصبرا ووقت معتبر لوضع الخطط المبنية على التفكير الابداعي، فالمنظمة التي لديها فكر استراتيجي هي المنظمة التي تفكر في المشاكل المعقدة والكبيرة والتي تتطلب ابداعا لحلها. وتوفر الحوافز الكافية لأجل ذلك. ولا يكون همها هو الاعمال اليومية الروتينية، ومن أجل تعزيز الإبداع فإن المنظمات يمكن ان تشجع الأفراد على تطوير قدراتهم الابداعية وتزودهم بالمواقف التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي. وتوصف هذه المنظمات بأنها حيوية ونشيطة، وانها تسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر. ومن المهم تطوير هذه القدرة على التفكير الإبداعي من خلال الممارسة. وهناك بعض التكتيكات التي تستخدم في تطوير التفكير الإبداعي مثل : «الاستماع، التفكير الجزئي والمنطق»، كذلك تستطيع المنظمات التشجيع على الإبداع من خلال المديح ومكافأة القرارات الإبداعية « فمجموعة "تويوتا" اليابانية مثلاً، تتلقى 1.000.000 اقتراح سنوي يتم تطبيق 85% منها، و يكرم الموظف ماديا و معنويا»².

2. آليات الارتباط الداخلي:

يتعين لنجاح إدارة الإبداع تطوير آليات الارتباط الداخلي المتمثلة بفرق حل المشكلات أو التنظيم المصفوفي أو اللجان وقوى المهام والاجتماعات الرسمية، وان الفكرة التي تكمن روحاء هذه الآليات، هي ان الإبداع يأتي من خلال جمع الانماط المختلفة من معرفة مهارات الأفراد من أقسام وقواعد العمل المختلفة. حيث ان الجماعات ذات

¹ - نجم عبود نجم 2، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

² - نفس المرجع السابق، ص 51.

الخبرة والخلفيات المتنوعة هي الأكثر إبداعاً وتتعلم أكثر من الجماعات المتجانسة، إذ تزداد الثقة بالنفس ضمن الفريق من خلال التشارك بالمعلومات وتوفير التغذية العكسية وإستخدام المهارات الفردية للأعضاء، وإزالة العوائق التي تعيق أداء الفريق.¹

وتساعد المقاولاتية (Entrepreneuriat) على صياغة استراتيجيات الإبداع مما يقود إلى تعظيم الإبداع في المنظمة، ويتضمن نشاط المقاولات خلق موارد جديدة أو دمج الموارد الموجودة حالياً بطرائق مبتكرة، لغرض انشاء منتوجات جديدة وترويجها تجارياً والتحرك نحو أسواق جديدة وخدمات جديدة وزبائن جدد.² ذلك ان الإبداع لا يعني دائماً إستخدام التكنولوجيا الحديثة جداً، انه في جانب منه قضية تكنولوجية ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو طريقة التفكير وإيجاد حلول مبتكرة في المنظمة.

3. آليات الروابط الخارجية:

وهناك عدداً من آليات الروابط الخارجية للمنظمة مع المنظمات الأخرى يمكن ان تحفز الإبداع والتعلم في موقع العمل وهي: رأس مال المشروع، والمشاريع المشتركة، والترخيص، والاكستاب، والمشاريع الداخلية للمنظمات الشبكية، ووحدات العمل المستقلة والتي هي الخيارات التي تعتمد عليها المنظمات في انتاج وإدارة الإبداع.³ وسوف نحاول توضيح هذه الاساليب و الخيارات بشيء من الإيجاز:

- المشروعات الداخلية المشتركة:

وتعني مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف الإبداع عن طريق الوسائل الداخلية أو تقنية جديدة لتحقيق مدى كبيراً من الإبداع التنظيمي بعيداً عن الإجراءات الروتينية، ويبرز هنا دروح فريق المشروع الذي يحرر الأفراد من القيود البيروقراطية ويجعلهم يبدعون عبر التبادل الفكري، ودروح رأس مال المشروع الذي يوفر الموارد المالية لتطوير الأفكار والمنتجات والأعمال الجديدة التي يقدمها الأفراد وبعد تقديم الأفكار المبدعة يجري تحويلها إلى سبق تسويقي ناجح عبر مجموعة عمليات للتفاعل والتنسيق والاتصال وصنع القرارات وفي اطار هيكلي يدعم هذه الأنشطة لتحقيق إبداعات تخلق قيمة أكبر للزبون 4 .

¹ - براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير جامعة اليرموك الاردن، غير منشورة، 2012، ص: 59.

² - YARIV TARAN, RETHINKING IT ALL: OVERCOMING OBSTACLES TO BUSINESS MODEL INNOVATION, PH.D. DISSERTATION, CENTER FOR INDUSTRIAL PRODUCTION AALBORG UNIVERSITY, Denmark. 2013:56.

³ - العزأوينجم جواد عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار البازوري، الأردن. 2004، ص: 86.

⁴ - Hitt, R.E. Hoskisson & R.D. Nixon, "Strategic Management Competitiveness And Globalization", 4th Ed, South-Western College Publishing, 2001, p:538

هذا التحويل يتم عبر فرق تطوير المنتج التي تحقق التكامل بين وظائف المنظمة، ومن ثم تنسيق وتطبيق المعرفة الخاصة بمختلف الوظائف لتوسيع دائرة الإبداع وانتاج كم كبير من السلع الجديدة في وقت أسرع من المنافسين، وتعظيم ربحية المنظمة وميزتها ونجاحها التنافسيين مع مستوى مقبول من جودة المنتج والتركيز على إبداع القيمة الذي يجعل المنافسة غير مجدية في الأسواق الحالية للمنظمة ومن ثم الانتقال إلى الأسواق الجديدة لخلق قيمة للزبون عبر خصائص المنتج المفردة، والتعلم الكفوء، وتحويل ما تتعلمه المنظمة إلى معرفة كأساس لتطوير كفايات جوهرية جديدة¹.

- التحالفات الإستراتيجية:

وتشير إلى التعاون بين المنظمات لانتاج وإدارة الإبداعات وذلك عندما تتوزع المعرفة والمهارات الإبداعية على مؤسسات عديدة ، فتربط عدة منظمات مواردها وقابليتها للنمو بسرعة. والتركيز على الإبداع لتحقيق التكافؤ، ومن ثم المزايا التنافسية، وتحقيق السرعة في الإستجابة والانتشار العالمي ومن ثم خلق قيمة للزبون.²

- الاكتساب و رأس مال المشروع:

ويقصد به شراء الإبداع ومن ثم القيام بإدارته ، انه الخيار الذي تعتمد عليه المنظمات لتطوير مستويات التنوع حيث تدخل المنظمة الأم في أعمال تختلف عن طبيعة عملياتها الحالية مثل دخول أسواق جديدة، أو تقديم منتجات جديدة، وهذا ما يقترن بمخاطرة تقليل مدخلات البحث والتطوير ومخرجاته مقاسة بعدد براءات الاختراع وتقديم منتجات جديدة بنسبة اقل في الأسواق إلى جانب صعوبات أخرى تقترن بالاكتساب كصعوبة التداؤب، وعدم إعادة الهيكلة فيقل مستوى الأداء وفرص الإبداع.³

4. السياق التنظيمي الداعم:

وقد اهتمت المنظمات الرائدة بهذا الخيار لدعم النشاط الإبداعي الذي يهدف إلى توفير البيئة التنظيمية المشجع على الإبداع وتقديم الحوافز للمبدعين والتدريب واكتساب المعلومات الجديدة والتركيز على المهارات وقدره العاملين على استغلال إبداعاتهم وهو يعد تحدي كبير للمنظمة و قدرتها على مزج المبادرة العلمية مع إدارة الأعمال بهدف تحقيق المنظمة المتعلمة. وهو ما جعل المنظمات المبدعة والكبيرة من على الخصوص تعتمد على إستخدام

¹ - نجم عبود نجم(2).مرجع سبق ذكره،ص:321.

² - Harrison, J.S. & St John, C.H. **Strategic management of organizations and stakeholders: Concepts and cases**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing., 1998.p :122

³ - Hitt ,R.E. Hoskisson & R.D. Nixon , "**Strategic Management Competitiveness And Globalization**", 4th Ed, South-Western College Publishing, 2001, p:538.

هياكل تنظيمية مزدوجة(العضوي_ الميكانيكي) ،بحيث تشكل اقسام فرعية منفصلة هدفها توليد الافكار الإبداعية.

ففي الأقسام التي تولد التغيير تكون عضوية الهيكل، من اجل تسهيل توليد الافكار والطرق الجديدة في الأداء فيما تميل الأقسام التي تنفذ هذه الابتكارات إلى ان تكون ذات هياكل ميكانيكية. وهو ما أكدته كل من (Wong, Mingji & Millette) على ان من أهم المحركات الداخلية لتطوير الابداع في المنظمة تتمثل في نمط القيادة، والممارسة الإدارية والثقافة التنظيمية والإبداع الفردي. ويمكن ابراز هذه المحركات في النشاطات التالية: ¹

- تخصيص مسؤول في المنظمة عن العمليات الإبداعية فيها بحيث تتسم فيه صفة الإبداع وإعطائه سلطة كافية لممارسة هذا العمل.
- تكوين فرق إبداعية من داخل المنظمة تكون متميزة في تحقيق النجاح الإبداعي.
- توفير طرق وأساليب تنمية التفكير الإبداعي وإزالة جميع المعوقات والقيود التي تقف في طريق هذه التنمية.
- عدم القيام بتوزيع مهام الإبداع على مختلف الأقسام الإدارية في المنظمة لانه يشنت ويعمل على ضياع الأفكار الإبداعية، هذا فضلاً عن ان المنافسة الإبداعية تتطلب السرعة والمرونة والعمل الفروحي.
- تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات وحثهم الدائم على تقديم ما هو مفيد.
- عدم الخوف من أي فكرة مبتكرة، فالمهم هو معرفة مميزاتا و ادراك مخاطرها. والتفكير الدائم في التجديد والتحسين.
- ضرورة التمييز بين رجال الإدارة ورجال الإبداع، بحيث تعمل المنظمات التي تتبنى الإبداع على البحث عن رجال الإبداع المهمين وتنمي قدراتهم ومهاراتهم،
- العمل على عقد اجتماعات إبداعية التي تمثل نوعاً من الإدارة الخلاقة و تشجع الإبداع و تدعمه.
- يجب ان تركز إدارة الإبداع على جميع محاولات الفرد، لأن خلاف ذلك قد يؤدي إلى غياب التفكير الذي هو جوهر عملية الإبداع.

نستشف مما تقدم ان إدارة الإبداع هي أكثر من مجرد أطراف حاملة ومبتكرة بل انها يجب ان تكون قادرة على تحفيز أفرادها لتوليد الأفكار الإبداعية الخلاقة وبتالي تطوير القدرات الإبداعية للأفراد وان تنفذ الأفكار المنتقاة بنجاح بإستخدام تقنياتها المختلفة.وقد لخص(Durker)مجمل متطلبات الابداع في اتفاق تطبيق الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة شرط ان تكون لديهم الرغبة في ممارسة العمل في الحقل المعرفي .وهؤلاء

¹- Daft, R.L., **Administración** - 6ª Ed; Thomson Paraninfo, S.A..2004.p :408

الأشخاص هم الذين يتولون المناصب العليا ضمن المنظمات، ويطلق عليهم عمال المعرفة وقد حدد ثلاثة مبادئ أساسية للإبداع وهي:¹

- يجب ان يكون الإبداع بسيطاً حتى يكون فعالاً، مع أهمية ان يركز على أهداف واضحة ومحددة.
- ان يتم إدراك الإبداع والابتكار عن طريق الاستماع والملاحظة، ثم يتم تقديره بطرق تحليلية.
- يجب ان يسعى الإبداع لاحتلال مراكز القيادة ضمن الإهتمامات الأساسية في المنظمة، حتى يضمن ان يكون إبداعاً بالمعنى الصحيح.

بصفة عامة يتحدد مستوى الأداء الإبداعي بمحصلة التفاعل بين القدرة على الأداء، والرغبة فيه، والبيئة المحيطة به، وبما ان المعرفة تتولد من العلم حيث تكون هذه المحصلة النهائية للبحث العلمي والإبداع.

II- نماذج في إدارة الابداع.

كما سبق و ذكرنا ان موضوع الإبداع لم يتم الاتفاق على تعريف و صيغة موحدة له وذلك راجع لاختلاف مشارب الباحثين واختصاصاتهم وكذلك لتشعب الموضوع (الإبداع وعلاقته مع العلوم الاخرى) ما أدى إلى تعدد النماذج المقدمة وسنكتفي بأبرز هذه النماذج من بينها:

1- نموذج (Amabile) في الانتاج الإبداعي:

يتم في هذا النموذج التركيز على الإبداع الفردي و أكدت (Amabile)، ان الإبداع سلوك ينشأ من تشكيلات من القدرات العقلية المعرفية وسمات الشخصية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة المحيطة، حيث أروحدت ثلاثة عناصر هامة لها دروح فعال في العملية الإبداعية والانتاج الإبداعي، وهي المهارات المتعلقة بالمجال الذي يعمل ويفكر فيه الفرد سواء كان يتعلق بالجانب العلمي أو الأدبي أو الفني أو الاجتماعي، ومعرفته بهذا المجال وتدعي بالخبرة. والعنصر الثاني وهو المهارات التي تتعلق بالجانب الإبداعي وإتقان الفرد لبعض المهارات التي تتعلق بهذا الجانب التطبيقي لكيفية الانتاج الإبداعي وهو ما يسمى بالتفكير الابداعي. والعنصر الثالث هو الدافعية والإستمرارية والمثابرة لدى الفرد للقيام بالمهمة والتي تعتمد على سمات شخصية، والأساليب التربوية التي ينشأ في محيطها الفرد والتي تشكل عاملاً مهماً في الانتاج الإبداعيا ويطلق عليها التحفيز. ويمكن ان نروحد هذه العناصر المكونة للانتاج الإبداعي عند (Amabile) بالتفصيل وهي كما يلي:²

أ- العنصر الأول: المهارات المتعلقة بالمجال (القدرات الجوهرية):

¹ - رعد حسن الصرف (2)، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الثانية، دار الرضا، دمشق، 2009، ص 29.

² - Amabile, Treesam, (1998): **Assessing The WarEnvironment For Creativity**, Academy Of ManagementJournool.391,No. 5. p :60.

وتشمل المعرفة بالمجال منبع الفكرة أو المهمة سواء كان علمي أو أدبي أو فني أو غيره من المجالات التي يتضح بها الإبداع. وكذلك المهارات التقنية والفنية المرتبطة بالمجال. بالإضافة إلى " الموهبة " أو استعدادات خاصة بالمجال نفسه. وتعتمد هذه المهارات الثلاثة المتعلقة بالمجال على الآتي:

- استعداد أو قدرة فطرية إدراكية بالمجال؛
- مهارات فطرية حركية؛
- تعليم رسمي نظامي وتعليم غير رسمي.

ب- **العنصر الثاني:** المهارات التي تتعلق بالإبداع (القدرات الديناميكية):

ويطلق عليها بالقدرات الديناميكية أو التفكير الإبداعي وهي تتمثل في امتلاك أسلوب معرفي مناسب لمفهوم الإبداع والعملية الإبداعية وغيرها من المفاهيم. مع معرفة ضمنية وصريحة بالقواعد الخاصة بانتاج أفكار جديدة. والقيام بإجراء العملية الإبداعية وبأسلوب مفيد. وتعتمد هذه المهارات الثلاثة المتعلقة بالإبداع على الآتي:

- التدريب على كيفية انتاج الأفكار الجديدة والأصيلة وتعددتها وتنوعها؛
- التجارب والخبرات في الموضوع أو المهمة المطروحة؛
- خصائص وسمات معينة مثل الضبط الذاتي وتحمل الغموض وعدم المسايرة.

ج- **العنصر الثالث:** التحفيز للقيام بالمهمة:

ويتمثل التحفيز للقيام بالمهمة المطلوبة في عدد من الامكانيات التي تمثل العامل المنشط والذي يعمل على تفعيل القدرات لبروز الافكار الابتكارية ومن ثم ظهور المنتج الابداعي وتشمل آراء الفرد وميوله واتجاهاته بخصوص المهمة أو الفكرة المطروحة. وإدراك الدوافع الشخصية لأداء المهمة. وتعتمد الدافعية على الآتي:

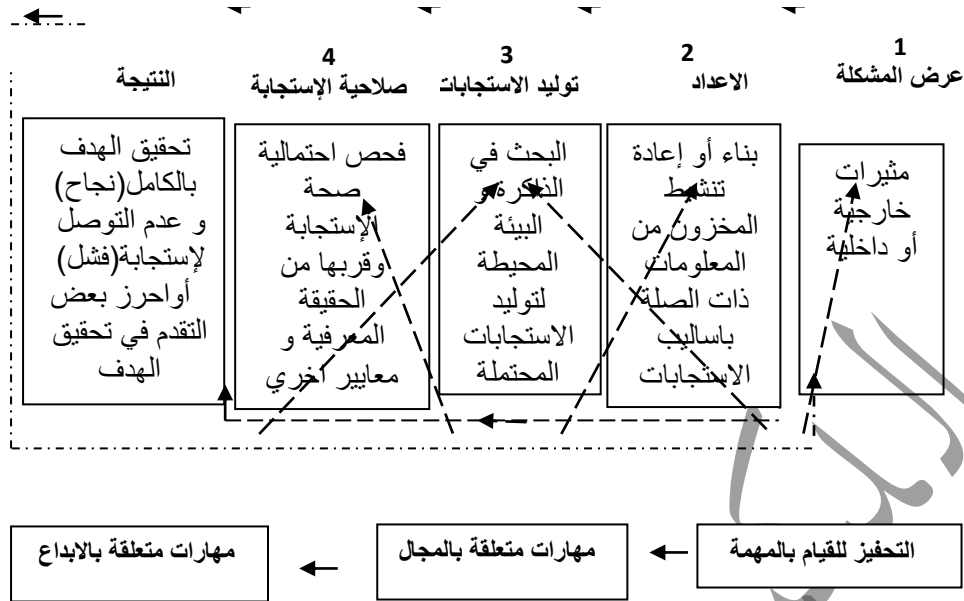
- إظهار مستوى من الميل والدافع باتجاه المهمة والعمل الموضوع الإبداع؛
- بروز أو غياب العوامل البيئية من مؤثرات اجتماعية وتشجيع ومكافآت وغيرها؛
- القدرة الشخصية في إدراك العوامل المحيطة والتحكم فيها والإقلال من القيود المحيطة وتأثيرها.

وذكرت (Amabile) ان هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل عاملاً مؤثراً في العملية الإبداعية إلى جانب تأثير كل عنصر من هذه العناصر بشكل منفرد. حيث ان العملية الإبداعية تبدأ بالخطوة الأولى وهي التعرف على المشكلة أو الفكرة (موضوع الإبداع) من خلال الاستعانة بالمشيررات الداخلية وما يحمله من معلومات وعلاقات, وما يحاول ان يستوعبه من المحيط الخارجي. متأثراً في هذه المرحلة بعنصر الدافعية للاستمرار في المهمة والتعرف على المشكلة. ومن ثم ينتقل إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة الإعداد وهي خطوة تمهيدية للانتاج

الحقيقي فيحاول الفرد ان يبني المعلومات، وفحصها وإعادة فهمها، ويتم في هذه المرحلة التوصل إلى معلومات جديدة إضافية. ويتم الاستعانة بالمهارات المتعلقة بالمجال للاستفادة منه في هذه المرحلة فكلما كان الفرد على معرفة بالمجال فإن ذلك يساعده في وضوح الفكرة أو المهمة، وينتقل إلى المرحلة الثالثة وهي توليد حلول واستجابات جديدة للمشكلات من خلال استخدام الطرق المعرفية المختلفة والعناصر المحيطة بالبيئة للمساعدة على توليد الاستجابات المحتملة، ويستعين في هذه المرحلة بعناصر كل من الدافعية والمهارات المتعلقة بمجال الإبداع. وفي المرحلة الرابعة يتم تقييم الحلول الممكنة ويتم التأكد من خلال استخدام المهارات المتعلقة بالإبداع من الخطوة السابقة وكذلك يتم الاستعانة بعنصر المهارات المتعلقة بالمجال وفحص الإجابة المحتملة من حيث حقيقتها المعرفية وفحصها من خلال محكات أخرى. و المرحلة الأخيرة يتم إتخاذ القرار الذي يحدد ما إذا كانت العملية الإبداعية ستنتهي أو ان يعاد عملها مرة أخرى فهي ترتبط بالنتيجة النهائية وتظهر على ثلاث حالات وهي:

- إما ان تكون العملية الإبداعية بخطواتها حققت الهدف بالكامل وتوصلت إلى المنتج الإبداعي وبالتالي يتم الخروج من الفكرة وذلك لتحقيقها؛
 - إما ان تكون العملية الإبداعية قد فشلت تماماً في التوصل للهدف وتحقيق النتيجة أو الإستجابة المطلوبة وهنا يتم الخروج من الفكرة أو المهمة؛
 - إما ان تكون خطوات العملية الإبداعية قد أحرزت بعض التقدم وتحقيق الهدف وبالتالي يتم العودة إلى الخطوة الأولى لمزيد من البحث والتحري عن الفكرة أو المهمة قيد التفكير.
- وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 26: العملية الإبداعية عند (Amabile)



Source: Amabile, Treesam, (1998): **Assessing The WarEnvironment For Creativity**, Academy Of Management Journaol.391, No. 5, p: 61.

وأكدت (Amabile) أهمية العناصر الثلاثة وان لها أثرها الفعال في العملية الإبداعية فهي تؤثر بشكل مباشر على بعض الخطوات للعملية الإبداعية، وتؤثر بشكل جماعي على كافة الخطوات. وهكذا نرى ان أماويل قدمت نموذجاً يتمتع بالوضوح للعملية الإبداعية، وقد أدت أبحاثها اللاحقة إلى مجموعة رائعة من المعلومات حول الدروح الذي تقوم به العوامل المؤدية إلى انتاج العمل الإبداعي. وقد تم استخلاص بعض النتائج من أبحاثها. وأهمية النظر في الخطوات السابقة من الناحية التطبيقية وأثرها على وجود الإبداع لدى الأطفال. وقد طرحت التوصيات التالية:

- ان التقييم المسبق والتوقعات الخارجية يؤدي إلى خفض الانتاج الإبداعي؛
- ان ترك الحرية للفرد في اختيار المشاركة في أحد الانشطة وحل المشكلات، واختيار طريقة المشاركة يساعد على زيادة القدرات الإبداعية للفرد؛
- ان تعبير الفرد وإظهار إهتمامه بشكل صريح بنشاط أو موضوع معين يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى أدائه الإبداعي؛
- أخذ الحذر والحيطه من كثرة الحوافز والمكافآت الخارجية بوجه عام وذلك لتأثيرها العكسي وانخفاض الانتاج الإبداعي للفرد. وقد تبني الباحث نموذج أماويل لتلاؤمه لأغراض الدراسة الحالية. وتماشيا مع طبيعة المنظمات المبحوثة.

2- نموذج (Robbins, 2003):

والذي يدعى النموذج الثلاثي للإبداع، يقوم هذا النموذج على مبدئ ان الابداع الفردي يتطلب الخبرة العملية ومهارة التفكير الابداعي والتحفيز، بعبارة اخرى ان توفر مستويات عالية ومناسبة من هذه المكونات يؤدي إلى مستوى مرتفع من الابداع . فالخبرة هي أساس العمل الابداعي وترتبط الخبرة بالمعرفة والقدرات المطلوبة للاداء. أما المهارة في التفكير الابداعي فهي خصائص أو صفات شخصية تتوفر في الفرد المبدع ومن هذه الصفات: الذكاء والاستقلالية والثقة بالنفس، والميل إلى الغموض. في حين يقصد بالتحفيز الرغبة في عمل شيء ما كونه يتصف بأنه ممتع ، مرضي ، مثير للإهتمام، ويثير التحدي الشخصي ويعكس التحفيز مدى حب الفرد لعمله.¹

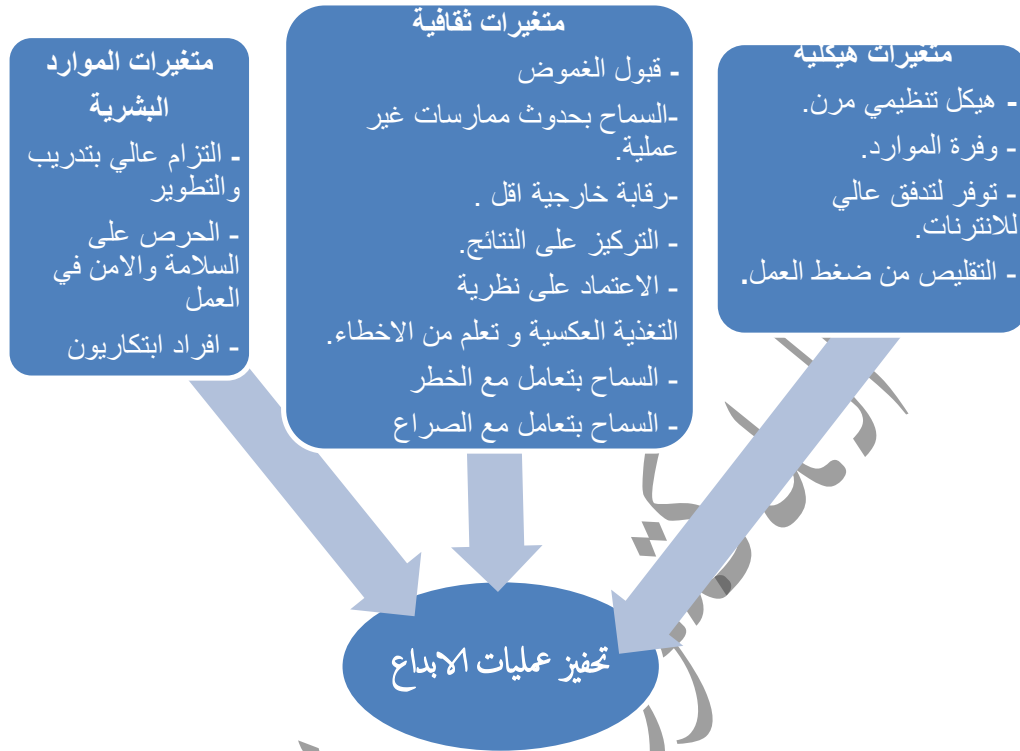
3- نموذج (Robbins & Coulter 2005):

ان تنشيط عمليات الابداع في المنظمة يتطلب توفير اطار متكامل فيه اغلب المتغيرات التي تساعد على توفير بيئة و مناخ ابداعي يدعم تحويل نشاطات المنظمة نحو التميز والإرتقاء في ادائها وقد لخص الباحثان مجمل المتغيرات في ثلاث مجموعات اساسية كما يبينه الشكل الموالي:²

¹ - أحسان دهش جلاب و أسيل علي مزهر، التغيير الإستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة و الأثر، مجلة الدراسات الإدارية بجامعة البصرة العراق المجلد 1، العدد 2007، 3، ص: 21.

² - Robbins Stephen & coulter mary : **managing-change-and-innovation**; 8th edition , Prentice – Hill. 2005.disponible sur <http://fr.slideshare.net/duonghoang2709/chapter-8-managing-change-and-innovation> Consulté le . 29/08/2014.p:75

الشكل رقم 27: تحفيز الابداع في المنظمة



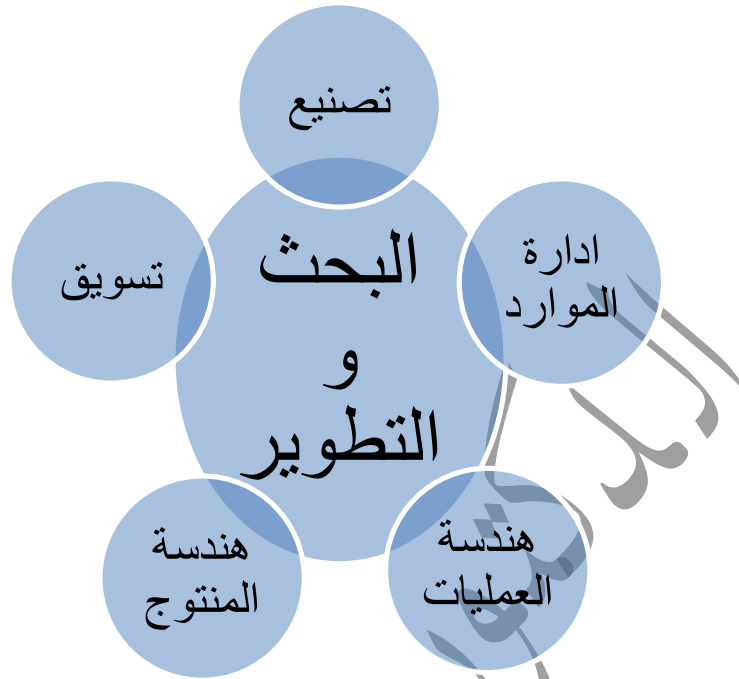
Source : Robbins Stephen & coulter mary : **managing-change-and-innovation**; 8th edition , Prentice – Hill .2005.

نموذج (Jones 2007):

ان تحفيز العملية الابداعية يتطلب فضاء رحبا وواسعا تتكامل فيه مقاربات متعددة بحيث تصبح العمليات الابداعية عمل بديهي و حالة معاشة باستمرار في المنظمة. أول ما يفترض العمل عليه هو إيجاد مناخ صحي يساهم في توليد المعرفة على المستوى الفردي والفرقي والمؤسسي، بحيث تكون هذه المعرفة متاحة وتساهم في انشاء واستغلال الافكار الابداعية.

ان فرز الافكار وتنقيحها يعتبر مقارنة مناسبة للوصول إلى مستوى فكرة المنتج و الخدمة التي تبهر الزبون . وكذلك وجود قيادة تحويلية في المنظمة تعمل بأسلوب الفريق حتى تمنح لعمليات الابداع روحا ابتكارية مستمرة. ان هذا الامر كان بمثابة حجر الاساس والمنعرج الذي تم فيه النظر إلى العمليات الابداعية على انها متكاملة المضمون يختفي فيها الحدود والحواجز بين مختلف أنشطة وعمليات المنظمة ومكوناتها بحيث تكون أنشطة البحث والتطوير هي مركز كل النشاطات وهو ما يوضحه الشكل الموالي .

الشكل رقم 28: الاطار التكاملي لعمليات الابداع في المنظمة



المصدر: الغالي طاهر محسن وصالح احمد علي، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، والإستراتيجيات والعمليات، والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن. 2010، ص 156.

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان (Jones) جعل من أنشطة البحث و التطوير محوراً رابطاً بين مختلف الأنشطة والفعاليات الأخرى ، حيث ان البحث والتطوير يمثل المحور الرئيسي للابتكار والابداع في المنظمة.¹

تعتبر حالة عدم التاكيد حالة ملازمة للعملية الابداعية بشكل عال لكون العملية يصاحبها غموض و عدم فهم لكيفية ارتباط نشاط بآخر. ومع ان هناك امكانيات كبيرة لوضع الابداع في اطار مفاهيمي يمكن التدرب عليه وزيادة الخبرات والمهارات فيه الا ان ذلك ايضا يقع في دائرة التعقيد والغموض وعدم التاكيد ويمكن للخبرة ان تكون مفيدة في مجالات البحث عن المعلومات حول المشكلة أو الحالة وطرق المعالجة لهذه المعلومات والبيانات الا ان الخبرة تتضائل عندما يرتبط الامر بالجوانب الشخصية وجوهر عمليات الابداع، اي انه لا يمكن التنبؤ وحصر الافكار الابداعية والتي يمكن ان تقفز نحو اشكال وحالات غير تقليدية ومجربة خاصة اذا كان الهدف هو التوصل إلى جديد كلياً.

¹ - الغالي طاهر محسن وصالح احمد علي، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، والإستراتيجيات والعمليات، والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن. 2010، ص 156.

من المؤكد انه هناك العديد من النماذج غير انه يمكن ان وضع مجملهاوعن طريق رؤية شاملة على انها لا تغدو إلا ان تكون احد ثلاثة تصنيفات:

الصنف الأول: النموذج الخطي للإبداع:

ويدعى بالخطي أو بالنموذج ذو المراحل كونه يتألف من مجموعة مراحل أساسية متسلسلة تنتهي بالإبداع، حيث مدخلات المرحلة الموالية هي مخرجات المرحلة السابقة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 29: النموذج الخطي للإبداع



المصدر: احمد بن يحي ربيع، دروح التدريب في دعم عملية الإبداع في المنظمات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشروحة، جامعة بومرداس، 2009، ص: 57.

والملاحظ انه هناك أربع انواع أساسية لهذا النموذج الخطي منها الذي يهتم بشمولية النشاطات ومنها الذي يهدف إلى تطوير المنتج والبعض الذي يفضل التركيز على الانتشار والتسويق وأخيرا الذي يبرز تسلسل أنشطة المنظمة. وان هذا الاختلاف وتباين بين الانواع نابع من اختلاف الغاية والهدف والمراحل المكونة. والملاحظ ان البحث والتطوير يحتل مكانة رئيسية ضمن هذا النموذج مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة هذه العلاقة وتبين ان أنشطة البحث والتطوير لها دروح ريادي في انتاج الإبداع دون إغفال لبقية الأنشطة الأخرى والتي لا تقل أهمية عنها.

الصنف الثاني: النموذج الشبكي للإبداع :

من خلال انتقاد النموذج السابق من طرف العديد من الباحثين من بينها الرتابة والنظرة الآلية للعملية الإبداعي وهو منافي لحقيقة الابداع الذي في حقيقته الخروج عن المألوف وكذلك شرط التسلسل لعمليات الإبداع في النموذج الخطي وهو ما ينافي الواقع، خاصة ان الإبداع هو شرارات لا يمكن التوقع بها لهذه الاسباب وغيرها اقترح (S.Klin & N.Rosenberg) النموذج الشبكي كما هو موضح في الشكل الموالي:

The diagram illustrates the innovation process with the following components and flows:

- Top Section (Research):** Labeled "البحوث" (Research). It contains three upward-pointing arrows labeled "R" (Research) and a downward-pointing arrow labeled "K" (Knowledge).
- Middle Section (Knowledge):** Labeled "المعرفة" (Knowledge). It contains two upward-pointing arrows labeled "K" (Knowledge) and a downward-pointing arrow labeled "C" (Cost).
- Bottom Section (Development and Production):** Labeled "التطوير" (Development) and "إنتاج" (Production). It contains two upward-pointing arrows labeled "C" (Cost) and a downward-pointing arrow labeled "f" (Frequency).
- Far Left:** Labeled "الزبون" (Customer). It contains a downward-pointing arrow labeled "f" (Frequency).
- Far Right:** Labeled "إنتاج" (Production). It contains a downward-pointing arrow labeled "f" (Frequency).
- Variables and Flows:**
 - D:** A vertical double-headed arrow on the far left, representing Demand.
 - K:** A vertical double-headed arrow in the middle, representing Knowledge.
 - C:** A vertical double-headed arrow on the right, representing Cost.
 - f:** A horizontal double-headed arrow at the bottom, representing Frequency.
 - F:** A horizontal double-headed arrow in the middle, representing Flow.
 - I:** A vertical double-headed arrow on the far right, representing Innovation.
 - S:** A vertical double-headed arrow on the far right, representing Supply.

مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشروحة، جامعة بومرداس، 2009، ص: 58.

- العلاقة الأولى تظهر في المحور الرئيسي للنموذج ويتمثل في المسار الذي يبدأ باختراع، ثم التطوير والانتاج وأخيرا التسويق؛

- وجود نوعين من العلاقات، مسار الرجوع المختصر أو القصير المرمز له (f) وهو يربط كل مرحلة سابقة بمرحلة لاحقة من المراحل التي تشكل المحور الرئيسي. ومسار طويل المرمز له (F) وهي تمثل العلاقة التي تربط بين الحاجات المنتظرة للسوق واستعمالات المنتجات لمختلف المراحل السابقة؛

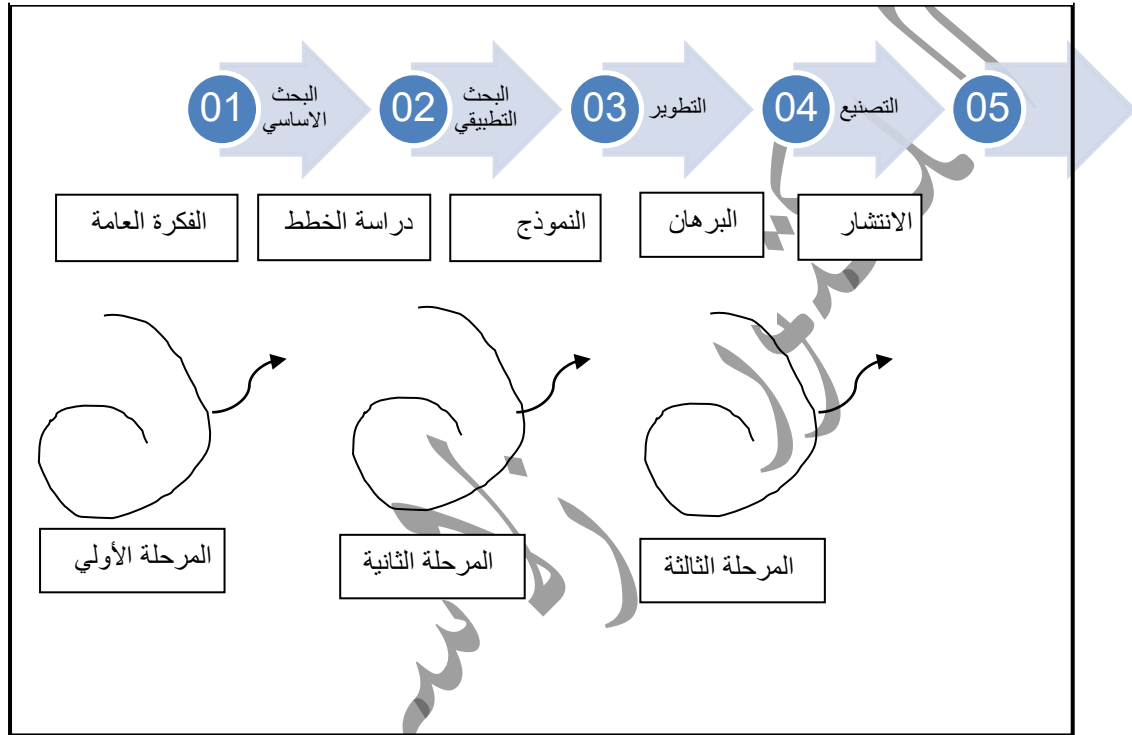
- ان هذين المسارين القصير والطويل هي الميزة لهذا النموذج والسبب في حركته الديناميكية؛

- وجود علاقة بين المحور الرئيسي والبحث العلمي من خلال مسارين (R, K) ، حيث المسار (K) وهو يمثل العلاقة بين السلسلة الأساسية للإبداع ومجمل المعارف المتوفرة. وفي حالة عدم وجود حل للمشكلة المطروحة يتم اللجوء إلى المسار (R) والذي يمثل خلق معارف جديدة ؛

- وجود علاقة بين الاختراع والبحث العلمي والميزة (D) وتعتبر عن ان كل تقدم جديد في البحث العلمي يمكن ان يؤدي إلى ابداعات جذرية. حيث ان المنتجات المبدعة تساهم في تدعيم البحث العلمي؛

الصف الثالث: النموذج الاجتماعي (الإعصاري) للإبداع:
وهو كذلك جاء نتيجة الانتقادات الموجهة إلى النموذج الخطي وتقديم لبديل، حيث هذا النموذج يوضح كيف ان
الابداع يتحول بإستمرار نتيجة الإختبارات المتكررة على ضوء مساهمات وطروحات مختلف الاطراف التي لها دخل
في عملية الابداع ، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 31: النموذج الاجتماعي



المصدر: احمد بن يحي ربيع، دروح التدريب في دعم عملية الإبداع في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشروحة، جامعة بومرداس، 2009، ص: 59.
ان عملية الابداع حسب هذا النموذج تأخذ شكل اعصاري ينتهي بوضع نموذج أولى يختبر في البداية، مما يؤدي إلى تصنيعه غالبا ما يكون غير مقبول من مختلف الاطراف الامر الذي يؤدي إلى صياغته من جديد بإستمرار حتى ينتهي في النهاية إلى إبداع مقبول إلى حد ما ، وان هذه العملية تشكل عدة حلقات حيث في النهاية كل حلقة يتشكل إبداع معين.

خامسا: معوقات الابداع وطرق قياسه:

I- معوقات الابداع:

بما ان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير إلى الأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها التغيير. ولذلك نجد ان كثير من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، وتجاههم يهجرونها في أول فرصة متاحة إلى منظمات أو بيئات فيها يمكنهم تحقيق ذاتهم ومواهبهم وهو ما يحدث في العديد من المنظمات والمجتمعات فيما يسمى بحجرة الأدمة. وهو من بين الأسباب العديدة التي جعلت موضوع معوقات الإبداع واحدا من أكثر المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين في مجال الإبداع فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن ان تعيق العملية الإبداعية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

هذا الإهتمام أدى إلى تعدد و الاختلاف في تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع من قبل المنظرين والباحثين. فمنهم من اجتهد بانها: التحصيل العلمي، الهيكل التنظيمي، والدعم المنظمي للإبداع ومنهم من اعتبر ان العوامل هي التحصيل العلمي، نمط التفكير، والمنصب الوظيفي، والثقافة، والمركزية واللامركزية، نمط القيادة فيما يرى آخرون ان العوامل المؤثرة في الإبداع هي الثقافة التنظيمية، الرسمية والمركزية، نمط القيادة، والخبرة والمهارة. كما تتمثل صعوبات الابداع (التي تزيد نسبة مساهمتها عن 50% في صعوبات التمويل الخارجي 80% مقاومة التغيير من العمال والنقابات 70%، تكاليف مرتفعة 60%، اخطار التقليد وضعف الحماية القانونية 50%).¹ وعموما يمكن ان تصنف معوقات الإبداع لمعوقات داخلية وأخرى خارجية، إذ تتمثل في الآتي:

1. المعوقات الداخلية:

هناك العديد من المعوقات التي تؤثر سلبا على العملية الإبداعية، حيث ان معظمها يكون من داخل المنظمة ومن بين أهمها:

- يعتبر أسلوب القيادة من ابرز العوامل التي تأثر في عملية الإبداع حيث ان قلة المهارة والقدرات القيادية بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، و التي تمثل عائقا أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير الإبداع؛
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية؛
- العمل على صياغة إستراتيجية المنظمة من دون مراعاة لأهداف إدارة الإبداع وتطوير المهارات وقدرات الأفراد؛

¹ - بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 130-131.

² - كامل شكير الوظيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة علي الإبداع، مجلة تكريت العراق، 2012، ص 12.

- البيئة التنظيمية وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين وبين العاملين انفسهم، حيث ان افتقار السلوك المناسب، من أمثلته عدم الاستماع الجيد أو سلوك الشك والريبة وسياسة الترهيب، الذي يعرقل تطوير أكثر الأفكار إبداعاً؛
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسات، وعدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات؛
- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي وانظمة الحوافز وانظمة تقييم الأفكار الإبداعية، حيث ان هيمنة النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث وروعاية الموهوبين؛
- مقاومة التغيير من طرف الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛
- عدم القدرة على توفير متطلبات عملية الابداع من اساليب وامكان خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها؛
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء المهام الفنية والإدارية المتخصصة، والتي تمثل تحدياً ومحفزاً على السلوك الابداعي للأفراد داخل المنظمة؛
- عدم مساندة العمل الجماعي من طرف المنظمة أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

2. المعوقات الخارجية

- المعوقات المادية من خلال العجز عن الحصول على التمويل اللازم للعملية الإبداعية؛
- عدم تقبل البيئة الخارجية للمنتوج الإبداعي، نتيجة طرح المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة في المكان غير الملائم؛
- الوقت غير المناسب حيث يطرح المنتج أو الخدمة في وقت مبكر للغاية، أو في وقت متأخر للغاية. من المعوقات المؤثرة على نجاح العملية الإبداعية؛

II- قياس الابداع

لا يختلف الباحثون في حقيقة وهي لأجل إدارة أي نشاط يجب ان تجد أسلوبا لقياسه، وازداد أهمية قياس الإبداع نتيجة تحول المنظمات باتجاه الاستثمار في هذا الحقل لماله من أهمية في تطروح المنظمة وتحسين فرصها التنافسية مع المنظمات المماثلة. ولقد اعتمد الباحثون أبعادا مختلفة لقياس الإبداع .

فقد استخدم (Siegel & Kammerer) عدد من الأبعاد يمكن تلخيصها في عدد الإبداعات المتنبئة وزمن الإبداعات المتنبئة واستمرارية زمن الإبداع ودعم الإبداع وإسناد المبدعين. فكان اعتمادهم على معايير هي: عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة، حجم مبيعات الانتاج الجديد كنسبة مئوية للمبيعات، والعائد على الاستثمار. بينما استخدم (Hitt) في قياس الإبداع وانطلاقا من تصنيف الإبداع إلى خارجي داخلي، حيث تجسد الإبداع الخارجي: بالاكتمال الخارجي للمنتجات الجديدة، وتطوير عمليات جديدة، وبناء أسواق جديدة، أما الإبداع الداخلي: فقد تجسد بقياس كثافة البحث والتطوير في المنظمة، وكثافة المنتج.¹

وقد اشار (Subramanian & Nilakanta) إلى قياس الابداع تبعا للتصنيف الذي اعتمدوه للابداع الفني والإداري يكون من خلال متوسط عدد الإبداعات، ومتوسط زمن الإبداعات، واستمرارية زمن الإبداعات، ونلاحظ إهتمام هذا المقياس بعامل الزمن بوصفه رأس مال يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة. أما (Ettlie & okeefe) عمد إلى قياس الإبداع من خلال ملاحظات سلوكية مثل: (قيم التغيير والقدرة على التغيير، التوجه للإبداع وتشجيع وتجسيد الابداع، الاستعداد للتغيير، والإبداعية). فقد استخدمت ابعادا خمسة هي: إتخاذ القرارات وحل المشكلة وسعة الاتصالات وروح المجازفة.²

وحيث ان (Joyce & woods) صنف الإبداع إلى إبداع منتج و إبداع عملية، إذ يستدل على قياس إبداع المنتج من خلال: عدد الأفكار الجديدة، ونسبة المبيعات، والربح المتحقق عن المنتجات الجديدة والمشاركة في السوق العالمي، وآفاق تخطيط المنتج، وقياس تطوير المنتج من خلال: وقت تسويقه، وكلفته ونوعية المبيعات، وأدائه الفني، والقدرة على الاختيار، والمشاركة في السوق، أما إبداع العملية فقد استخدم لقياسه، مراحل العملية الانتاجية، وكلفتها، ونوعيتها، والعمليات الجديدة والمطورة، ودعم المنتج، والنوعية. أما (Daft) فقد تبنى تصنيف الابداع إلى فني وإداري حيث قاس الإبداع الفني بعدد الأفكار التي تقدم المنتج والخدمة، والعملية

¹- Hitt ,R.E. Hoskisson & R.D. Nixon , "Strategic Management Competitiveness And Globalization", 4th Ed, South-Western College Publishing, 2007, p:538

²- الغالبي طاهر محسن وصالح احمد علي، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، والإستراتيجيات والعمليات، والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2010، ص 156.

الجديدة، أما الإبداع الإداري فقد قرنته بالسياسات الجديدة الخاصة بالتعيين وتصميم المهام واختيار الموارد البشرية، والسلطة، ونظم المكافآت.¹

ويلاحظ إهتمام هذا المقياس بالموارد البشرية وتحديداً برأس المال البشري إذ ربط الإبداع بمجالات الاختيار والتعيين ونظم الحوافز بعدد الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملين.

ان عملية الإبداع متعددة الأبعاد وتتطلب إذن مجموعة من المؤشرات من أجل إعطاء صروحة واضحة وشاملة عن الوضعية، يمكننا تلخيص اغلب الابعاد المعتمدة في قياس الابداع بإعتباره نظام في ثلاثة أصناف وفيما يلي أهم المؤشرات التي تستخدم في قياس الإبداع²

1. القياس بالاعتماد على مدخلات الإبداع:

مؤشرات المدخلات تصنف مجموع المؤشرات المتعلقة بالموارد المالية المستثمرة في عملية البحث والتطوير الموارد البشرية إضافة إلى التجهيزات التي تستخدم لإنشاء منتجات أو عمليات جديدة أو محسنة ويمكن ان نستعرضها في العناصر التالية:

- الاستثمارات المالية في البحث والتطوير:

يتعلق الأمر بحجم الانفاق على عملية البحث و التطوير التي تقاس بالمبلغ المستثمر لهذه العملية في منظمة ما هذا المؤشر يمكن ان يستخدم بالقيمة المطلقة أو بالنسبة المئوية من رأس مال المنظمة مثلاً.

- الموارد البشرية المخصصة للبحث والتطوير

ويتعلق الأمر بكل الباحثين والإداريين والمهنيين الموجهين للبحث والتطوير، ويتم قياسه بعدد الأفراد أو بعدد ساعات العمل المستغرقة.

- التجهيزات المخصصة للبحث والتطوير:

ويتيم من خلال جرد النفقات المخصصة من ميزانية البحث والتطوير للتجهيزات.

2. القياس بالاعتماد على مخرجات الإبداع:

¹- الغالي طاهر محسن وصالح احمد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 160

²- بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18- 19 ماي 2011، ص: 14

المؤشرات المتعلقة بالمرجات تمثل أحد أبعاد عملية الإبداع، كبراءات الاختراع أو عدد مبيعات المنتجات الجديدة، والتي تترجم عن طريق فكرة، منتج أو عملية قابلة للتسويق، وتتمثل المؤشرات في:

- براءات الاختراع:

هو مؤشر لقياس حجم المخرجات المنتجة من طرف المنظمة.

- مبيعات المنتجات المبدعة:

يجب ان نفرق بين مبيعات المنتجات الجديدة للمنظمة ومبيعات المنتجات الجديدة للقطاع الصناعي، فعندما يكون الناتج الجديد متعلق بالمنظمة فقط يعتبر تقليد، لكن عندما يكون المنتج جديد في القطاع الصناعي ككل فهذا يعتبر إبداع حقيقي.

- الإعلان عن المنتجات الجديدة:

تتعلق بدليل الإعلانات عن المنتجات الجديدة في المجالات التجارية والتقنية.

- الإبداع الهام:

دليل الإبداعات التي يكون لها أثر هام، مقارنة مع تلك التي يكون لها تأثير أقل، وهذا لن يكون إلا بوجود معطيات مسبقة تركز على حكم الخبراء.

3. القياس بالاعتماد على مؤشرات الاقتصاد الكلي للإبداع

بعض المتغيرات المتعلقة بالاقتصاد الكلي بإمكانها ان تكشف عن بعد أو أبعاد أخرى للإبداع، وفيما يلي المؤشرات الأكثر إستخداما:

- الانتاجية:

النظرية الاقتصادية حددت بأن الانتاجية تحتل مجال واسع في قياس الإبداع، فالمعطيات عن معدلات نمو انتاجية اليد العاملة عبر كل قطاع تستخدم لقياس الإبداع، لكن تبقى الانتاجية الكلية هي المفضلة باعتبارها ناتج انتاجية كل العوامل وليس اليد العاملة فقط؛

- التكلفة:

القطاعات الصناعية المبدعة تروحد السلع والخدمات بجودة عالية وتكاليف منخفضة نسبيا؛

- حصص السوق العالمية:

الأفضلية التنافسية والحلول الإبداعية الحقيقية تظهر على المستوى الدولي عن طريق الزيادة في حصص السوق؛

- قوة البحث والتطوير:

حجم الانفاق على البحث والتطوير، ومصادر تمويله.

سادسا: الابداع في إدارة التغيير

من الواضح انه يوجد ارتباط وتداخل بين مفهومي الابداع والتغيير، وهذا ما جعل العديد من الدارسين يعتقد بأنها وجهان لعملة واحدة، في حين ان الابداع يمثل احد مداخل التغيير، حيث تزيد الحاجة إلى الإبداع كلما اتجهت المنظمة إلى التغيير. وإضافة إلى ذلك فإن رد فعل الفرد عند سماع مصطلح التغيير يأخذ ملامح التهديد والخطر، في حين ان مصطلح الابداع يوحي بملامح ايجابية نحو التطروح و التحول إلى الافضل. وفي ما يلي برز مظاهر الابداع في إدارة التغيير :

I- مفهوم القيادة الابداعية:

1. تعريف القيادة الابداعية:

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال إهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث ان المبدع يلاحظ ان هناك اخطأ لم يلاحظه الآخرون، وان هناك طريقة أفضل للحل أو من خلال إعادة تركيب شئى الانماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة يهدف الوصول على حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة روحية مستقبلية.¹

وعليه فإن مفهوم القائد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع ، فلكي تستكمل مواصفات القائد الصحيح، يجب ان يتميز بالإبداع والابتكار، بحيث يرى المشكلة دون غيره وبطريقته الخاصة والمختلفة، وعليه فإن القائد البداعي وهو: القائد القادر على الإحساس بالمشكلة ادراك طبيعتها والقدرة على توليد الأفكار الغير مألوقة أو ومدهشة، والتفكير في أكثر من اتجاه لحل هذه المشكلة.

2. أهمية القيادة الإبداعية :

¹ - علي السلمي، 2، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر والتوزيع مصر، 2003، ص: 78

نجد ان القيادة الإبداعية اليوم أصبحت ضرورية حتمية في المنظمات المعاصرة، فقد أصبحت القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي ؛ وذلك للأسباب التالية كما ذكرها كل من كامبرون وتيون:

- انها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
 - انها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو إدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية على مستوى قطاعاتها ؛
 - ان الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو يؤه العملاء، وهذا ما ته القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراح تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفرادا وجماعات؛
 - ان الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به اناس مختلفون في العرق والسن والجنس وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة أساسيا؛
 - يعد الإبداع وقود لعمل فريق العمل، وهذا ما تهتمه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة؛
 - انها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات؛
 - انها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
 - مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة التربوية.
- ويتفق العديد من الباحثين على ضرورة أهمية القيادة الإبداعية للأسباب الآتية:
- لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج إيجابية وشحن المهام والقيام بالمهام والتغيير المطلوب من دون القيادة الإبداعية؛
 - تصبح كل عناصر الانتاجية عديمة الفعالية والتأثير عندما تبتعد عن التوجيه في مجال العمل الذي يساعد على حل كثير من تعقيدات العمل؛
 - القيادة الإبداعية تمثل حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات في نجاحها واستمراريتها.
- وبالتالي يمكن القول ان القيادة الإبداعية كمدخل لضمان نجاح عملية التغيير ، لها أهمية كبيرة لدى المنظمات حيث يعود عليها بفوائد متعددة تساعد في أداء مهامها وانشطتها بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق أهدافها بأفضل النتائج.

3. خصائص القيادة الابداعية في عملية التغيير

لنجاح عملية التغيير يجب توفر قيادة رائدة ومبدعة حيث تحتاج المنظمة إلى قائد مبدع يستطيع ان يواجه التحديات المفروضة، ويحدث التجديد والتغيير . ان القيادي المبدع شخصا مخالف في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير، ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب و الإبداع، لأن الفرد المبدع في مجال الإدارة هو شخص يحب المغامرة، والمخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، ويحاول دوما التفكير بطرق جديدة للعمل. ومن أهم الخصائص

والصفات التي يتميز بها القيادي المبدع ما يلي:¹

- يميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- يهتم بالأشياء ويتسم بالمتابعة ولا يتخلى عن رأيه بسهولة لمجرد مواجهة ابسط العوائق.
- يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد
- يتميز بالاستقلالية الفردية بحيث لا تفرض عليه سلطة الغير، وإلا يفرض سلطته على الآخرين . انجاز الأعمال بطرق ابتكارية والميل إلى إيجاد أكثر من حل لبناء فرق للإبداع وتنمية المهارات، وإنشاء بنية إدارية ملائمة لنجاح التغيير .
- تقديم أفكار غير مألوقة للآخرين وحسن استغلال الأفكار الجديدة، والقدرة على معالجة المشكلات الناتجة عن التغيير بطرق غير اعتيادية، للمشكلة وعدم الاستسلام بسيولة والأخذ بأسباب الكفاية والفعالية وقدرة على التأثير؛
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، من خلال تصميم وحدات نشاط متخصصة تتلاءم مع طبيعة الإبداع مما يحقق المهارة في كل تخصص. فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة التي تثير في نفسه فضول البحث عن الحلول.
- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة، وتبني إستراتيجية قائمة على الإبداع .
- الرؤية الانتقالية الهادفة للتجديد المستمر. كما يجعله توزيع الوقت بفعالية بين المهام لتخصيص الوقت للتفكير والتخطيط المستقبلي.

1- الصرف، مرجع سبق ذكره، ص 194

- تبني الانماط الحديثة للإدارة، إضافة إلى الخبرة والمهارة ومتابعة المؤشرات العاكسة للتغير البيئي؛¹

II- الإدارة الابداعية للموارد البشرية :

تؤثر البيئية في نوعية الموارد البشرية اللازمة، وفي كيفية إدارتها، بإعتبارها العامل الأكثر أهمية في إدارة التغيير حيث يجب تحضيرها لقبول التغيير والاستعداد له. وبحكم ان الإبداع يتطلب بناء ثقافة تنظيمية، ووضع برنامج تدريب قصد اكتساب المعرفة والمهارات الضرورية للإبداع، والاستفادة من التفاوت بين الأفراد في هذا المجال وتوفير بيئة تسهل عملية المشاركة المعارف، هذا ما يحتم تكاملا بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، عن طريق المشاركة في الإعداد هما.²

ان المنظمة مجبرة على توسيع مدارك الفرد من خلال التشجيع على المشاركة في المعارف، لتعزيز القدرة على التفكير في حل المشكلات بطرق إبداعية، من خلال البحث عن البدائل غير الاعتيادية وتنمية المهارات الإبداعية . كما يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث تتصل الخبرة والمهارة والعلم، كما يجب منح الحرية في إتخاذ القرار حول طرق تنفيذ المهام لبلوغ حلول إبداعية، وتوفير الموارد اللازمة لذلك .

لا يمكننا إغفال أهمية التحفيز المعنوي بتقدير الجهود الإبداعية، بغض النظر عن النتيجة سواء ناجحة كانت أو فاشلة، وتحويل العمل إلى ممارسة ممتعة، ودافعا لإبراز الطاقة الإبداعية الكامنة، كما يحتاج الإبداع إلى تداخل في النظم والاختصاصات لتحقيق التناغم في العمل الفكري والمهني، لذلك على الإدارة إستخدام اسلوب فرق العمل لصقل مهارات التفكير الإبداعي. إضافة إلى الحرص على توظيف أفراد يمتلكون الصفات المميزة للشخصية المبدعة.

1- Debra M. Amidon, Innovation et management desconnaissance, (Paris : ed d'organisation, 2001). P.80

2- رواية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص ص. 461-471.

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير

أولاً: مفهوم الجودة

ثانياً: ماهية إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

رابعاً: خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

خامساً: إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير

تمهيد:

أصبح من الضروري على المنظمة في ظل جملة التغيرات التي تواجهها ان تحدث تطروحا في سلوكها التنظيمي وفي ممارساتها الإدارية بشكل عام، وذلك من خلال الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتدعم قدرتها التنافسية لان المداخل التقليدية أصبحت غير قادرة بسماتها وخصائصها من الوقوف أمام التحديات الحالية، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم التوجهات الحديثة نسبيا التي استحوذت على إهتمام المديرين والممارسين، والباحثين، والأكاديميين كأحد الانماط السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية وقد لاق هذا المدخل رواجا كبيرا لتطوير إدارة المنظمات إلى حد وصفها بالموجة الإدارية الثالثة بعد الثروة الصناعية وثروة الحواسيب، حيث أصبح الصمود في سوق المنافسة العالمي يستلزم ان تكون الجودة هي المطلب الأساسي للمنظمات فلم تعد الجودة في الاقتصاد المعاصر تعني ببساطة انتاج سلعة أو خدمة أفضل من نظيرتها المتاحة وانما تعني رضا المستفيد عن السلعة أو الخدمة وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل، وبالتالي أصبحت الجودة القاسم المشترك لإهتمامات المدراء والمختصين من مهندسين واقتصاديين وإداريين، وفي كل انحاء العالم.

وهو ما جعل الكثير من المنظمات تعتقد ان النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنا وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ منتصف القرن العشرين، استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلا من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الإهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمنظمة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة (qualité totale) أساسها ونقطة البدء فيها الإهتمام بحاجات روجبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (qualité totale management).

أولاً: مفهوم الجودة

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها لذلك لا بد ان نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مصطلح الجودة، قبل نضفي عليها صفة الشمولية.

I- تعريف الجودة

ان إعطاء تعريف لمفهوم الجودة ليس بالأمر السهل، فهو مسألة تنطوي على الكثير من التعقيدات إذ ان الجودة مفهوم متعدد المعاني في نظر كل من J. Plante و Ch. Bouchard والذين ذهبا إلى حد اعتباره مفهوماً غامضاً، وهو نفس الوصف الذي نعته به كل من N. Pfeffer و A. Coote،¹ ويعود ذلك إلى كون الجودة فكرة ديناميكية وذات طبيعة عاطفية وأخلاقية، مما يصعب عملية تحديد معناها بدقة. وهذا النوع من المفاهيم، على غرار مفاهيمي الثقافة والكاريزما مثلاً، والذي يستخدم بكل تلقائية في الواقع، يمكن ان يفقد الكثير من حيويته بمجرد نقله وإدخاله إلى الحقل الأكاديمي، أين يتم تطويعه بغية إضفاء الطابع العلمي البحت عليه.²

1. معنى الجودة في اللغة :

ان الجودة بالمعنى اللغوي في اللغة العربية كما جاء في لسان العرب لابن منظور ان كلمة الجودة في أصلها اللغوي (جود) ونجد ان كلمة جودة مصدرها الفعل جاد يجود، وجاد الشيء أي صار بالجد من القول أو الفعل والجد نقض الرديء، ويقال جاد العمل أي حسن وعلا مستواه، وجاد الرجل أي أتى بالحسن من القول.³ وعرف قاموس Oxford الجودة بأنها: "درجة التميز والأفضلية".¹ أما قاموس Robert Petit فإنه يعرف الجودة على أنها: "ما يجعل الشيء مفضلاً إلى حد ما"، كما يعرفها بأنها: "الدرجة العليا إلى حد ما في سلم القيم، لذلك فإن مفهوم الجودة بهذا المعنى يتضمن مسألة النسبية إزاء العملية معياري للإستخدام وتدرجاً للقيم.⁴

2. معنى الجودة اصطلاحاً:

ان مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بني الدول الصناعية المتقدمة، بهدف مراقبة جودة الانتاج وكسب ثقة السوق والمشتري. ان إيجاد تعريف واحد ودقيق ومتفق عليه لمفهوم الجودة، على غرار الكثير من المفاهيم في العلوم الإنسانية، يعتبر أمراً غاية في الصعوبة وذلك راجع إلى

¹- Jacques Plante et Chantal Bouchard, "La qualité: Sa définition et sa mesure", Revue Service social, École de service social de l'Université Laval, Québec, Vol. 47, N° 1-2, 1998, pp. 27-61

²- Edward Sallis, Total Quality Management in Education, 3rd Ed., London: Kogan Page, 2002, pp. 11-12.

³- أبو الفضل جامل الدين ابن منظور، لسان العرب، ج. 4، الكويت: دار النوادر، 2010، ص 110.

⁴- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، القاهرة: عامل الكتب، 2008، ص ص. 417-418

ان هذا المفهوم قد عرف انتشارا واسعا في أغلب الدول، كما شمل تطبيقه مختلف قطاعات النشاط الاقتصادية والخدمية، روحهم ذلك يمكن الإشارة إلى مجموعة من التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق ومن بينها:

- عرفها Crosby كالاتي: "ان الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات"¹.
 - ويرى Juran and Cryna ان الجودة هي: "الملائمة للاستعمال" أي ان المعيار الأساسي للحكم على الجودة حسبها هو مدى ملائمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضع وحال المنتج.²
 - يرى Taguchi ان الجودة هي تفادي الخسائر التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله لزبون، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الغش في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها.³
 - تعرفها المنظمة العالمية للمعايرة ISO على انها: "تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو بالنظام أو بالعملية الإنتاجية والتي تلي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى"⁴.
 - يعرفها Deming بانها: "ما يرضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية"⁵.
- كما ذكرنا في السابق فإنه قد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطرح مفهومها في حد ذاته لذلك فإنه سوف نحاول تصنيف مجمل التعاريف إلى ثلاث مقاربات.
- أ. المقاربة الأولى:

ترى الجودة على انها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المنظمة، والتي يجب ان يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، فهي تعرف الجودة على انها تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الانتاج، ان مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامثال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعية سلفا من طرف المنظمة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها ان تتفق مع احتياجات روحيات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المنظمات المنافسة، لهذا كان التنافس حول

1- محفوظ أحمد جودة :إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، الأردن، 2008ص19:

2- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة: مرجع سابق، ص29 :

3- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ، ISO9000-2000 دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط.عمان، الأردن، 2005، ص23

4- Le projet de Normes ISO9000: version 2000 recueil Norme, édition AFNOR, paris 2000,p10

5- قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص23 :

قدرة المنظمة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلي رغبة المستهلك ومن بين هذه التعاريف نروحد ما يلي:

- الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المنظمة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل هذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية.¹
- انتاج المنظمة لسلعة أو تقدم خدمة بمستوى عال من التميز، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها روحياتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً للانتاج أو تقديم الخدمات وإيجاد صفة التميز فيهما.²

ب. المقاربة الثانية:

يرى البعض الآخر انه نتيجة لشدة المنافسة فإن هذا المفهوم لم يعد صالحاً حيث أصبح المستهلك وهو الطرف الرئيسي في تحديد هذه المعايير والمواصفات التي يجب على المنظمة ان تحققها في منتجاتها، ان أرادت تصريفها وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح ذلك.³

وعليه عمدت إلى تعريف الجودة على انها مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات (سلع وخدمات)، والتي تجعله قادراً على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية للزبون ومن بين هذه التعاريف نروحد ما يلي:

- تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطي؛⁴
- القدرة على تحقيق متطلبات الجماهير بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم و يحقق رضاهم التام عن الخدمة التي قدمت له؛⁵
- الجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات روحيات المستهلكين.⁶

¹ - J- C TARONDEAU:MARKETING,STRATÉGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERTPARIS 1998, P236.

² - عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001 ، ص 17.

³ - محمود سلامة عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الانتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976 ، ص 19.

⁴ - GUY LAUDOYER: LA CERTIFICATION ISO 9000, ED D'ORGANISATION, 3EM ED , PARIS,2000P 56

⁵ - C. JAMBER : L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE – ED . ECONOMICA PARIS, 1995, P 7

⁶ - ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER : QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES , ED ECONOMICA, 2EMED , PARIS, 1983 , P 5.

ج. المقاربة الثالثة:

نظرا لما أحدثته ظاهرتي العولمة والشمولية من تداعيات من بينها ضررورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، والتي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة أو السلعة، بحيث تأخذ الطابع العالمي، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية ISO Standard International. وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي:

- عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة؛¹
 - مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين؛²
 - عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك.³
- حسب هذين التعريفين فإن الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المنظمة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات.⁴
- وعرفت أيضا الجودة من وجهة نظر BOUNDS , EVANS , MORGAN وفقا للأسس الأربعة الموضحة في الجدول التالي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 63

² - J-P- HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998, P83.

³ - L.Krawseki et L.Ritzman: Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing company, USA, 1993, P91.

⁴ - J.C. TARONDEAU: OP. CIT, P236.

الجدول رقم 5: تعريف الجودة وفقا لبعض المداخل

مدخل أساس التعريف	تعريف الجودة وفق المدخل	عيوب المدخل
1- مبني على أساس المنتج Product Based	الجودة صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميا، كالصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحمل والصلابة ومدى الإعتماد على هذا المنتج.	يمتاز هذا التعريف بأنه خاص بالحالات التي تعتمد الجودة فيها على التفضيل الشخصي حيث أن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظلمة.
2- مبني على أساس المستخدم النهائي User Based	تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد الأعلى جودة.	أن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع كلها في منتج واحدة حتى يكون له قبول عام و وفقا لهذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة و رضا المستهلك.
3- مبني على أساس التصنيع Manufacturing Based	تعرف بأنها التوافق مع المواصفات و المتطلبات. إذ ان المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية و التشغيلية و الهندسية التي يتم تحديدها خلال التصميم.	* إن إدراك الزبون للجودة يكون على أساس التوافق مع المواصفات المحددة التي على أساسها توجه عملية التصنيع. * عادة تعتمد عملية التصميم و التصنيع على هدف تخفيض التكلفة و بالتالي العمل على الإستثمار في تحسين عملية التصميم و التصنيع لتخفيض تكاليف اللاجودة متجاهلة زيادة تكاليف الإستثمار .
4- مبني على أساس القيمة Value Based		المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة. و لقب الأفضل قيمة Value Better يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازروحي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة، 2009 ص ص. 58-59

- من كل ما سبق يمكن ان نستنتج من خلال هذه التعاريف عناصر مشتركة يتفق معظمهم عليها من بينها:
- الجودة هي القدرة على تلبية حاجيات وتوقعات المستهلك ؛
 - الجودة لا تكون من فراغ انما هي نتاج العلاقة بين المنتج والعميل أو المستهلك النهائي للمنتج؛
 - الجودة هي خلو المنتج من العيوب والأخطاء وتطابقه مع المواصفات.

كما نلاحظ أيضا ان جميع التعاريف السابقة لم تتناول الجانب المالي كذكر التكاليف أو السعر وبهذا نستنتج منه ان إهتمام العميل أو المستهلك الأول والأخير هو الحصول على منتج ذو جودة تتوافق مع متطلباته واحتياجاته وخاصة توفر له خدمة جيدة. ذلك لان المستعمل أو المستهلك يتوقع ان المنتج تتوفر فيه مجموعة من المعايير التي تتأثر بدورها بعدة عوامل أخرى من بينها الاستعمال الذي صنع المنتج من أجله، إضافة إلى جودة التصميم وجودة التصنيع.¹ أمثالا:

- بالنسبة لجودة التصميم:

يمكن لمنتجين ان يكونا موجهين لنفس الغرض لكن مصممين بطريقتين مختلفتين، أي بنوعية تصميم مختلفة ففي هذه الحالة قدرة كل واحد منهما على الإستجابة للغرض الذي انتج من أجله مختلفة عن الآخر، أي ان جودة التصميم تظهر في خصائص كالمنتج وتتأثر بدراسات السوق التي على أساسها تم تصميمه، والمعدات والآلات المستعملة وبكفاءة وظيفية البحث والتطوير.²

- أما بالنسبة لجودة التصنيع:

فنقصد بها درجة تطابق المنتوجات لخصائص ومميزات الجودة المحددة التي تتأثر بأساليب وتقنيات الانتاج، المواد المستعملة، درجة كفاءة العمال، التكنولوجيا المستعملة وأساليب الفحص. ويمكن ان نشير بهذا الصدد أن تحديد مستوى الجودة المطلوب تحقيقه على مستوى العمل الانتاجي يبقى مرهونا بتظافر جهود مختلف الوظائف في المنظمة.

كما يمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نروحدها فيما يلي:

- من وجهة نظر فلسفية:

فإن الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج، أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج.

- من وجهة نظر انتاجية:

فالجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء انتاجه.

¹- Centre du commerce international CNUCED/GATT, le contrôle total de la qualité au niveau de l'entreprise, financé par les gouvernements du Danemark et du Canada, Genève, 1991, P1.

²- جون رايبست، بيتر بيرغ، سلسلة معايير إدارة الجودة العالمية، ISO 9000 ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت 1999 ص.30

- من وجهة نظر تسويقية:

فإن الجودة فهي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين، أي هي قدرة المنظمة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك.

- من وجهة نظر القيمة:

فالجودة هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمنظمة في نفس الوقت كما تعرف بأنها: قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين.¹

وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المنظمة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.

- من وجهة نظر إستراتيجية:

فالجودة المثلى محددة بالزمن، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف، أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.² وعليه فإن مفهوم الجودة غير ثابت يتغير بشكل دائم بتغير الوقت والظروف، انه في حالة تطرح دائم. وبناء عليه فإن المنظمة مجبرة على الاعتماد على عملية التحسين المستمر لجودة العمليات، جودة بيئة العمل، جودة تسيير الموارد البشرية وجودة تنظيم بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

3. الفروقات بين مصطلح الجودة والمصطلحات المشابهة لها

الملاحظ انه توجد بعض المصطلحات التي تعد مفهوماها فيربا جدا من مفهوم الجودة وانه في العديد من الدراسات والبحوث يكون ذكرها مقرونا ومتزامنة معها، وسوف نحاول شرحها وتوضيح الفروقات بينها وبين مفهوم الجودة :

- الجودة والإشباع

حيث يرى NGOBO.V-P ان هناك فرق بين مصطلحي الجودة والإشباع في أبحاثه التي توصل من خلالها إلى انه لا يمكن تعريف الجودة على انها إشباع لحاجات الزبائن، بل يوجد فرق بين المصطلحين الجودة والإشباع من حيث: تجربة الاستهلاك أو الخدمة، حاجيات المنتج، أو الخدمة، والعد المعرفي والعاطفي، كما يضيف انه توجد

¹ - J. Teboul: LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990 , P79

²- B-P. LATEUR: LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de getion , N° 52, PARIS, 1985, PP86-78

علاقات نسبية بين الإشباع والجودة، من خلال تحليله للموقف المتخذ من طرف المستهلك فإذا كان المستهلك يقيم أولاً تجربة الاستهلاك ثم يكون لديه إحساس فهذا يدل على ان الجودة تسبق الإشباع¹

- الجودة والنوعية

يعتقد بعض الباحثين ان هناك فرق بين مصطلحي الجودة والنوعية: من خلال تعريف النوعية على انها اختلاف السلع أو الخدمات من حيث المظهر والمستويات. بأن النوعية ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة (كالحجم، اللون، الشكل)، في الوقت الذي ترتبط فيه الجودة بالخصائص الداخلية له. ان ما يمكن ان نستنتجه من كل ما سبق ذكره انه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الجودة، إلا انه يمكن ملاحظة ان الجودة هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج. وتعطي لمنتجات المنظمة صفة التميز عن الغير. تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك والزبون المعلنة منها والضمنية. تشترط تطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية. علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف في المنظمة ترتبط بأبعاد تصميم ومطابقة وأداء المنتج.²

II- نشأة وتطور الجودة

لقد مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي نظرة على أهم التطورات التي مرّ بها هذا المفهوم. حيث ان فكرة الإهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتحسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية اليونانية وغيرها ...، إلا ان أصل الإهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل التروحة الصناعية، حيث انتاج الروحشات والحرفية يتم وفقاً لمعايير بسيطة يحددها صاحب الروحشة.³ ومع ظهور التروحة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الانتاج، كان الإهتمام منصباً على البحث عن تحسين مستوى الانتاجية وحجم الانتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر. كما ان هذه التغيرات كانت سببا في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلاً كانت الحاجة إلى الانتاج التّمطي للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتج.⁴

¹ - سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المنظمة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 85.

² - علي رحال وإهام بجاوي: الجودة والسوق، "مجلة آفاق"، العدد 05، مارس 2001، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 45-46.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 22.

⁴ - مأمون الدّرادكة وطارق الشبلي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط 1، 2001، ص 43.

فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك . كما ان لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر هو الآخر على مفهوم الجودة، خصوصا المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل T.S.O، وضرورة الفصل بين وظيفة الانتاج ووظيفة الرقابة على الانتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب Taylor.F.¹

لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الانتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك بإستخدام وسائل فنية. ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم إستخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تنميط الانتاج ومحاولة توحيدته إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى إستخدام الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دورا في فحص الجودة، وفي إستخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى Doge. H و Roming. H كما يعد (Deming Edwards) رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطويع صناعاتها وجودتها في فترة الخمسينات.² وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المنظمة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى ان الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق انتاج دون عيوب وأخطاء (défaut) Zero يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق³، بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المنظمة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة Feigenbaum. V. A سنة 1961 حيث يرى ان كل أقسام المنظمة ونشاطاتها معنية بالجودة⁴، بالتركيز على تسيير الانتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المنظمة من انتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، قبل ان يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالمراقبة الشاملة للجودة لقد تبنت المنظمات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية

¹ - J.C.TARONDEAU : op.cit, P232. 5- PATRICK Lyonnet : op.cit, P04.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص24.

³ - نفس المرجع ، ص.25

⁴ - Patrick Lyonnet : OP. CIT, p 04.

لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (qualité de cercles) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) منهم Ishikawa Kaoru، ويقصد بالحلقات النوعية جماعات من العمال متكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع... تقوم باجتماعات دروحيه لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها¹. وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية. وفي العشريه (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها المنظمات الأمريكية (خاصة منظمة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف المنظمات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى ان تكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها²:

- العمل على إرضاء الزبون بإعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات؛
- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المنظمة؛
- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل ...
- وقد تبنت كل من STAR GOLD و SAMSUNG نفس الفلسفة بعد عام 1980. وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها³:
- الإهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي؛
- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل؛
- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية؛
- الاقتراب من السوق والزبائن.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة. (TQM) **Management Qualité** Total منذ 1980 إلى يومنا الحالي. وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المنظمات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، بإستخدام أساليب أكثر تطرحاً في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب الجودة رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المنظمة ومراحل نشاطها.

¹ - أحمد سيد مصطفى: إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999، ص544.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 26-27

³ - عبد الستار محمد علي، إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص 498

ويمكن تناول مراحل الجودة على شكل مراحل زمنية منسوبة إلى الإسهامات الفاعلة للعديد من الرواد والمفكرين والعاملين في حقول تطوير النوعية وتحسينها أمثال ishikawa, Evan, Diming, Feigenbaum، ويمكن تبيانها فيما يلي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثروحة الصناعية

خلال هذه الفترة الزمنية فإن المنظمة لم تكن تبالي بنوعية منتجاتها، إذ أنها تسوق أي منتج تنتجه، ولو كان مخالفا للمواصفات، لأن الطلب كان يفوق العرض ولا يهمها كثيرا إتخاذ أي إجراءات تصحيحية عند تسجيل أي عيب في المنتج، إلا إذا تقدم الزبون بشكوى، وقام بإعادة المنتجات المعيبة للمنظمة، الأمر الذي يحملها أعباء ومصاريف جد معتبرة، خاصة عندما يتمكن منافسيها من انتاج منتجات بدون عيوب¹.

حيث انه قبل الثروحة الصناعية لم يكن هناك مصنع ونتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن روحشة فيها رب العمل أو صاحب الروحشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره روحشته، وما على صاحب الروحشة إلا ان يليي رغبة زبونه وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الروحشة².

2. المرحلة الثانية: مرحلة بعد الثروحة الصناعية:

أحدثت الثروحة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها بالنقاط التالية³:

- ظهور المصنع ليحل محل الروحشة، وأصبح له شكلا وهيكل تنظيمي؛
- كبر عدد العاملين في المصنع (المنظمة) ؛
- كبر حجم الانتاج بسبب إستخدام الآلة؛
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة إستخدام الآلة في الانتاج، في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه.

ومع ظهور الإدارة العلمية في مطلع القرن 20م، بريادة "فريدريك تايلور" وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الانتاج، في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعي بفحص الجودة والذي سحبت بموجبه

¹ - غسان طيارة، وآخرون، نفس المرجع. ص 224

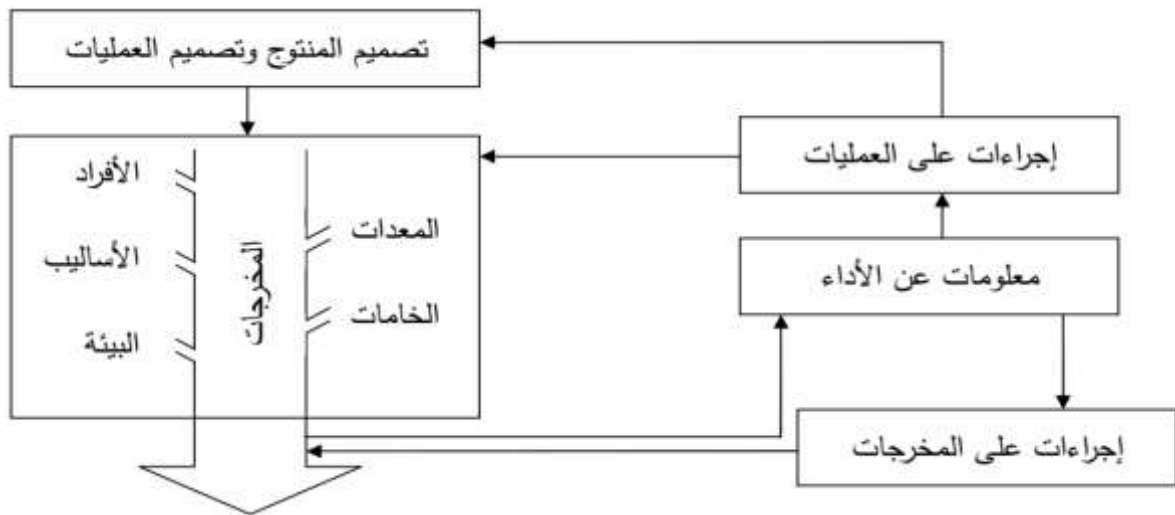
² - عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 22.

³ - نفس المرجع، ص 25

مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر وأوكلت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المحققة أو المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما أسماه الكاتب بالرقابة البوليسية.¹

بدأت المنظمة خلال هذه الفترة بتفحص المنتج في مرحلته النهائية، أي تقوم بالرقابة النوعية على السلع والخدمات، ظهر هذا المفهوم مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتمحور معناه في البداية على الفحص أو إعادة تأهيل المنتجات المرفوضة. وكتب تايلور (المفتش مسؤول على جودة العمل). حيث يمنع وصول الوحدات المعيبة إلى العملاء، وما على عملية الفحص إلا اكتشاف الوحدات المعيبة وإبعادها. وهنا تظهر أهمية جودة الفحص التي تتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج إضافة إلى جودة المعدات والأجهزة اللازمة للقياس والاختبار والفحص. ومع التوسع في الإنتاج والمصانع أصبح هذا المنهج الخاص بالفحص بالرغم من مساهمته في تقليص شكاوي الزبون، مكلفا حيث جعل المنظمة تُحْمَل أعباء أخرى،² كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم 32: نظام الجودة القائم على المنتج



¹ - يوسف بومدين، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة - دراسة حالة NCA بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001 ص 08 :

² - فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997 ص 486.

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، المرجع السابق، ص. 486

يظهر من الشكل أعلاه ان الجودة تأخذ بعين الاعتبار مرحلة التصميم التي تشمل تصميم كل من المنتج ومراحل العمليات الانتاجية، ومرحلة الرقابة.¹ ونتيجة للتطويع الصناعي الهائل الذي تزود بأفكار تايلورج، فإن الانتاج الصناعي ارتفع ومعه حجم الكميات المنتجة، وبالتالي ازدادت صعوبة وتكلفة القيام بنشاطات فحص الجودة.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة

وامتدت هذه المرحلة من العشرينات إلى الخمسينات حيث يتم من خلالها مراقبة انشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وذلك باستعمال أساليب إحصائية مستحدثة وتطوير إستخدامها في مجال السيطرة على الجودة للتركيز على الانتاج الكبير، فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير ومواصفات لتطبيق السيطرة الإحصائية على الجودة في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية، للتحكم في الجودة ومنع حدوث الأخطاء.²

لقد ظهرت الرقابة الإحصائية للجودة مع ظهور الانتاج الكبير عام، 1931 الذي صاحبه انذاك مفهوم تمييط وتوحيد الانتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة والتقليل من الجهد المبذول في مجالها، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة، هذه النمطية مكنت من إستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات بإستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، فقد صمم كل من Halord Dodge & Harry Roming أسلوب إحصائي لفحص عينات من الانتاج بدلا من فحصه كله، حيث في ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبولها أو رفضه، هذا الأسلوب لم يعد مقبولا في عقد الثمانينيات الذي اشتدت فيه المنافسة والسبب في ذلك هو ان فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيق على مستوى جودة الانتاج كله، وهذا قد يؤثر سلبا على سمعة المنظمة في السوق وفي رضا عملائها، ويعد Edward Deming رائد الجودة الأمريكية ابرز من إستخدام وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة.³

¹ - عبد الرحمان ابن الحميضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد، 40 العدد 1 أبريل، 2000 ص 125.

² - STORA Gilbert et Montaigne Jean, la qualité totale dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1986, P22.

³ - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص 23-24:

في هذا الصدد أيضا نجد جهود شوارت وكذا مهندسو (Téléphone la boratoires) BELL سنة 1937 وذلك بإنشاء منظمة سميت بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة quality control American Society for والتي لعبت لاحقا دورا في انتشار إدارة الجودة،¹ كما طروح Deming فلسفة "شوارت" ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950 حيث أكد فيها على تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الانتاج.²

وبناء عليه فإن هذه المرحلة يطلق عليها مرحلة الجودة العملية الانتاجية، حيث تمّ فيها تأسيس قسم الجودة في المنظمة الذي يعمل على مراقبة جودة المنتج أثناء مراحل انتاجه أي يقوم بضبط العمليات الانتاجية من آلات ومعدات ومهام، وذلك باستخدام العينات الإحصائية، ولكن المشكل الذي عرفته هذه المرحلة هو صعوبة حصر كل العينات التي سيجري عليها الفحص، وبالتالي ازدياد طول الفترة الزمنية لحصول أقسام الانتاج على نتائج الاختبارات، فكان الحل هو تدريب العامل على ضبط العمليات التي ينفذها.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة تأكيد الجودة:

لقد امتدت من الخمسينات حتى الستينات، ويمكن وصف مدخل ضمان الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ أي تحقيق انتاج بدون أخطاء zero-defect مما يعمل على تحسين جودة المنتج.³ يقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها ما يلي: ان الوصول لمستوى عال من الجودة وتحقيق انتاج بدون أخطاء Zéro defect يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله إلى السوق ومن ثم ليد المستهلك، وهذا يعني توحيد جهود جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل فكل يشترك ويتعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية.⁴ وبذلك فإن عمليات تأكيد الجودة تشمل كافة القرارات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء، وتحقيق مستوى الجودة المطلوبة محليا وعالميا.⁵

¹GOGUE jean- marie: **management de la qualité**, édition ECONOMICA, 3 eme édition, paris, 2001, p 10.

²GOGUE jean- marie: **traité de la qualité**, édition ECONOMICA, paris, 2000, p 07.

³- فاروق عمر ، أهمية الجودة في القطاعات التعليمية بالملكة ، مجلة الجودة ، الصادرة عن اللجنة الوطنية للجودة بمجلس الغرف السعودي. المدينة المنورة ، 26/2/1428 هـ ، ص. 325.

⁴- عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص: 23

⁵- فريد راغب النجار : إدارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 ص 400 :

ولتحقيق شعار الانتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة إستخدام ثلاث انواع من الرقابة هي¹:

- **الرقابة الوقائية**: تعني متابعة تنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه؛
- **الرقابة المرحلية**: تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة انتاج للتأكد من مستوى الجودة حيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه للتأكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا؛

- **الرقابة البعدية**: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى يد المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من أي خطأ أو عيب.

وبالتالي فإن هذه الانواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها حتى الوصول إلى الانتاج بدون أخطاء، ويمكن القول ان تأكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة فالانتاج بدون أخطاء يعني انتاج عالي الجودة، وهو بمثابة الجسر الذي تعبر المنظمة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى العملاء، وقد تبنت هذه الإستراتيجية العديد من المنظمات العالمية الكبيرة على سبيل المثال منظمة Martin الأمريكية لصناعة الصواريخ².

وقد زاد الإهتمام بالشهادات الخاصة بانظمة تأكيد الجودة كمقاييس الايزو سلسلة 9000 لإيمان المنظمات بضرورية مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية³. هذه المرحلة تتطلب سيطرة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله إلى السوق. وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الوظائف بالاعتماد على الاتصال المستمر، يتضح انه في هذه المرحلة اصبح من مسؤولية ومهام العامل ضبط العمليات التي ينفذها بنفسه، وهذا ما ساعد على منع الحصول على منتجات معيبة، وكشف الانحرافات قبل وقوعها، ولكن الإهتمام بضبط العملية الانتاجية فقط، قد لا يساعد في تحقيق الجودة لما تنتجه المنظمة كما ينبغي، وخاصة في ظل تطورات السوق والتنافسية بين المنظمات لذا كان لابد ان تشمل هذه الجودة كل وظائف المنظمة ومجالات نشاطاتها.

ولقد ظهرت العديد من المصطلحات والتسميات التي تداخلت مع منهج ضمان الجودة بفعل وجود عدد من المنظمات الدولية مثل منظمة ضمان الجودة البريطانية QAA والمنظمة الدولية للتقييس ISO وبصفة شاملة

¹ - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص25:

² - مأمون الدراكة، طارق شلي: مرجع سابق، 2002، ص 52 :

³ - CATTAN Michel: **maitriser les processus de l'entreprise**, guide operational, édition D'organisation, paris, 2000, p 15

تحقق خلال هذه الفترة تطورها مذهلا حيث أصبحت الجودة ينظر إليها من منظروح أشمل وليس تصنيع المنتوجات فقط ولكن عمليات تسيير المنظمة ككل، ويوضح الجدول الموالي اهم مهام وظيفة ضمان الجودة في المنظمة:

الجدول رقم 6: دروح ضمان الجودة

بالنسبة للمستعمل/المستهلك	بالنسبة للتخزين	بالنسبة للإنتاج
قياس أداء الجودة	التقييم عن طريق سحب العينات	دراسة وتحديد أساليب السيطرة المطبقة في الإنتاج
ضمان مستوى الجودة	القيام بالفحص والاختبارات	تحديد أهداف الجودة
استقبال ومعالجة الشكاوى	اتخاذ قرار الإدخال إلى المخزن	إجازة الإمكانات المعتمدة وقدرات العمال و التدقيق في خطوط إنتاج

STORA Gilbert et Montaigne Jean, op. cit. P24 :

5. المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:

ويرمز لها بالرمز SQM ظهر مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية ما بين عامي 1970-1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المنظمات لكسب حصص أكبر من السوق وخاصة من قبل المنظمات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة، وتعتبر منظمة IBM هي أولى المنظمات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية كمحاولة منها لمنافسة التفوق الياباني، حيث رسمت إستراتيجية للجودة تضمنت المحاروح الرئيسية التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه؛
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها؛ المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: (الأنظمة، الثقافية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل...)¹

6. المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ويطلق عليها مرحلة الجودة الشاملة، حيث أصبحت الجودة تتعلق بجميع العمليات الداخلية، ومسؤولية كل فرد بالمنظمة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المنظمة ومواردها ومهامها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية التنسيقية يطلق عليها «إدارة الجودة الشاملة».

¹ - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص26:

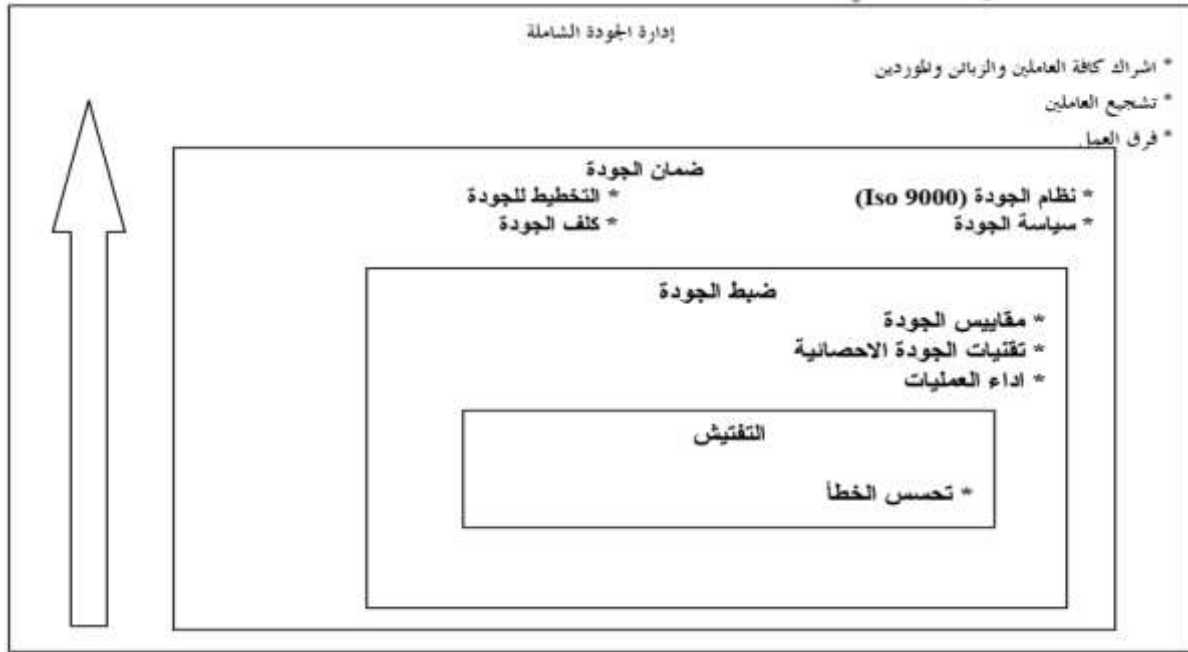
حيث تم الانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة، وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت بإسم "المعيار الصناعي" حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية، وبتطروح الفكر الخاص بإدارة الجودة تطروح مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة المروحين، تخفيض التكاليف وخفض حصة السوق¹. ويعتبر Feigenbaum أول من طروح إدارة الجودة الشاملة ليستخدمها اليابانيون، وقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية²:

- إعطاء الجودة إهتمام خاص من قبل الإدارة العليا وإداريتها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛
 - إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح وإستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؛
 - إعطاء الجودة تعريف خاصا من وجهة نظر العملاء، والإهتمام بالعميل واحتياجاته.
- والشكل الموالي يوضح ابرز المراحل التي مرت بها الجودة

¹- POTIE N CHRISTIAN :**La qualité**, la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdés, mai 1999, N° 9, p120.

²- مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، مرجع سابق، ص: 31

الشكل رقم 33: مراحل التطروح التاريخي للجودة بشكل عام



المصدر: المؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حليم الطائي: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: مدخل كمي، الروحاق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 29.

من خلال ما تقدم يتضح ان إدارة الجودة الشاملة ليست وليدة لحظة معينة، بل هي محصلة التطروح التاريخي للأفكار العلمية التي دعي بها مختلف الباحثين.

III- أوجه الجودة وابعادها

لقد اخذ كل باحث ودارس لمفهوم الجودة بالتركيز على وجه من أوجه الجودة كما ذكرنا في ما سبق. وسوف نتعرض إلى ابرز الوجوه للجودة من خلال العنصر الموالي.

1. أوجه الجودة

تعدد التعاريف لمفهوم الجودة بين الباحثين تبعاً إلى إهتمام كل باحث وتركيزه على احد الوجوه المتعددة للجودة فمثلاً تعريف Crosby كان يركز على "جودة المطابقة" وهو ما يركز عليه المصنع، بينما في تعريف Juran كان التركيز على "جودة الأداء" وهو ما يركز عليه القائم على التسويق الذي يهتم بوجهة نظر العميل، بينما يهتم ويركز القائم على الهندسة على "جودة التصميم" وما يرتبط بها من مواصفات تصميمية¹.

في حين ان الاتجاه الحالي والحديث "هو المفهوم التكاملي للجودة" الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة السابق

¹- AV. Feignbaum: **Total Quality Contrôle**, 3 rd ED, Newyork, Mc GRAWHILL, 1991, p 25.

ذكرها للتأثير المتبادل فيما بينها والذي ينعكس في محصلته النهائية على ما يستلمه العميل، وهو ما ينتج عليه رد فعله الايجابي أو السلبي.¹

مما سبق ومن خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد انها ثلاث أوجه وذلك حسب المجالات التي تستخدم فيها وحسب نشاطات ووظائف المنظمة وحسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها. والتي تتمثل في²:

- **جودة التصميم:** ويقصد بها توفر بعض المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة؛
- **جودة المطابقة:** ويقصد بها مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات التصميم، وخلوها من العيوب والأعطال، أي الجودة التي يجب تحقيقها أثناء العملية الانتاجية؛
- **جودة الأداء:** ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة. أي قدرة المنتج على أداء المهمة التي انجز لأجلها وفق احتياجات روجبات الزبائن.

2. أبعاد الجودة

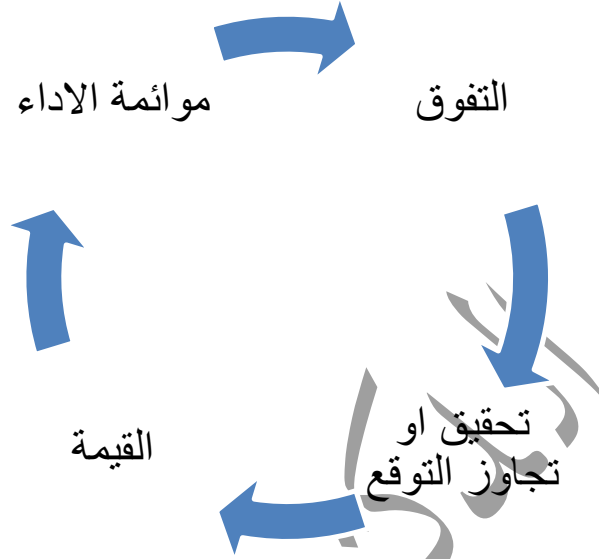
قد تناولت الدراسات والبحوث مسألة الجودة من زوايا متعددة وأشارت إلى ان الجودة يتم تقويمها من منظروح القيمة التي تعكسها الخدمة أو السلعة، ومن منظروح المستفيد، ومن منظروح سوق العمل، وكذا من منظروح المنظمة، وقد تباينت آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة غير ان المنظمة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسبها أكثر. فحسب وجهة نظر Massay فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي التفوق، مواءمة الأداء، تحقيق أو تجاوز، القيمة.³ و الشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة: مرجع سابق، ص. 30

² - سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، ط 1، مصر، 1999، صص 09-10

³ - سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن 2007، ص: 16.

الشكل رقم 34: أبعاد الجودة حسب Massay .



المصدر: سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص:16.

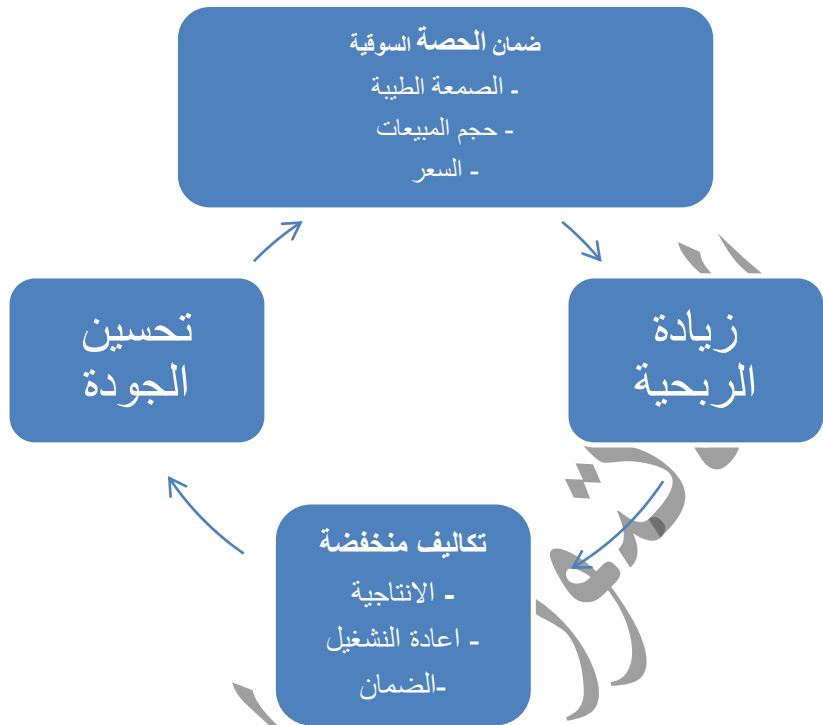
IV- أهمية وأهداف الجودة.

تعد الجودة من بين الإهتمامات الكبرى للمنظمات كونها تمثل عاملاً استراتيجياً إدارياً مهماً للمنظمة،

1. أهمية الجودة

تتمثل أهميتها في ما يمكن ان تحققه المنظمات من خلال تبني نظام الجودة في أعمالها التجارية ووظائفها المختلفة خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق وروحيات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المنظمة والمستهلك على حدّ سواء، وذلك كما يبينه الشكل الموالي .

الشكل رقم 35: أهمية الجودة



المصدر: عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة، إصدارات بليك، القاهرة، 2003، ص 124

نتيجة لأهمية الجودة بإعتبارها العامل الأساسي في إثبات مدى نجاعة المنظمة في التجديد ومساهمتها في تطروح وتنمية قدرتها التنافسية وبالاكتفاء على الشكل السابق فإن من بين أهم ما يمكن تحقيقه ما يلي:

- ترويج المنتجات؛
 - تخفيض تكاليف الانتاج؛
 - توفير السلع حسب رغبات المستهلك؛
 - تحسين العلاقة بين المنتج والمستهلك.
- كما يمكن ان نكتشف أهمية الجودة من خلال المخاطر والسلبيات التي تلحق بالمنظمة في حالة اهمالها عدم تحقيقها للجودة ونذكر منها¹:

- زيادة شكاوي الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المنظمة لحاجاتهم روحياتهم؛
- تأثر سمعة المنظمة في السوق - تراجع حجم الطلب على منتجاتها؛
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها؛

¹ - أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مرجع سابق، ص 77-79.

- تراجع أرباح المنظمة وحصتها في السوق .
- والملاحظ ان الجودة تحقق للمنظمة العديد من المزايا ابرزها:¹
- تلبية حاجات روجبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم روحضاهم؛
- تحسين سمعة المنظمة في السوق؛
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن؛
- انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة؛
- القدرة على رفع الأسعار؛
- تحسن مردودية نشاطات المنظمة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق .
- مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المنظمة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للإهتمام أكثر بالجودة. لتجنب هذه المخاطر، وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد السابق ذكرها التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الإهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمنظمة والمستهلك على حدّ سواء بإعتبارها مصدر لتلبية حاجات روجبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم روحضاهم، ومصدراً لتمييز المنظمة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق. ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج ان الجودة:²
- تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛
- تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العاملين وتلبيتها؛
- تساهم في تحقيق ميزة تنافسية؛
- تساهم في إتخاذ القرار وحل المشكلات بسهولة؛
- تدعيم الترابط والتناسق بين الأقسام؛
- التغلب العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم العمل المتميز؛
- تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد؛
- الشعور بالانتماء في بيئة العمل؛
- توفير وضوح للعاملين وتوفير المعلومات لهم بناء على الثقة بين أفراد العمل؛

¹ - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مرجع سابق، ص 53-54

² - مأمون السلطي، دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الإيزو، 9000 الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999 ص 126.

- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق الوعي بالجودة في جميع أقسام المنظمة؛
 - تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- وعليه فقد أصبحت الجودة تسعى العديد من المنظمات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المنظمة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق الجودة الشاملة،

2. أهداف الجودة:

تسعى الجودة إلى تحقيق عدد من الأهداف المهمة والأساسية في المنظمة ومن خلال دراسة مختلف المراجع يمكن ان نلاحظ ان هذه الأهداف يمكن تصنيفها إلى صنفين اساسيين هما:

أ. أهداف الجودة من وجهة نظر العميل (المستهلك):

ان للعميل رغبات وتوقعات عن الخصائص والمميزات التي يرغب في توفرها في المنتج أو الخدمة التي يتلقاها والتي تمثل في النهاية ما يريده. هذه التوقعات هي في الحقيقة تمثل وجهة نظر المستهلك، والتي يمكن ان نسميها بأهداف الجودة بالنسبة للعميل والمتمثلة في:

- كفاءة وفعالية منتج في تأدية الغرض الذي اشترى من أجله؛
 - تناسب السعر مع إمكانيات العميل؛
 - انعدام العيوب؛
 - جودة خدمات ما بعد البيع وتوافر القطع البديلة؛
 - توفر المنتج في السوق وسهولة الحصول عليه؛
 - توفر الضمان على المنتج؛
 - توفر قنوات الاتصال بين العميل و المنظمة؛
 - الوفاء بمواعيد التسليم؛
 - توفر شروط الأمن والسلامة في المنتج.
- هذه الأهداف أو الرغبات العامة ليست بالضرورية ان تكون محققة بالنسبة للعميل الواحد لكي يكون راضيا فربما يرضي العميل بجزء منها أو يطلبها كلها أو يزيد عليها وفقا لرغباته خاصة.

ب. أهداف الجودة من وجهة نظر المنظمة أو المصنع:

- تحقيق رغبات العميل وتلبية مطالبه؛
- خفض تكاليف الانتاج وتحقيق سعر منافس للمنتج؛

- زيادة الانتاجية؛
 - تقليل نسبة المرفوضات والعيوب في المنتج؛
 - تحقيق جودة أداء المنظمة؛
 - الإرتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم؛
 - تطوير أساليب العمل داخل المنظمة؛
- التوافق مع القوانين والمتطلبات الدولية كهيئة المواصفات ISO والمنظمة العالمية للتجارة OMC وقوانين السلامة؛

- التحسين المستمر للجودة ولأنظمة الإدارة؛
 - تحقيق قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء.
- ومما يسهل تحقيق أهداف الجودة في مختلف الأقسام هو التقدير الكمي لمعطياتها. أي تمثيلها بقيم كمية كتكاليف اللاجودة التي تؤثر على جودة العمليات الانتاجية وبالتالي على جودة المنتج النهائي والتي من بينها على سبيل المثال: (تكاليف العيوب، نسبة المنتجات المعيبة في عملية الفحص النهائي، نسبة الوجبات المرفوضة عند الفحص)

ثانيا: ماهية إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على جودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمنظمة بإعتقادها لما يسمى بالجودة الشاملة من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المنظمة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TQM) QUALITE TOTAL MANAGEMENT وتمثل إدارة الجودة الشاملة إحدى أنواع التفكير المنظوماتي، ولفهمها فهما عميقا لابد من تحليل وتشخيص جوانبها المختلفة للوصول إلى الرؤيا الكلية الشاملة لها في إطار بيئة ديناميكية متغيرة تسعى للتطور والتحسين المستمر.

I- تعريف إدارة الجودة الشاملة

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها إهتماما كبيرا من قبل الباحثين، مما جعل من الصعوبة تحديد مفهوم متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة حيث طرحت عدة تعاريف لكل منها رؤية خاصة تتمحور حولها. حيث انه هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على انها طريقة أو فلسفة للتفسير

تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- عرفت منظمة التقييس العالمية ISO إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما يهدف إلى التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.¹
- فهي تعتبر إدارة الجودة الشاملة كونها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهمية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية وترتكز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المنظمة والمجتمع.²
- عرفها معهد التقييس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل مع تحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.³
- يعرفها ماكيجوفيت makijovaite بأنها فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها تحسين المنظمة وتطويرها والوصول إلى النجاح والامتياز من خلال إشباع متطلبات المستفيدين وتحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من التكلفة.⁴
- أما Deming فيعرفها أنها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا.⁵
- في حين ان عمر وصفي العقيلي فإنه يعرفها على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص:34.

² - J.P – HUBERAC: OP .CIT. P113. 2- GERDF KAMISK, J .PETER BAUER:MANAGEMENT DE LA QUALITE , de A à Z, MASSON, PARIS, 1994, P 119.

³ - سوسن شاكر عبد الحميد، مرجع سابق، ص:210

⁴ - makijovaite, Roma: **problems and Perceptions of T.Q.M**, implementation in lithuanian Education Institutions, Conference proceeding, prom T.Q.M For higher educationinstitutions,1999, p:4.

⁵ - حلبي وهيبه، بلمقدم مصطفى وآخرون، فعالية إدارة الجودة الشاملة ومعايير ال ISO9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ملتقى الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت، 1955 سكيكدة، 2007، ص:03.

العمل والأداء...، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم روحياتهم وفق ما يتوقعونه بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك ان رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالمروحين وغيرهم.¹

- يعرفها أوكلاند Okland انها منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.²
- وهناك أيضاً من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على انها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المنظمة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضا للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة:
- ويعرفها كل من heizer and rende بانها إدارة المنظمة ككل بحيث تكون متميزة في أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك.³
- كما تعرف انها إستراتيجية للتسيير تشمل كل المنظمة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المنظمة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون.⁴
- تعرف إدارة الجودة الشاملة على انها نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المنظمة لتحسين وتطوير الجودة من خلال إستخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته.⁵
- أيضاً هناك من يعرفها على انها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، روحفج مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء.⁶

¹ - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص: 02.

² - رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص: 33.

³ - نفس المرجع، ص: 32.

⁴ - Gerdf Kamisk, d peter bawer: **management de la qualité de A à Z**, Masson, paris, 1994;p: 119.

⁵ - سعيد محمد الشيمي، مرجع سابق، ص: 63.

⁶ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 75.

- يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي تمثل الجودة الشاملة تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء.¹
- يعرفها الباحث (هروجنجرين) بأنها تمثل القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولى لأدائه مع تحسين مستويات الأداء بالاعتماد على رضا المستهلك.²

مما سبق نلاحظ انه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمنظمة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المنظمة، وفي هذا الإطار يرى البعض ان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم وروحياتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك ان رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد.

على اساس ان وبقاء المنظمة ونجاحه أو استمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالمروحين وغيرهم.³ فهذا التعريف قدم لنا معنى كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة. من التعاريف السابقة وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا انه يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة منهج فكري متكامل في المدى الطويل أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المنظمة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الانشطة والأفراد والوظائف... من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الانشطة وعلى مستوى المنظمة ككل. بتطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

من خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن ان نستنتج ما يلي:

¹ -عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997ص:156.

² - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص:10.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 31

- ان إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المنظمة؛
- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاثف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية،
- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغيرات في نمط وأسلوب التسيير في المنظمة؛
- هذه التغيرات يجب ان تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المنظمة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون؛
- ان هذا الهدف يجب ان يتماشى وإستراتيجية المنظمة لأن بقاء المنظمة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء روحضا المستهلك.
- عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بناءا على ما سبق ذكره فإنه يساعد وإلى درجة كبيرة المنظمة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والإستمرارية.

1. أوجه الاختلاف بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

- رغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا ان هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما من أهمها ان:¹
- الجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الانتاجية فقط، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية والأنظمة التسييرية، وان جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع الوظائف وموارد المنظمة على حد سواء؛
- يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها والاعتماد على الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها، في المقابل فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات رغم عدم وجود المشكلات مع إستخدام أسلوب التشجيع وتحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا الأفراد؛
- يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء والانتماء من قبل العاملين والإدارة لأهداف المنظمة بينما نجد ان نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية؛

1- سمالي بحضية : إدارة الجودة الشاملة مدخل لتصوير الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الوطني حول "المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، نسخة الكترونية، 23/22 أبريل، 2003 ص: 05

- يتميز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلا ان نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع إستخدام أسلوب التفتيش؛
 - يركز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم، بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء إلى أفراد المنظمة كعملاء داخليين، يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجيين.
- ويمكن تلخيص مجمل الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 7: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي و روح الفريق
التكيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	ادماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والاجراءات	مرونة السياسات والاجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات و اجراء المقارنة البينية
النظر إلى المروحين على انهم مستغلين	مشاركة المروحين
العمل خارجي	العمل خارجي و داخلي
الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2008 ص 27.

وما سبق نستنتج ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة، إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط، في حين ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المنظمة ككل من خلال إستراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمنظمة له أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيري المنظمة على حد سواء، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج.

II- أهمية إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستويات الجودة والنوعية بتحقيق العديد من المزايا والفوائد التي ترتقي بمستوى أداء المنظمة، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة قاطرة للتغيير إلى الأفضل. كما تتمتع إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المزايا التي يؤدي اكتسابها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وتوضح أهميتها من حيث ان تبنيها يؤدي إلى تحقيق الآتي.¹

- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن؛
 - تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة/ الخدمة ذات الجودة العالية للزبون، وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛
 - تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات؛
 - القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لزيادة الكفاءة بهدف انجاز جودة الأداء؛ من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن شكايي الزبائن الداخليين والخارجين ؛
 - الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في انتاج السلع وتقديم الخدمات؛
 - التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء؛
 - تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات؛
 - يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة انجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
 - تتيح الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة؛
 - تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصراحة جيدة وممتازة؛
 - المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر للأبد؛
- كما ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة ذات أهمية بالغة للتغيير نحو الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات. حيث اعتمدتها الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة.

¹ - حمد عبد الوهاب الغزاوي، مرجع سابق، ص: 34-36.

ومن العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها جاءت نتيجة إلى جملة من الأسباب نذكر منها التغيير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:¹

1. عولمة السوق:

حيث ان انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة بالإضافة إلى نشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية GATT اتفاقية أو، O.M.C الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية، واتفاق النافتا، واتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المنظمات، وتنامي التكتلات الاقتصادية؛

2. انتشار بعض الظواهر السلبية:

كانخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم.²

3. التطورات الاجتماعية:

لقد أدى تطرح الحاجات وتنوعها لدى الأفراد إلى بروز اصناف جديد ومثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

4. التطورات التكنولوجية:

تعتبر من اهم الاسباب التي ادت إلى تطوير تقنيات الانتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

5. عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير

فهذه الأسباب أدت إلى ضرورية اعتماد المنظمة للجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق باعتبارها تقنيات جديدة في تسيير وظائف المنظمة. كون إدارة الجودة الشاملة نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين.³

6. المنافسة الشرسة

ان زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن

¹ - Patrick Lyonnet :OPCIT,p8

² - سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الانتاج : الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1998، ص 370.

³ احمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 567.

7. الابتكار والابداع

يعتبر من الضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المنظمة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. ومن خلال ما سبق ذكر نستنتج ان أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأني من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، كما ان أهميتها لا تنعكس على تحسين العلامات المتبادلة بين المنتجين فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المنظمة.

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة مزايا للمنظمة منها:

- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساعد في تحقيق رضا العميل؛
 - زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية
 - تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية؛
 - تحقيق منافع متعددة في تكاليف وأجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات؛
 - تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء؛
- وهو ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 36: أهمية إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ب ت، ص 29

وقد أشار تقرير Viane حول الفائزين بجائزة Deming انه 1:

- ينتج عن الجودة الشاملة نمو الحصة السوقية؛
- تعمل الجودة الشاملة على تحسين رضا الزبون من خلال تقليل المشاكل والعيوب؛
- تعمل الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف مما يسمح بتنمية الحصة السوقية؛
- تسهل الجودة الشاملة تصميم منتجات جديدة.

من خلال ما تم عرضه نستنتج ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يركز على الشمولية، وعند ربطه بالتغيير التنظيمي نستنتج انه عندما ترغب أي منظمة تبني إدارة الجودة عليها أولا ان تقوم بالتغيير التنظيمي، هذا الأخير يشمل جميع الجوانب من بينها الجانب التكنولوجي، نظرا لأهميته فهو أمر حتمي من أجل اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.

III- أهداف إدارة الجودة الشاملة

ان المنظمة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف ويتمثل الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة المنتجات والخدمات، مع تخفيض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم من خلال تلبية توقعاتهم أو حتى تجاوزها. ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين.¹
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء.
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المنظمة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطروح.²
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيةها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم.³
- زيادة ربحية المنظمة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت.⁴
- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات وتطويرها حسب حاجاتهم وروحياتهم.

¹ - ALAIN ASTOURIC :DIRIGER LES HOMMES OU MANAGER EN EQUIPE, PARIS,AVRIL 1997 ,P30

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص40.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص41.

⁴ - نفس المرجع، ص81

- تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة.¹
 - تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمنظمة.²
 - منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك.³
- إذن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المنظمة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية. واجمالاً يمكن تلخيص أبرز الأهداف في:

1. تحقيق رضا المستهلك:

بحيث تعمل إدارة الجودة الشاملة على الأنشطة لغاية التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءاً من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج ومرورها بالانتاج والتخزين ووصولاً إلى البيع، والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن عن طريق امتلاك المنظمة لأفضل قنوات التوزيع التي تساهم بشكل كبير في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.⁴

2. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق :

إذ يعد التحسين في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة عمل الشيء الصحيح من أول مرة معياراً يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة بهدف تخفيض التكلفة المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة المطلوبة.⁵

وكمثال على ذلك ما صرحت به منظمة Motorola حيث أكدت على أن الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة قد ساهمت في زيادة الحصة السوقية بشكل كبير، حيث سجلت المنظمة خلال تطبيق إدارة الجودة

¹- عبید علی احمد حجازي، مرجع سابق، ص28

²- RENAUD DE MARICOURT:OP.CIT.P35

³- فرانسيس ماهوني، كارلجيتور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص27.

⁴- سونيا البكري ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003ص:3

⁵- لاسكل دافيد، بيكوك روي، قيمة الأداء، ترجمة: أحمد عثمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجيزة، 1998ص29

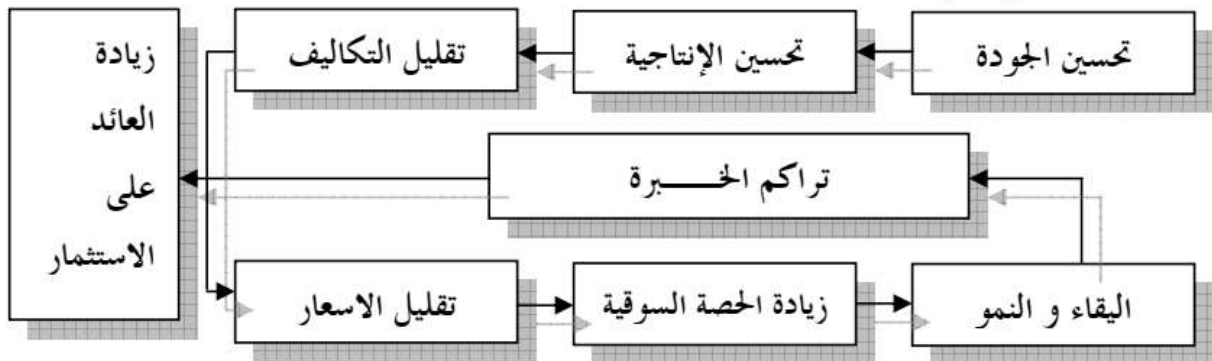
الشاملة تحقيق إرتفاع في رقم الاعمال لديها بقيمة تقدر بحوالي 800 مليون دولار وذلك في الفترة الممتدة بين 1992-1993.¹

3. زيادة الفعالية التنظيمية:

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها ان الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى إلى الإهتمام بالعمل الجماعي وتشجيع هو تحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وإشراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الانتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية.²

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الانتاجية والتي تؤدي إلى تقليل الأسعار ومن ثمة زيادة الحصة السوقية للمنظمة، ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 37: سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة



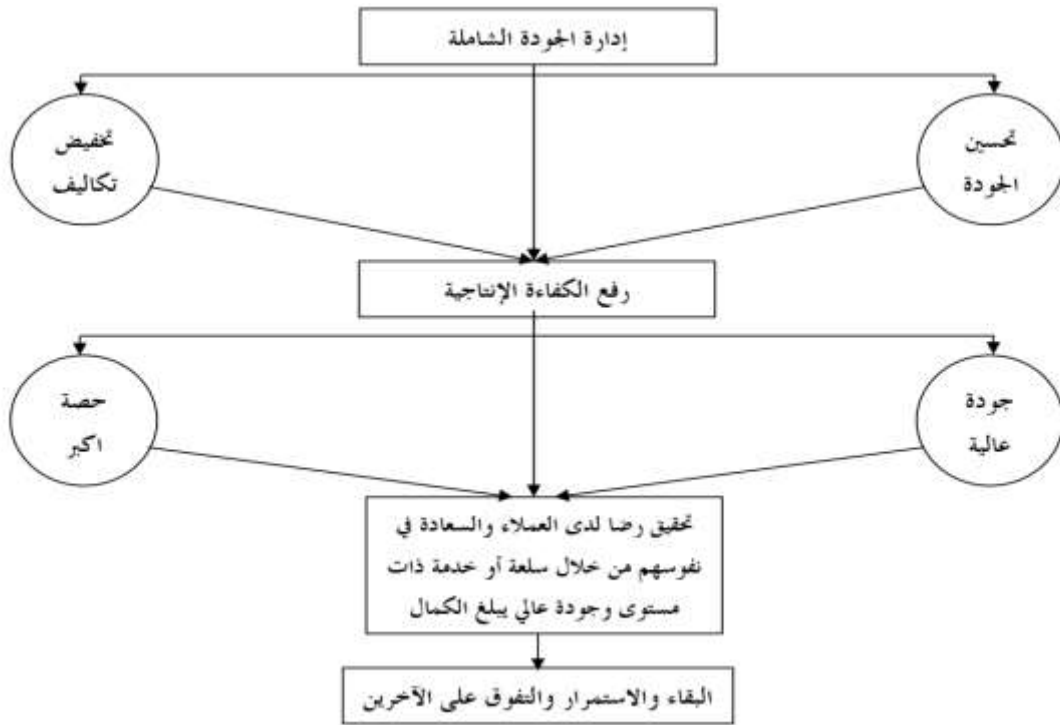
المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة: متطلبات الايزو، 9001، 2000 دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 100.

ويرى عمر وصفي العقيلي أن تحقيق الأهداف الانفة الذكر، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي هو تحقيق رضا وسعادة عالي المستوى لدى العملاء لضمان البقاء والإستمرار والتطور ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

¹ - خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة، عمان، 2000، ص 83.

² - لاسكل دافيد، بيكوك روي: مرجع سابق، ص: 2.

الشكل رقم 38: الإستراتيجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 ص:32

ثالثاً: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

ان إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة ومجموعة أفكار تتبناها المنظمة أو تؤمن بها، وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المنظمة، والتطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ولكن ذلك يقوم على أسس ومرتكزات ومجموعة من المبادئ، وتعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المنظمات.

ان المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تعني ان الجودة الشاملة لكل عمليات ونشاطات وأفراد المنظمة هي الطريقة المثلى لإشباع حاجات روجبات الزبائن والمستهلكين، ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ولكن هذه الأسس والمرتكزات يجب ان تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة للوصول إلى أفضل أداء ممكن ولتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه وهذه المبادئ من شأنها ان تشير إلى

الحقائق الأساسية التي ينبغي ان يركز عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في المنظمة¹ وتمثل هذه المبادئ الأساسية في:

1. التزام الإدارة العليا :

ان من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للمنظمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأن في غياب هذا الدعم يجعل مشروع الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمنظمة لخلق ثروة تغيير في جميع الأنشطة والعمليات والنظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة.²

2. التركيز على العميل:

وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة للتلبية وللإستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء، حيث تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة إهتمامها وبذلك فإن تحقيق السعادة له هي الغاية³.

لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل الداخلي والخارجي وبالتالي تزيد من رضاه لان بقاء المنظمة واستمرارها يتوقف عليه وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية⁴.

3. التحسين المستمر :

ويقصد بالتحسين المستمر المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك⁵.

أي ان منهجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيتها تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وخاصة تلك التغيرات التي تحدث لدى عملاءها⁶.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مرجع سابق، ص 58.

² - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص: 94.

³ - عمر وصفي العقيلي مرجع سابق، ص 48 :

⁴ - SEGOT Jaque, **assurer le passage à la norme ISO 9001**, version 2000, Gasquet, histophe, Edition AFIVOR, paris, 2001, p12.

⁵ - محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 37

⁶ - التميمي حسين العبد الله : إدارة الانتاج والعمليات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2001، ص. 584.

بمعنى ان تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والإستمرار؛ كما يعرف على انه فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الانتاج بشكل مستمر.¹

إذا فالتحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة. وانطلاقاً من الممارسات العديدة المميزة في المنظمات الصناعية اليابانية فقد وضع Massaki Imai نظام اطلق عليه Kaizen. بحيث تتم هذه الطريقة وفقاً لفلسفة ان عنصر بشري ذو مهارة عالية محفزة بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة يمكنه ان يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز.²

4. إتباع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات :

اهتمت إدارة الجودة الشاملة بموضوع إتخاذ القرار نظراً لأهميته في إعطاء الفرص لجميع أفراد القوى العاملة المتخصصة للمشاركة في صنع القرارات، وتتيح إدارة الجودة الشاملة ان تتخذ القرارات استناداً إلى الحقائق³. وتعتبر هذه النقطة من العناصر الأساسية في الفلسفة الحديثة للجودة شرط تواجد واكتشاف هذه الحقائق فعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها وعدم توافر المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء سيؤدي إلى وضع وتطوير وتصميم غير سليم لمنتج لا يلي حاجات العميل وتوقعاته، لذا يجب إتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المنظمة ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.⁴ وعليه فإن من الضروري على المنظمة وضع إستراتيجية لإتخاذ القرارات مبنية على الحقائق الواجب توفرها وبانتهاج أسلوب علمي وليس على ضوء الحقائق المستمدة على الحدس والخبرة الشخصية، وهذا عن طريق اعتماد نظام للمعلومات ذو كفاءة، والتركيز على إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتنظيم الوسائل التي من خلالها يتم دعم عملية إتخاذ القرارات⁵.

¹ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص. 130.

² - علي السلمي: تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة، دت، ص. 14.

³ - جميل حميد الأثوري، وآخرون: دراسة مستوي تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام، ISO9001 المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8 ماي، 2007 جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص. 6.

⁴ - سمالي يحضية، مرجع سابق، ص 182.

⁵ - محمد إسماعيل عمر: أساسيات الجودة في الانتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، ص. 17.

5. مشاركة المروحين والزبائن :

تركز إدارة الجودة الشاملة على المروحين وضرروحة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، إذ ان وجود علاقة وثيقة بين المنظمة ومروحيها هي من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة، فالعلاقة الوثيقة بين الطرفين تؤدي إلى تحقيق عوائد كبيرة بالنسبة للطرفين،¹ وعليه فإن المنظمة مطالبة ببناء علاقات فعالة مع كل من المروحد والزبون، مع منحهم حق المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات. حيث يعتبر توطيد العلاقة مع المروحين مبدأ مكملاً ومتكاملاً مع مبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه. ذلك نتيجة ان دروح المروحين ذوي الكفاءات الفاعلة في تروعيد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.²

اما بالنسبة إلى الزبائن والمستهلكين يجب الإهتمام باشراكهم في شؤون الجودة: من خلال النقاشات معهم لتقصي آراءهم عن منتجات المنظمة، الشيء الذي يساعد على معرفة حاجات وروغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين والعمل على تلبيتها وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للمنظمات المنافسة ومن بين الأساليب التي اعتمدتها المنظمة لتحقيق ذلك نجد ما يسمى بـ «نشر وظيفة الجودة»، وقد ظهر هذا الأسلوب وأُعتد من قبل المنظمات اليابانية عام 1978، بالإضافة إلى المنظمات الأوروبية التي عرفت أرباحاً كثيرة بتبنيها له، هذا الأسلوب يتمثل في اجتماع لمجلس يتكون من مسؤولين وتقنيين وتجاريين وزبائن،³ وذلك كل فترة، لأجل التعرف على ظروف السوق، وحاجات الزبائن والمستهلكين. فهذا الأسلوب يعمل على استعمال آراء الزبون وتوظيفها لتساعد في تصميم المنتج واختيار خصائصه ومواصفاته حسب رغبات ومتطلبات هذا الزبون، هذا مع مقارنة منتجات المنظمة مع منتجات المنافسين من أجل العمل على تحسينها بشكل أفضل منها.⁴

6. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجود معايير مسبقة لقياس جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة بصفة عامة وذلك بتوفير وإستخدام معايير للقياس أثناء الانتاج من اجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية.⁵

1- قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 95 :

2- علي السلمي، مرجع سابق، ص 32.

3- G KAMSKE et J.P. BRAUER: OP.CIT, P 121.

4- علي السلمي، مرجع سابق، ص 30.

5- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 374

بمعنى التركيز على العمليات والنتائج معا، أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب ان تشمل هذه الرقابة العمليات الانتاجية أيضا، وذلك لتفادي انتاج سلع معيبة وعليه فإن عملية لقياس جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة تتم أثناء إجراء العملية الانتاجية وأيضا قبل ظهورها للعملاء، وبذلك لا نحتاج إلى معايير لقياس الإنتاجية بعد انتهاء الانتاج للتعرف على الأخطاء كما يحدث في الكثير من المنظمات التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة.¹

7. التركيز على العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري ثروة وأغلب ما تملكه المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المنظمة على انه من أهم عناصر المنهجية الجديد فهو الذي يستولى عملية القيادة لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب التركيز على الأرواح التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاما فعالاً في تحقيق الجودة الشاملة:²

- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة؛
- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته؛
- الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسية مع التعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف وتدريبهم على طرق وأدوات الجودة؛³

- الحوافز: أي تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي المعنوي بأن واحد؛
- إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب، وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المنظمة؛
- تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق. وبذلك فإن التركيز على العنصر البشري يتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أفراد المنظمة ليتمكنوا من إتخاذ القرارات بانفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة.⁴

¹ - ماضي محمد توفيق: إدارة الانتاج والعمليات مدخل إتخاذ القرارات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص 330.

² - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 110.

³ - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، مرجع سابق، ص 29

⁴ - Claude-Yves Bernard: **Le Management Par La Qualité Totale**, L'excellence En Efficacité Et En Efficience Opérationnelles, édition AFIOUR, paris, 2000, p 46.

8. الإهتمام بالتغذية العكسية:

يعد مبدأ التغذية العكسية مقياسا لحساسية تطبيق المبادئ السابقة الذكر والتأثر المرتد قد يكون إيجابيا أو سلبيا فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني ان المبادئ السابقة تسير في استقرار وهدوء، وتلعب بذلك الاتصالات البشرية الدروح المحوري لأن من المعروف ان أي منتج لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية.¹ ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من التعايش مع ما يدروح في منظماتهم ومراقبة تسيير عملياتها بدءا من مرحلة المدخلات يعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع، وكذلك هو الضمان للإرتقاء بمستوى الأداء.²

هذه بعض المبادئ التي يمكن ان تدعم بها المنظمة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تحقيقها وتطبيقها بأفضل صروحة أو طريقة ممكنة.

رابعا: خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

من اجل تطبيق سليم لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة فإنه من الواجب اتباع خطوات علمية ومنهجية مدروسة وقبل التطرق إلى هذه الخطوات وجب الاطلاع على ابرز متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

I- متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطرق بعض الدارسين إلى بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، حيث ان غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة نذكر منها:

1. التمهيد قبل التطبيق:

وهي عملية الترويج وتسويق للبرنامج : وذلك بنشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة على جميع أفراد المنظمة قبل البدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تقليص حجم المعارضة الناتجة عن رفض التغيير من قبل العمال داخل المنظمة، وتتم مرحلة الترويج بتنظيم المحاضرات، المؤتمرات، والدورات التدريبية؛ وهذا ما يساهم في زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح أهمية وأهداف، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة، وتدريبهم على أساليبها وأدواتها، الشيء الذي يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمنظمة.³

¹ - ماضي محمد توفيق: مرجع سابق، ص 331 :

² - G. KAMSKE et J-P. BRAUER: OP.CIT, P 12

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 112

2. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

ان إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، ذلك أن قبول أو رفض هذا المبدأ الجديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العمال، وتختلف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التقليدية للمنظمة مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لانجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المنظمة؛

3. تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة:

إذ يتطلب نجاح هذه الفلسفة تطوير مهارات متقدمة في حل المشكلات وإتخاذ القرارات والتعلم الجماعي ونشر المعرفة ودعم قدرات التجديد والابتكار؛¹ وذلك بتدريب أفراد المنظمة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم.²

4. التخطيط الاستراتيجي:

أي إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة وعقلها الاستراتيجي، خاصة وان نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن ان تلمس في الأمد المنظور وتطلب تخطيطاً استراتيجياً برؤية واضحة؛³ إذ يجب على المنظمة وضع خطة إستراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات والسياسات التي تسيّر وفقها المنظمة انطلاقاً من دراسات تشمل المنظمة ومحيطها.

5. اتباع إستراتيجية التمكين والمشاركة:

من ابرز المبادئ الاساسية هو منح حق الفرد في إتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.⁴ كما يعتبر اسلوب فرق عمل من بين ابرز وانجح الاستراتيجيات. حيث يتم تشكيل فرق عمل مكونة (من 5 إلى 10 أفراد) من الأقسام والمديريات المراد تحسين أدائها، حيث تقوم هذه الفرق بمحاولة حل مشاكل الأداء من خلال اقتراح طرق جديدة للعمل، ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق من بين أفضل العمال وأكفئهم؛

¹ - زكريا الدوري، نجم العزوي، و آخرون : مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية. 2010. ص382

² - موسي اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 1999، ص237

³ - زكريا الدوري، نجم العزوي، و آخرون: مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها، مرجع سابق، ص387:

⁴ - CLAUD YVES BERNERD : LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE, AFNOR , PARIS , 2000, P127.

6. إستخدام الأساليب العلمية :

اعتماد سياسة وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة.¹

7. التركيز على الزبون والمستهلك:

ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين روحياتهم والعمل على تلبيتها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم.²

8. توفير معايير لقياس الجودة:

حيث ان توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها، وبالتالي ضمان أفضل أداء، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات.³

9. الانفتاح في عملية الاتصال:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالات تنظيمية مختلف انماطه.

- من إلى على الأسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات؛
- من الأسفل إلى الأعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة؛
- اتصالاً أفقياً: للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف من نفس المستوى.⁴

10. الاستعانة بالإستشاريين :

يكمن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين والمنظمات المتخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها على حلال مشاكل التي ستعترضها لاحقاً؛

¹ - محمد احمد الطراونة، مرجع سابق، ص 37

² - سملاي بحضية: إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المنظمة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى

الوطني الأول، ورقة 22 - 23 أفريل 2003، ص 180

³ - موسي اللوزي، مرجع سابق، ص 239

⁴ - مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، مرجع سابق، ص 4

11. التشجيع والتحفيز:

ان تقدير الأفراد نظير قيامهم بأداء متميز للمهام المنسوبة إليهم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتدعيم أدائهم، فلتحفيز العمال دروح في كبير تطوير برنامج الجودة الشاملة واستمراره إذ ان نجاح هذا الأخير يتوقف على حماسهم وإرادتهم، يستدعي تعزيز هذه الإرادة من خلال الحوافز المادية، المالية، والمعنوية؛

12. دعم الإدارة العليا لبرامج الجودة الشاملة

حيث تقوم الإدارة العليا بالإعلان عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة وتبنيها له؛

13. الإشراف والمتابعة:

من متطلّبات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل ومتابعتها، وتقييم أنجازاتها، ثم ومن تصحيح الإجراءات الخاطئة لها وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد، الإدارات، والمستويات في المنظمة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للمنظمة؛

II- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مميزات هذه الأخيرة وانعكاساتها الايجابية، وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:

- تكلفة الجودة مرتفعة تتطلب إدخال تغييرات أساسية بتكاليف باهظة وخبراء؛
- ثقافة وقوى البيئة العاملة لا تفهم ولا تستوعب التدريب، المعلومات المفصلة، أساليب التقييم وطرح الإصلاح؛
- تحديد سلطات ومسؤوليات بعض الرؤساء، الذين يعتبرون المعرفة ملك خاص لهم بحيث يتضح تقصيرهم أو جهلهم؛
- أي تغيير غالبا ما يصحبه مقاومة وتكون المقاومة ظاهرة أو ضمنية؛
- أحيانا الوقت ليس بصالح المنظمة فتخلف المنظمة روجاء منافسيها¹؛
- التخطيط السيئ لإدارة الجودة الشاملة؛
- انخفاض الرضا الذاتي لفريق العمل؛
- استخدام برامج قديمة في إدارة الجودة؛

¹ - شفي حاتم بن أحمد: جودة التعليم، هيئة الجودة التربوية، المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الاتقان والتميز، الواقع والطموح، - الأردن

- عدم القياس الفعال لتحسن الجودة؛¹
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية؛
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية العكسية.²

III- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ان عملية تبني المنظمة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها، ليس بالأمر السهل إذ ان ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل، وإحداث العديد من التغيرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المنظمة وقد حدد كل من Beckhard & Pritchard عدد من الخطوات الأساسية بهدف ضمان نجاح إدارة التحول نحو نظام لإدارة الجودة الشاملة وتشمل³:

1. تحديد المهمات الواجب تنفيذها:

حيث تتضمن دراسة الظروف الحالية (تقييم الواقع الحالي كما تم وصفه مسبقاً) وتقييم الاستعداد من خلال حقل القوى وخلق نموذج للحالة المطلوبة وإعلان أهداف التغيير للمنظمة، وتحديد المسؤوليات وهذه الخطوة النهائية تتضمن ضمان الاستشارات الخارجية والتدريب وتعيين أشخاص ضمن المنظمة لملاحظة الجهود وهذه تكون من مسؤوليات الإدارة العليا.

2. خلق أو تصميم هياكل إدارة الانتقال الضرورية:

وهي أيضاً من مسؤولية الإدارة العليا وقد أكد كل من Cohen & Brand بأن الإدارة يجب ان تساهم بشكل فعال كقيادة أكثر من اعتمادها على كادر أو مجموعة أشخاص أو وظيفة معينة لتراعي الجهود المبذولة ويمكن تشكيل لجنة موجهة لملاحظة الجهود.

3. تطوير استراتيجيات الالتزامات:

حيث تم مناقشة ذلك في موضع المقاومة والقيادة المستقبلية الانف ذكرها.

¹- Debruyne.Michel, **La certification qualité selon les normes ISO** , Revue des sciences deGestion, « Compétence et Management », N°194, Mars-Avril, 2002, p:58.

²- محمد عبد الوهاب العزأوي، مرجع سابق، ص 237 :

³- رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة : التغيير والتطوير التنظيمي من اجل النجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، المنعقد في 08-09 مارس 2005، ص:11

ومن اجل إيصال التغيير يجب تطوير ميكانيكيات ما بعد العمليات الموجودة، حيث تعقد اجتماعات خاصة يحضرها التنفيذيون كجلسات حوار، كما يمكن استعمال رسائل إدارة الجودة الشاملة كوسيلة اتصال تؤمن اطلاع العاملين على النشاطات والانجازات، وفي هذه الحالة ولأجل اعتماد إدارة الجودة الشاملة قد تحتاج المنظمة إلى استشاريين خارجيين، حيث يجب اختيارهم اعتماداً على خبرتهم والتزامهم بتبني عملية التغيير التي توافق احتياجات المنظمة. وفي الوقت الذي يعتبر فيه الاستشاريين ضرورية لتصميم نظام إدارة الجودة الشاملة على العاملين والإدارة والآخرين ان يشتركوا بفعالية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

وبمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل من ابرزها:

المرحلة الأولى: تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة

يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة أساساً على ثقافة المنظمة حيث تعتبر فليب اتكنسون ان المنظمات المعاصرة في أمس الحاجة إلى ان تأخذ في اعتبارها القيم الثقافية. لذلك يعد موضوع نشر وتعميم ثقافة الجودة في المنظمة أمراً ضرورياً نحو بناء وتأسيس نظام جودة فعال يلقي قبول وإستجابة كافة الأفراد فيها. في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمنظمة لتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة.¹

ويقصد بالثقافة التنظيمية كما ذكرنا سابقاً انها تمثل مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي تواجه وتنظم انماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمات وتؤثر فيه.²

وعلى هذا الأساس يجب ان تتميز ثقافة المنظمة بالخصائص التالية³:

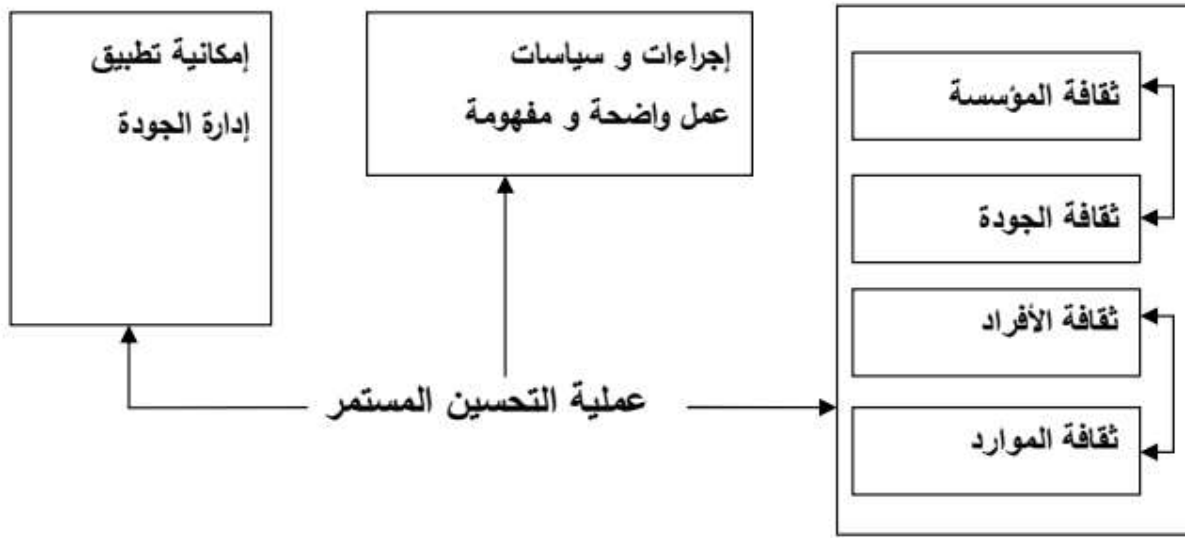
- تشجيع العمل الجماعي من خلال تنظيم فرق العمل وحلقات الجودة؛
 - ان يكون لدى كافة العاملين قناعة بأنه لا توجد حالة مثالية أو أداء أمثل يتعين بلوغه، بل العمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز؛
 - تشجيع كافة العاملين بالمنظمة على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل؛
 - مواجهة الأخطاء وقت وقوعها.
- والشكل الموالي يظهر طبيعة العلاقة بين ثقافة التنظيمية وإدارة الجودة:

¹ - سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص 380.

² - ستيفن كوهينور ونالدبراند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيّان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1997 ص 104

³ - JEAN –MARIE GOGUE : MANAGEMENT DE LA QUALITE,ECONOMICA ,2 eme ED ,PARIS ,P 98.

الشكل رقم 39: علاقة ثقافة المنظمة بإدارة الجودة



المصدر: محمد بوهزة، طارق فارس، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الجودة والتميز في المنظمة الصناعية ملتقى دولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال يومي 06-07 ماي، 2011 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.

وفقا لما جاء في الشكل أعلاه فإن خلق البيئة الإيجابية لتحقيق الجودة في المنظمة يتطلب توفر الاستعداد التام لدى جميع الموارد البشرية المتواجدة في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لتطبيق الجودة في كل الأعمال وعلى كل المستويات بالتركيز والعمل على تطبيق مايلي:

- اتصال دائم و فعال؛
 - تكوين فرق عمل لحل المشاكل المطروحة و انجاز العمليات؛
 - الإهتمام بالتحسين المستمر؛
 - إشراك جميع العمال و الموظفين في إتخاذ و تنفيذ القرارات؛
 - العمل على الإستجابة لرغبات ومتطلبات العملاء؛
 - الإهتمام بالتدريب و التكوين لخلق الوعي والإدراك اللازم للجودة و ثقافتها.
- والجدير بالذكر ان عملية تغير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهودا كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد اذ يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي اضافة إلى ماسبق فإنه تتطلب من المنظمة وضع خطة لتسيير وفقها، بالاضافة إلى تقييم مدى استعداد أفراد المنظمة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول والتغيير، بحيث يشترط ان يكون قادرة

على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة . بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

المرحلة الثانية: التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

يتطلب وضع استراتيجية الجودة تحديد مستوى الجودة الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه والذي يفترض ان يرضي ويلبي احتياجات روجبات العملاء، مما يستدعي وضع معايير ومحددات لجودة منتجات وخدمات المنظمة. يتمثل مفهوم إستراتيجية الجودة في ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الذي يهتم بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط طويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في الأنشطة التسويقية، الهندسة الصناعية، الانتاجية والخدمات المختلفة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء، توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها.² وتضم استراتيجية الجودة عملية التخطيط، والتي تعرف بأنها: "تحديد الرؤيا، الأهداف، وبناء النظم وكذا تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ونتيجة زيادة حدة المنافسة بالاضافة إلى متطلبات العملاء الخاصة بالحصول على أعلى مستوى للجودة، جعل هذه الاخيرة من أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تركز عليها المنظمات في دخول الأسواق العالمية، واكتساب حصص سوقية جديدة، والمحافظة على ربحيتها وتطويرها. وهو ما يكرس كون كفاءة الإدارة وجودة المنتج من أهم العوامل التي تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة.

وقد اشار إشيكاوا احد ابرز رواد إدارة الجودة إلى ان استراتيجية الجودة تهدف إلى:

- التأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ووجباتهم باستمرار؛
- ضرورية تطوير قدرات العمال من خلال التدريب، التعليم، وتفويض المسؤولية، وكذا الدعم المتواصل؛
- ضرورية السعي لتحقيق الجودة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح، مما يتطلب تغيير المفاهيم التقليدية للعمال؛
- إطلاع العمال على الحقائق والمعلومات الإحصائية، وتشجيعهم على استخدام أدوات القياس؛
- تطوير نظام شامل لإدارة الجودة يضم جميع أفراد المنظمة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية مهامهم وبالنتائج المترتبة عن عدم التزامهم، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 97

² - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2002 ص 7

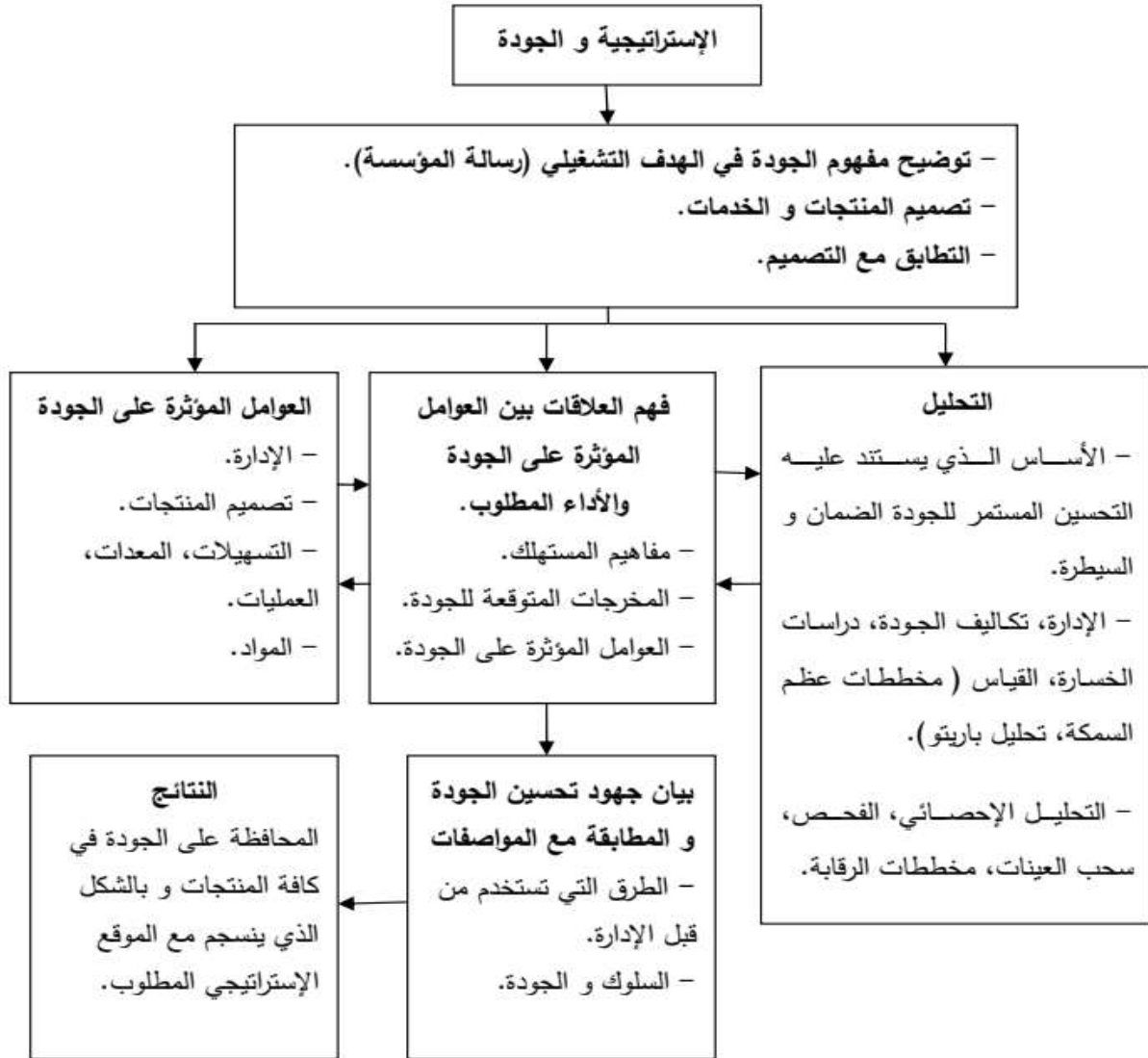
- ان إدارة الجودة الشاملة تتطلب الالتزام التام من قبل جميع العاملين بتطبيق مفاهيم هذه الإدارة وذلك بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة (الأهداف المالية والتسويقية طويلة الأجل)، ولتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة لابد من توافر إطار زمني محدد يأخذ بالاعتبار المتغيرات الخاصة بثقافة المنظمة والقوى العاملة فيها وكذا إعادة الهيكلة الداخلية بما يتناسب والأهداف الإستراتيجية.¹
 - ويؤكد SKINNER على الارتباط الوثيق لإستراتيجية الجودة بإستراتيجية المنظمة والتي يمكن ان نلاحظه من خلال:
 - تحدد المنظمات استراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، حيث تعد جزء من سياسة الانتاج لذا يجب ان تتوافق مع إستراتيجية المنظمة بهدف تحسين الوضع التنافسي لها؛
 - لابد من مراعاة تكنولوجيا الانتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد استراتيجية الجودة؛
 - من الضروري ان تكون استراتيجية الجودة معروفة من كافة الجهات سواء داخل أو خارج المنظمة؛
 - ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشاركة في العمليات الانتاجية بالمعايير والمواصفات المحددة في التصميم؛
 - ضرورة الحصول على التغذية العكسية، بهدف إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- وبالتالي يتحدد موقع الجودة في استراتيجية المنظمة من خلال تظافر ثلاث عناصر وهي: تقدير رضا المستهلك الوضع التنافسي، وتكاليف الجودة. لذا يجب ان يكون لها حيز واسع في التخطيط الإستراتيجي بإعتبارها هدفا أساسيا في عملية التخطيط حيث ان تكامل الإستراتيجية والجودة يتحقق من خلال بعدين هما²:
- **البعد الإستراتيجي:** ويحدث عندما تترجم الإدارة العليا عناصر نظام الجودة إلى فعاليات للخطة الإستراتيجية؛
 - **البعد العملي:** ويحدث عندما تقوم خطة الجودة بتوجيه فعلي للخطة الإستراتيجية مع وضع الهدف الرئيسي لها وهناك عدة خطوات مهمة تتبناها الإدارة الفاعلة من أجل تحقيق التكامل ما بين الإستراتيجية والجودة والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹- عبد الفتاح محمود سليمان، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، إيتراك للنشر والطباعة، الطبعة 1

القاهرة، 2001، ص. 52

²- يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص. 121

الشكل رقم 40: التكامل بين الإستراتيجية والجودة.



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازروحي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة ، 2009 ص:258

من خلال ما سبق نجد ان مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة تمثل بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به: عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة.¹ ويتطلب تحليل المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج لتحسين مثل: القيادة المعلومات الموظفين

¹ - موسي اللوزي ، مرجع سابق ، ص244.

العمليات التجارية والصناعية، والنتائج مع ربطها بالأهداف الرئيسية للمنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء وذلك من أجل وضع خطة إستراتيجية، مروراً بالخطوات التالية:¹

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة:

حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغيرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المنظمة، عملياتها سياساتها، إجراءاتها

- تحليل بيئة العمل الداخلية:

أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها

- تحليل البيئة الخارجية:

ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المنظمة من اكتشاف الفرص واستثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.

- وضع خطة إستراتيجية:

وتتضمن الأهداف الموضوعية، وتتلاءم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المنظمة. بعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة.²

المرحلة الثالثة: الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

مع تزايد إهتمام المنظمات بجودة منتجاتها، لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق، والحفاظ على ثقة المستهلك أدى إلى توجيه جهودها نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال مراقبة الانتاج والتأكد من مطابقته للمواصفات والمعايير الموضوعية، إضافة إلى معالجة الأخطاء والانحرافات أو اكتشافها قبل وقوعها.³ وتعتمد إدارة الجودة الشاملة لضمان نجاح تطبيقها على الهيكل التنظيمي للمنظمة والتي يبرز من خلال على عدة عوامل أهمها: حجم المنظمة، إمكانياتها المادية، المالية، البشرية، حجم انتاجها، درجة تعقد إجراءاتها والتكنولوجيا المعتمدة.⁴ وفقاً لهذه المتغيرات تخلق المنظمة إدارة مستقلة للجودة الشاملة، والتي يكون موقعها في المخطط التنظيمي على علاقة مباشرة بالإدارة العليا، وهو ما يساهم في ديمومة واستمرار الرقابة على الجودة والتحكم في الأخطاء الممكن وقوعها. وحتى يكون الإطار التنظيمي ملائماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه يستوجب مايلي:⁵

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مرجع سابق، ص 57.

² - سملاي بحضية، مرجع سابق، ص 183

³ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 265.

⁴ - حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الثانية، 2001، دار حامد للنشر، عمان، ص 225.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 94.

- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد، حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترباط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.
 - إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف، عن طريق إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعة؛
 - توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المنظمة؛
 - تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات؛
 - تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية؛
 - توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة؛
 - تدريب العمال المسييرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها.
- وتعتبر عملية التدريب على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها من اهم العمليات وأكثرها تعقيدا، ويمكن ان نبرز اهم هذه الوسائل والأساليب في العناصر التالية:¹

- تحليل العمليات:

ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

- خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة):

ويطلق عليها مخططات de diagramme Ichikawa وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية، والأقل أهمية على العظام الفرعية. يتم رسم هذه المخططات بعدة أشكال منها:²

أ- خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء):

كما يوجد لها تسميات أخرى من بينها: مخططات التفوق أو خرائط العمليات. ويمثل التحليل الشجري (شجرة الأخطاء) للمشكلة والأهداف والإستراتيجية أداة تشاركية لتحديد المشاكل الرئيسية بأسبابها وآثارها، لمساعدة المخططين للمشروع على صياغة أهداف واضحة يمكن إدارتها، وإستراتيجية كيفية تحقيق تلك الأهداف.

¹ - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 386-398.

² -RENAUD DE MARICOURT :OP.CIT,P38.

ان شجرة الأخطاء تبين مسار العملية أو النظام بياناً باستخدام رموز وخطوط تبين الارتباط المتداخل بين العمليات، وهي وسيلة مهمة لجلب الانتباه لعملية ما أو لتوضيح مسار عملية ما.¹ والجدير بالذكر انه يتم استخدام رموز تم اعتمادها من قبل جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية عام 1947 في بناء شجرة الأخطاء (مخطط العملية) وتعتبر هذه الرموز عن النشاطات الرئيسية التي تتضمنها عملية انتاج السلعة أو تقديم الخدمة والشكل الموالي يبين اهم الاشكال المستعملة في رسم هذه الشجرة.

الشكل رقم 41: رموز بناء شجرة الأخطاء حسب جمعية المهندسين الامركيين



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد: مرجع سابق، ص: 222

ومن اهم الوظائف الأساسية لشجرة الأخطاء هو تحديد موقع نقاط الاختناق وترتبط نقاط اختناق العملية بوحدة أو أكثر من أربعة ظواهر رئيسية وهي:

- المواصفات الفنية للمنتوج - العملية؛
- متطلبات الكلفة؛
- متطلبات الحجم؛
- متطلبات التسليم في الوقت المحدد.

وتعتمد هذه العملية التحليلية على ثلاثة مراحل اساسية وهي كمايلي:

- المرحلة الأولى: تحديد الجوانب السلبية للوضع القائم مع "أسبابها وآثارها" في شجرة المشكلة؛
- المرحلة الثانية: تحويل المشاكل إلى أهداف يسفر عن شجرة أهداف؛
- المرحلة الثالثة: إتخاذ قرار بما يتعلق بنطاق المشروع من خلال تحليل الاستراتيجيات.

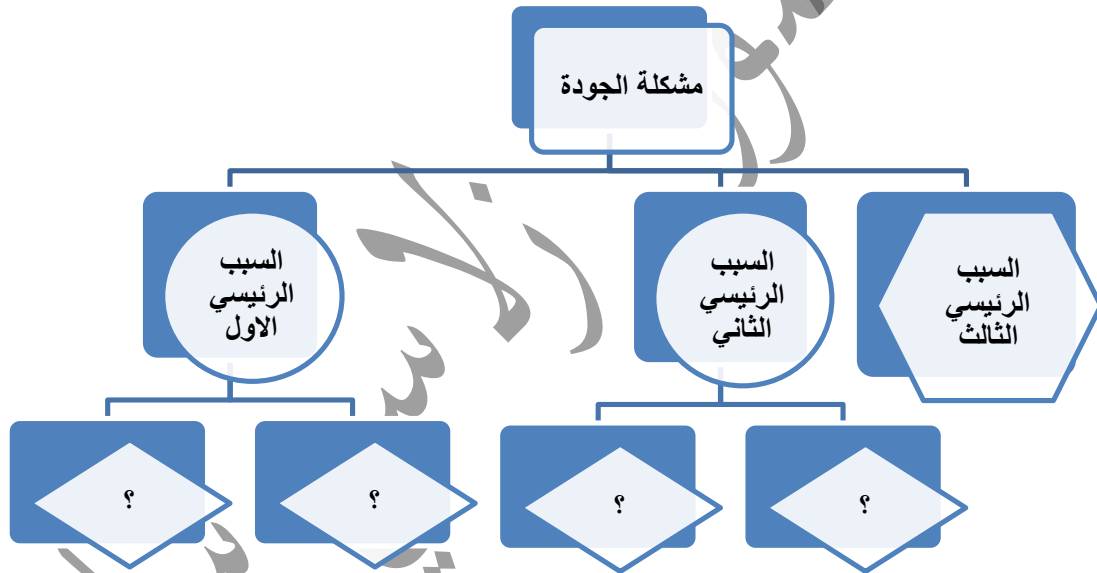
¹ - عواطف إبراهيم الحداد: مرجع سابق، ص: 220

وتعتبر قيمة هذا النوع من التقييم هي الأكبر إذا ما تم تنفيذها في روحشة عمل مع الأشخاص المعنيين، مما يتيح الفرصة لإيجاد رأي مشترك حول الوضع.

حيث يتم رسم شجرة الأخطاء بوضح المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية.¹ وباستخدام تمثيل تخطيطي نضع سلسلة سببية لكيفية ظهور الحدث غير المرغوب به. ثم نطرح سؤال هو ما الذي يسبب هذا الحدث غير المرغوب به؟

كما يمكن إستخدام رموز أو أشكال معينة في التخطيط لتمثيل الأحداث المختلفة. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم 42: شجرة الأخطاء (المشاكل)



المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 392

والملاحظ فإن أعلى شكل (المستطيل) هو الحدث الأكبر حيث نريد ان نكتشف ما الذي سبب مشكلة الجودة الرموز الأخرى هي تمثل الطرق التي أدت إلى وقوع الخطأ وهنا ترى أشكالا أخرى تمثل هذه الطرق من المهم أن تستخدم الرموز الصحيحة في عملية التحليل.

المستطيل في أعلى الرسم يشير إلى الحدث الأكبر والدوائر السفلية تمثل الاحداث المباشرة المسؤولة عن وقوع الفشل أو الخطأ، أما السداسي من الشكل فهو يعبر عن حدث غير متطروح بعد. هو حدث لأي سبب كان فأنت غير معني للنظر فيه الآن في هذه المرحلة.

¹ - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 391

والرموز التالية تدل على بوابات الروابط المنطقية باستخدام الرابط and أو الرابط Or والتي تربط الحدث المتوسط بالأحداث الأخرى . وهذا يعني ان هذا أو ذاك هو الذي سبب وقوع الحدث. وأيضاً مع الرابط الثاني and، فيكون هذا وذاك هو السبب في الخلل أو الحدث المتوسط . وأسفل الشكل هناك معين ويعني الأحداث الأساسية التي تضعها كجذروح، وما قبلها هو طريق مؤدّ إلى الأسباب الرئيسية للحدث الأعلى.

مزايا شجرة الأخطاء

- يمكن تقسيم المشكلة إلى أجزاء يمكن إدارتها وتحديدتها. ويتيح ذلك تحديد أولويات العوامل بشكل أوضح ويساعد على تركيز الأهداف؛
- هناك فهم أفضل للمشكلة وأسبابها المترابطة أحيانا وحتى المتناقضة. وكثيراً ما تكون هذه الخطوة الأولى في إيجاد حلول مربحة للجانبين؛
- تحدد القضايا والحجج المكونة، ويمكن ان تساعد في تحديد من وماهي الجهات الفاعلة السياسية والعمليات في كل مرحلة.
- يمكنها ان تساعد في تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات أو الأدلة أو الموارد لإثبات حالة قوية أو بناء حل مقنع؛
- يتم التعامل مع القضايا الحالية - وليس القضايا الظاهرة أو المستقبلية أو الماضية - وتحديدتها؛
- غالباً ما تساعد عملية التحليل على بناء إحساس مشترك بالفهم والغرض والعمل.

العيوب شجرة الأخطاء

- قد يكون من الصعب فهم كل آثار وأسباب المشكلة منذ البداية؛
- يتطلب الأمر وقتاً لجمع جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة ومناقشة مشاكل الجودة.

ب- خرائط السمكة (هيكل السمكة):

ترجع أصول هذه التقنية إلى مخترعها في ستينات القرن العشرين؛ (Kaoru Ishikawa)، وهو من رواد مجال إدارة الجودة ولقب "أب حلقات الجودة وقد تم الإعلان عنها في العام 1990 ضمن كتابه "مقدمة إلى إدارة الجودة".

ويطلق عليه كذلك اسم "مخططات Ishikawa" على المخطط النهائي الذي تحصل عليه عند إستخدامك للتقنية نسبة لمخترعها. وقد أطلقوا عليها مخطط السبب والأثر أو مخطط عظم السمكة. وهذا لأن الشكل النهائي للمخطط يشبه هيكل السمكة.

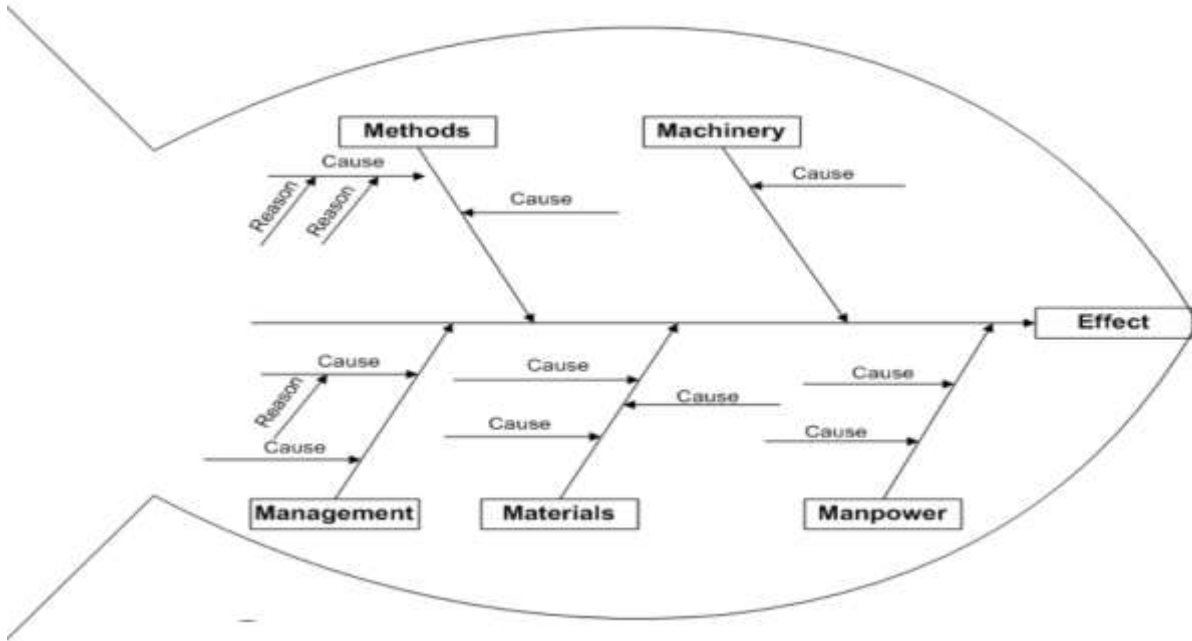
يستخدم هذا المخطط لتحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة، هذا الأسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية وكذلك الفرعية لكل مجموعة وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى¹.

وبغرض ضمان نجاح هذا المخطط فقد أكد Ishikawa على المبادئ التالية:²

- ان الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بتدريب وتعليم العمال؛
 - تحديد مجالات للجودة يتقبلها العميل ويكون مستعدا لدفع الثمن المطلوب لشرائها؛
 - مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة، ومدى تطبيق برنامج مراقبة الجودة.
- كما قدم Ishikawa أسلوب "مخطط السبب والنتيجة"، الذي يستخدم كوسيلة لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور، من خلال تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم رسم مخطط يمثل هيكل عظمي للسمكة، حيث تمثل كل مشكلة عظمة من عظمت السمكة، لتحديد أسباب العيوب والمشاكل الخاصة بالجودة والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - محمد البديوي الحسين: تخطيط الانتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان، 2001، ص 218 :
² - ISHIKAWA. K , La gestion de la qualité : outils et applications pratiques, éditions DUNOD, Paris, 2007, P 26.

الشكل رقم 43: مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)



SOURCE : ISHIKAWA. K , La gestion de la qualité : outils et applications pratiques, éditions DUNOD, Paris, 2007, P 26

تتميز هذه التقنية بأنها تصلح لتحديد ولحصر كافة الأسباب المحتملة، لأثر (مشكلة) معين ولإيجاد العلاقة بين الاثر وأسبابه. وعلى الرغم من كونها صممت خصيصاً لتكون أداة لإدارة الجودة. الا انها يمكن ان تستعمل في العديد من المجالات من بينها:

- اكتشاف الجذر الأساسي للمشكلة.
- تحديد الأساليب المحتملة للمشكلة؛
- تحديد الإخفاقات في منهجيتك التي تتبعها؛
- تحديد سبب ومكان فشل أي إجراء تنتهجه؛
- يستعمل أيضاً عندما يقع فريق التفكير في اختلافات.

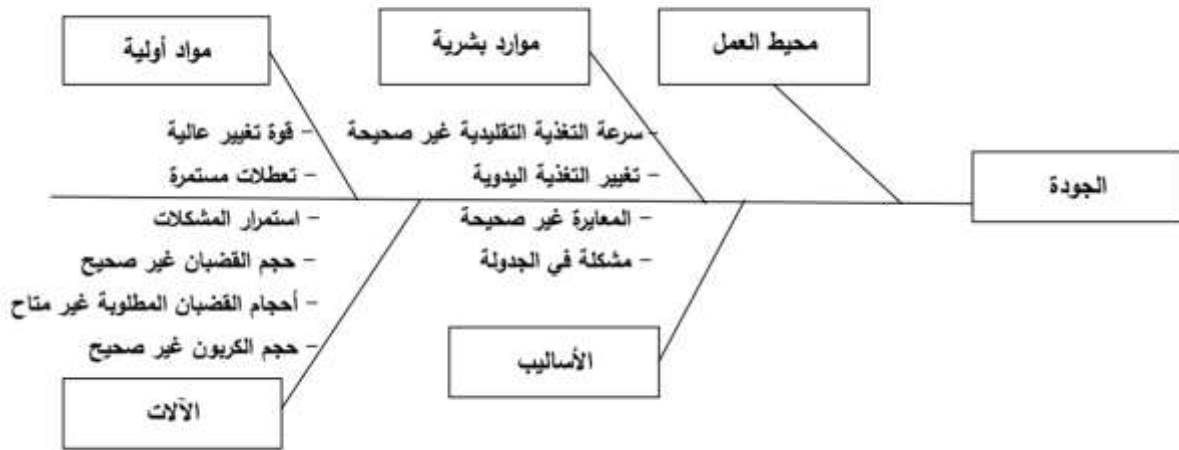
وبصفة عامة فانه لرسم هذا المخطط يجب ان يتوفر لدينا معلومات عن المواد والمكائن والمعدات والقوى العاملة حيث تساعد هذه العوامل على إعداد قائمة التحليل الأولى وإذا تمكنا من إعداد هذا المخطط بشكل منتظم فانه سوف يساعد على تسليط الضوء على مشاكل الجودة والفحص.¹

¹ - حمد الصيرفي: الجودة الشاملة طريقك للحصول علي شهادة الايزو ، مرجع سابق، ص166:

من خلال هذا المخطط توضع المشكلة الرئيسية قيد الدراسة في مكان الرأس، أما الأسباب الرئيسية والمتفرعة عنها فتوضع على العمود الفقري (السلسلة الفقرية)، حيث تبين الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، أما الأسباب الفرعية فتبين على العظام الفرعية وهكذا يمكن ملء المخطط. وما ان يكتمل تكوين المخطط حتى تبدأ النقاشات في المجموعة من أجل تحديد أساس المشكلة الأكثر تأثيراً والقابلة للحل. الأسباب المختارة تعلم بدوائر لتحديد ما يجب عمله بعد ذلك. بهدف الوصول إلى مسببات المشكلة حسب مستوياتها، ودرجة أهميتها في المشكلة ليتم البحث عن حلول لها حسب الأولوية.

كما يجدر الإشارة إلى ان هذا المخطط يمكن تطبيقه على مختلف المشكلات التي تواجه المنظمة، وباسقاط هذا المخطط على مشكلة الجودة التي هي موضوع حديثنا فإنه يمكن ان نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم 44: مخطط Ishikawa السبب والنتيجة للجودة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص. 225
وحتى تتمكن من الوصول إلى حل المشكلة حسب مخطط هيكل السمكة يتم اتباع المراحل التالية:

المرحلة (1): تحديد المشكلة

يتم تدوين ماهية المشكلة التي تواجهها المنظمة وكل من له صلة بها (طبيعتها وأوقات وأماكن ظهورها...). بعد ذلك يتم رسم صندوق على إحدى الجهات وكتابة المشكلة داخله. ومن الصندوق لخارجه؛ ارسم خطاً أفقياً. عندها ستكون قد رسمت رأس السمكة وعمودها الفقري. وهو ما يمثل المخطط الأولي الذي ستتولد منه بقية الأفكار والمسببات تبعاً.

وهناك ملاحظة مهمة جداً وهي شرط الوضوح التام في تحديد المشكلة. لأن هذا من شأنه ان يساعدك في الوصول إلى إدراك كامل عن طبيعة مشكلتك.

- المرحلة (2): حدد العوامل الرئيسية لظهور المشكلة

قد تكون العوامل الرئيسية التي سببت ظهور المشكلة بعضًا من الآتي: الأنظمة، والمعدات، والأدوات، والقوى الخارجية، والأشخاص ذوي الصلة بالمشكلة. لذا؛ يتم تحديدهم بغرض وضعهم في أماكنهم على المخطط. ومن أجل تحدد العوامل بشكلٍ أدق؛ بإمكانك الاستعانة بنماذج أخرى مثل نموذج ماكينزي 7 S، والذي يقدم لك 7 عوامل يمكنك ان تأخذها بعين الاعتبار وهي: الإستراتيجية، والبنية، والأنظمة، والقيم المشتركة، والمهارات، والأسلوب، وفريق العمل. ويعدّ النموذج الخاص بنظرية الـ 4Ps للتسويق ذا فائدة أيضًا في هذا السياق، حيث يطرح أمامك 4 عوامل أخرى محتملة: المنتج، والمكان، والسعر، والترويج. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد؛ فلا زال بإمكانك ان تستمر برسم العوامل التي ادت إلى ظهور المشكلة. واحرص حين تنتهي من العد؛ ان تقوم بكتابة كل واحدٍ منهم على أسهمٍ تتجه خارج "عمود المخطط الفقري".

- المرحلة (3): تحديد الأسباب المحتملة ذات العلاقة بالعوامل

قد يكون إحصاؤك للعوامل وحده ليس كافيًا لتغطية جوانب المشكلة كلها. لهذا؛ ينصحنا مخطط إيشيكاوا بالبحث أكثر روعاء العوامل التي أحصيتها في الخطوة الثانية. فلا بد من وجود أسباب ذات علاقة؛ وأسهمت بدورها في ظهور المشكلة.

اكشف الغطاء عن هذه الأسباب وقم بإدراجها على رسمتك فوق أسهم تخرج من "عظم المخطط". وحين تشعر ان السبب الذي تفكر به -أساسيًا وكبيرًا ومعقدًا- قم بتجزأته إلى أسباب فرعية أخرى واكتبها على أسهم تخرج من أسهم الأسباب الأساسية.

- المرحلة (4): تحليل المخطط

في هذه المرحلة يكون من المفترض ان المخطط متكامل يحوي أهم الأسباب التي أظهرت المشكلة. ومنه نبدء في البحث أكثر روعاء كل سبب على حدى. عن طريق التقصي والبحث وحتى إجراء استبيانات. من اجل المساهمة في تحديد أي من العوامل والأسباب هو الأساس روعاء ظهور المشكلة.

كما انه توجد طريقة اخرى يمكن الاعتماد عليها في هذه المرحلة، تسمى بمخطط السبب والنتيجة ذو الأرواحاق (CEDAC) وهي غالبا ما تستعمل في فرق العمل. تتمحور هذه الطريقة بشكل أساسي على استعمال الروحاق حيث يقوم افراد الفريق بتدوين أسباب المشكلة على روحاقٍ لاصق، ثم يتم تجميع الأسباب المتشابهة معًا وألصقها على المخطط. طروح هذه الطريقة (Ryuji Fukuda) وهو خبير ياباني في مجال التطوير المستمر.

- المزايا مخطط هيكل السمكة

- عصف ذهني ملفت للنظر للغاية، يمكنه إثارة المزيد من الأمثلة عن الأسباب الجذرية.
- يساعد على التحديد السريع ما إذا كانت الأسباب الجذري متكررة عدة مرات في نفس شجرة المسببات أم مختلفة.
- تسمح للشخص برؤية جميع الأسباب في وقت واحد.
- تصوير جيد لعرض القضايا على المقيمين.

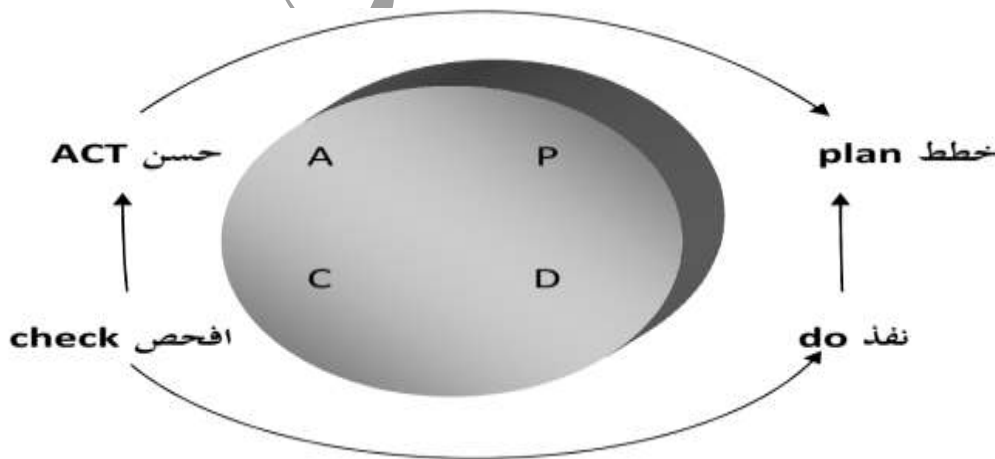
عيوب مخطط هيكل السمكة

- إذا كانت العيوب معقدة، فقد تؤدي إلى ازدحام بصري أمام المقيمين.
- لا يمكن تحديد الروابط المتبادلة بين الأسباب بسهولة.

ج- مخطط Edwards DEMING

يعتبر الأمريكي DEMING بالأب الروحي للجودة روحاقتها، حيث يعتبر من الذين كانت أهم إسهاماتهم مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات فالجودة في منظروح ديمنج عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات.¹ وقد تحدث عن العديد من جوانب الإدارة وكيف تقوم بتحسين مستويات أدائها، وقد ابتكرما يسمى بدائرة DEMING والمعروفة بمصطلح، PDCA وهي اختصار إلى: خطط plan، نفذ do، افحص check، ومن ثم حسن act. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 45: دائرة DEMING



Source :Anne Gratacap, Pierre Médan, « Management de la production concept méthodes cas » DUNOD,Paris, 2001, p 36

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 211

ولقد وضع DEMING أربعة عشر معيارا لتحقيق التميز في جودة المنتجات، وهي:¹

- تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛
- تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المنظمة؛
- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة؛
- عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات؛
- التحسين المستمر لعملية انتاج السلع والخدمات والإهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية؛
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب؛
- تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة؛
- إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء؛
- إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة، وتنمية روح الفريق فيهم؛
- تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة؛
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل؛
- تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا و العاملين؛
- وضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها؛
- تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطورح المستمرين في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.

ح- مخطط باريتو :مخطط PARETO

كما يدل الاسم فإن صاحب هذا المخطط هو الاقتصادي الإيطالي، Vil Fredo Pareto بحيث يتمثل هذا المخطط في كونه عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب ان تولي لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني.

هو يعتبر وسيلة لترتيب الأخطاء، والمشكلات أو العيوب ليساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات ويؤشر تحليل "باريتو" إلى أي المشكلات تمثل أعظم عقدة،² ويستعمل تحليل باريتو في الحالات التالية:³

- عند تحليل البيانات حول تواتر مشاكل أو الأسباب في العمليات؛

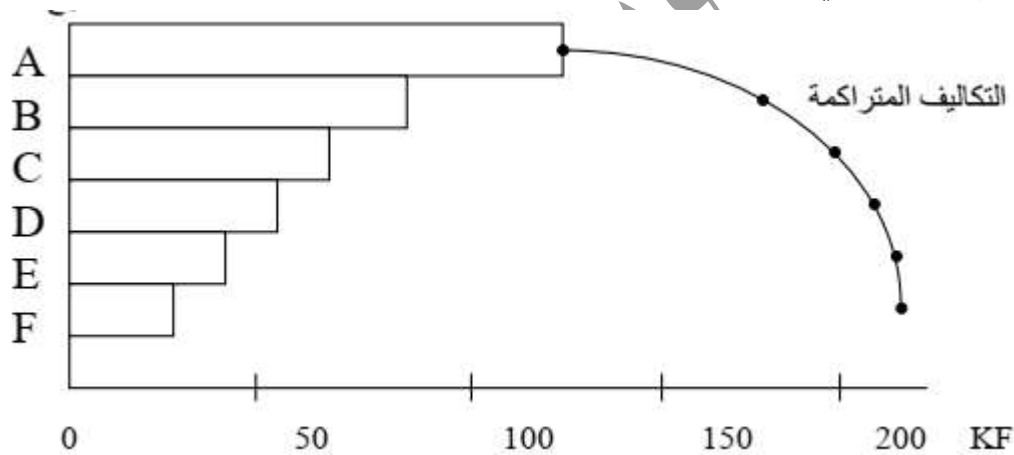
¹- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000 ص: 91-92

²- عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 2006، ص1: 217 :

³- محمد الصيرفي: الجودة الشاملة طريقك للحصول علو شهادة الايزو ، مرجع سابق، ص160:

- عندما يكون هناك الكثير من المشكلات أو الأسباب وقوة التركيز على أهمها؛
- عند تحليل أسباب واسعة من خلال النظر في مكوناتها الخاصة؛
- عند التواصل مع الآخرين حول بياناتك.
- وتتمثل خطوات تحليل PARETO في:
- وضع قائمة بكل الأسباب المحتملة؛
- مراقبة العمليات ضمن وقت كافي حتى تستطيع تكرار حدوث كل سبب؛
- ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية؛
- رسم خريطة باريتو والتي تظهر تكرار حدوث السبب.
- والشكل الموالي يوضح ماسبق.

الشكل رقم 46: منحني PARETO للتكاليف



SOURCE : J. MARIE GOGUE :OP.CIT, P83.

ويتم الحصول على هذا المنحنى بوضع قائمة لكل الأسباب المحتملة، ثم مراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث كل سبب.

حيث يمثل المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة مثل: (نوع الأخطاء، نوع القطع - الوحدات المعيبة-) ويتم ترتيبها حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى،

أما المحور الأفقي فإنه يمثل فيه سعة الفئات مثل: (عدد الأخطاء، تكاليف الأخطاء، نسبة الوحدات المعيبة....) ويكون هذا التمثيل عبارة على مستطيلات مرتبة جنباً إلى جنب، تمثل الأطول منها المشاكل ذات الأهمية والتي

تحتاج إلى حل أسرع، وغالبا ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءا من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا. بغرض تكملة النسب 100%¹.

ويعتبر منحنى PARETO أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس هو ان: عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاءً أو عيوباً ويشار إلى ذلك بقاعدة: 20/80 والتي تعني ان 80 % من المشاكل تنجم عن 20 % من الآلات، وان 80 % من عيوب المنتجات تنتج عن 20 % من مسببات هذه العيوب.¹

ح- مخطط Juran Joseph

لقد ركز Juran على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة، كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة. ويعتبر "جروان" من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد "ديمينج"، حيث قدم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 47: ثلاثية الجودة لـ Juran



المصدر: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي ردمك للنشر، الطبعة 3، الرياض، 2009 ص: 148

نلاحظ من الشكل السابق ان الجودة حسب Juran تتضمن ثلاث مراحل أساسية، متمثلة فيما يلي:

المرحلة 1: تخطيط الجودة

تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

¹J. MARIE GOGUE :OP.CIT.P82.

المرحلة 2: الرقابة الجودة

تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الانتاجية وكذا الحد من العيوب، حيث تضم الخطوات التالية: تقييم الأداء الفعلي، مقارنته بالأهداف الموضوعية لاستخراج الانحرافات، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المرحلة 3: تحسين الجودة

تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر.

وهنا نكتفي بما تم التطرق اليه في المرحلة الثالثة في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هذا وبعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة تأتي المرحلة الرابعة وهي

- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ والتطبيق

ويتم فيها تنفيذ وتطبيق ما جاء في الخطة الإستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمنظمة، وذلك بتظافر جهود كل من المسيرين والعمال.¹

ان عملية تنفيذ وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترافقها عملية أخرى مهمة والمتمثلة في المرحلة الخامسة وهي :

- مرحلة الخامسة: مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة:

وتتمثل في استخدام مختلف الأساليب والأدوات الكمية والإحصائية للرقابة، للتأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط، وتحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة، ولكن استخدام هذه الأساليب والأدوات يتطلب تدريب العمال على كيفية استخدامها، ومن بين هذه الأدوات نذكر:²

أ- الأدوات الإحصائية الأساسية:

المتتمثلة في:- المدرج التكراري،- الارتباط ،- المتوسط، المدى، الانحراف المعياري.

ب- الانحرافات العادية وغير العادية :

فظهور الانحرافات العادية يعني ان العمل في حدود الرقابة الموضوعية، أما الانحرافات غير العادية تدل على ان العملية خارجة عن نطاق التحكم ويجب النظر فيها.

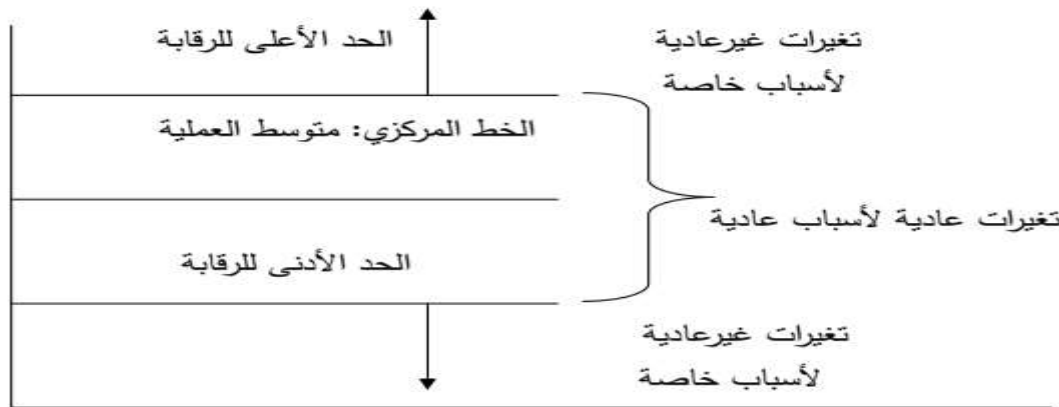
¹ - احمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص ص 584-585.

² - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 399-407.

ج- خرائط المراقبة :

وهي عبارة عن وسيلة إحصائية لتحديد ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتحتوي هذه الخرائط على ثلاثة خطوط؛ الخط الأعلى والأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية، فأني نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعني ان العملية غير مقبولة، في حين ان النقطة التي تقع داخل حدود الرقابة تعني ان العملية مقبولة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم 48: خرائط الرقابة



المصدر : سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص404.

ان مختلف هذه الأدوات تستخدم للرقابة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بحيث تمكن من تقييم الأداء الفعلي ومقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية، من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها، على ان تكون عملية الرقابة مستمرة ومتزامنة مع تنفيذ الجودة الشاملة لضمان أفضل تطبيق لها. مما سبق ذكره من مراحل نستنتج ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيرات شاملة واسعة بالمنظمة انطلاقاً من تغير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وأدواتها ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب والأدوات في عملية الرقابة التي لا بد ان تكون متزامنة مع التنفيذ. ومن مجمل ما سبق ذكره فتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة لا بد ان يقوم على أسس ومراكز والتي تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد على التطبيق الذي يتطلب المروح بالعديد من المراحل والتغييرات التي تمس المنظمة ككل، تشمل الثقافة، العمال، المسؤوليات، الوظائف ...

خامساً: إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير

ان إدارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المنظمة بطريقة عملها فقط، ولكن حقيقة إدارة الجودة الشاملة تتمثل في عملية تغيير في الثقافة التنظيمية بكل ابعادها (مبادئها، قيمها، وانظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الاخرى) ومنه فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر في حد ذاتها عملية تغيير جذري في المنظمة لتشمل العديد من الوظائف والنشاطات¹.

ولكي تحقق إدارة الجودة الشاملة النجاح فإن من الضروري ان يشمل التغيير المواقب لها الابعاد الثلاثة التالية: (تكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، طريقة العمل في منظمة) لأنه مثلاً في حالة اذا تم تبني إدارة الجودة الشاملة وتم التركيز خلالها على تغيير تكنولوجي فقط واهمال الابعاد الباقية (الثقافة التنظيمية، طريقة العمل في منظمة). فإن النتيجة تكون الفشل الحتمي.

ويؤكد العديد من الباحثين من امثال Hyde & Chaudron بأن إدارة الجودة الشاملة تحدث تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية وكذا في طريقة العمل في منظمة، ويرجع السبب في ذلك حسب كل من Hyde & Chaudron إلى التغيير الذي يحدث في القيادة وفلسفتها والأسلوب المشاركة الذي لا يمكن تطبيقه مالم يقرن باعتبارات من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة².

غير انه لا يمكن بحال من الأحوال ان اهمال وظائف رئيسية اخرى لها التأثير البالغ على عملية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها ترتبط علاقة وثيقة مع انظمة متعددة كنظام إدارة الموارد البشرية (تصميم الوظيفي، الاختيار والتعيين، التعويضات والخوافز، هذه كلها يجب ان تتوافق مع وتدعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة عدم اهمال الأنظمة الاخرى في المنظمة كالحاجة لاعادة تصميم انظمة المعلومات من اجل قياس واتباع اشياء جديدة كنوعية الخدمات، وكذلك عمليات الإدارة المالية، وانظمة تعيين الموارد، والهيكل التنظيمي والتصميم بالإضافة إلى تغيير الادوار التنظيمية وبالأخص الإدارة الوسطى ومشرفي الخط الأول. حيث يجب ان يعملوا بطرق جديدة عوضاً عن

¹ - حاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الامنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والاقامة، مملكة البحرين، اطروحة دكتوراه في العلوم الامنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2007. ص 74.

² Hartini Ahmad and Hamid Mahmood Gelaidan ; Organisational Culture, Leadership Styles and Employee's Affective Commitment to Change: A Case of Yemen Public Sector ; IBIMA.p16

عملهم كمراقبين ومُعطين للأوامر ووكلاء سيطرة، بل يجب ان يكونوا كخبراء ومنسقين وقادة يقومون بمساعدة عمال الخطوط في تنفيذ اعمالهم.¹

بالاضافة إلى كل ذلك فإنه يجب الحرص على نشر الشعور بالأمن الوظيفي داخل المنظمة، حيث من الواجب ازالة الخوف واشعار العاملين بأن لا احد سيخسر وظيفته كنتيجة لتغيرات إدارة الجودة الشاملة. التي يمكن ان تؤدي إلى اختفاء وظائف وظهور وظائف جديدة وبالرغم من كل ذلك فإنه لن يتم الاستغناء عن احد.

فقد يكون هناك نقل أو دمج أو حتى تاهيل ولكن لا يمكن ان نقوم باستبدال الأفراد العاملين في المنظمة. هذا دون ان ننسى ان إدارة الجودة الشاملة التي سيتم تطبيق انظمتها يجب ان تستند إلى إستراتيجية المنظمة وتوقعات حاملي الاسهم.

وعليه فإنه من الواجب على القيادة في المنظمة ان توجه إدارة الجودة الشاملة بشكل يضمن الفعالية وبعيدا عن الأسلوب الدكتاتوري بل يجب ان تعتمد الأساليب العلمية الحديثة لضمان استيعاب إدارة الجودة الشاملة من طرف جميع الفئات في المنظمة كونها مسؤولية الجميع، من خلال اعتماد الإدارة بالأهداف مثلا والتمكين والقيادة التحويلية غيرها مما يسمح بالأفراد بالابداع والسهر على ضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة.

¹ - عارف اسامة بن الحسن، ثقافة الجودة، برنامج الجودة الشاملة، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز. 2006

المحتويات

1	إدارة التغيير
1	مقدمة
1	الباب الأول:
1	مدخل إلى إدارة التغيير في المنظمة
2	الباب الأول: مدخل إلى إدارة التغيير في المنظمة
2	المحور الأول: ماهية التغيير
5	المحور الأول: ماهية التغيير
5	أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي
23	ثالثاً: أسباب التغيير التنظيمي
29	رابعاً: مجالات ومستويات التغيير:
34	أولاً: ماهية إدارة التغيير
38	ثانياً: الجانب العملي لإدارة التغيير
44	ثالثاً: نماذج إدارة التغيير
54	رابعاً: استراتيجيات واساليب إدارة التغيير
61	المحور الثالث: قيادة التغيير
63	أولاً: مفهوم القيادة:
75	ثانياً: مهام قيادة التغيير وخصائصها
80	ثالثاً: مبادئ قيادة التغيير ومجالاتها
83	رابعاً: نماذج قيادة التغيير
86	المحور الرابع: مقاومة التغيير
87	أولاً: مفهوم مقاومة التغيير
94	ثانياً: أسباب مقاومة التغيير
102	ثالثاً: آليات التعامل مع مقاومة التغيير

108	Force Field Analysis	رابعا: تحليل مجال القوي
85		الباب الثاني: مداخل إدارة التغيير في المنظمة
113		المحور الأول: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير
114		أولا: ماهية الثقافة التنظيمية
137		ثانيا: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية ونشأتها
139		ثالثا: إدارة الثقافة التنظيمية
143		رابعا: أبعاد ثقافة المنظمة
148		خامسا: إدارة التغيير والثقافة التنظيمية
153		المحور الثاني الابداع وإدارة التغيير
154		أولا: ماهية الإبداع
164		ثانيا: خصائص وعناصر الإبداع
166		ثالثا: نظريات الابداع
168		رابعا: إدارة الإبداع
184		خامسا: معوقات الابداع وطرق قياسه
189		سادسا: الابداع في إدارة التغيير
195		المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير
197		<u>أولا: مفهوم الجودة</u>
220		ثانيا: ماهية إدارة الجودة الشاملة
232		ثالثا: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
237		رابعا: خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة
256		خامسا: إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير

فهرس الاشكال

15	الشكل رقم 1 الأهداف الرئيسية للتغيير
18	الشكل رقم 2 اصناف التغيير
19	الشكل رقم 3 اصناف التغيير التنظيمي حسب PAUL LAWRENCE & JAY W. LORSCH
20	الشكل رقم 4 انواع التغيير التنظيمي ومدة تحقيقه وفقا ل: PAUL HERSEY & KENNETH H. BLANCHARD
28	الشكل رقم 5 قوى التغيير
31	الشكل رقم 6 مستويات التغيير التنظيمي
38	الشكل رقم 7 خصائص إدارة التغيير
41	الشكل رقم 8 عناصر نظام إدارة التغيير
42	الشكل رقم 9 مراحل عملية إدارة التغيير
46	الشكل رقم 10 نموذج (LEWINS KURT)
48	الشكل رقم 11 نموذج IVANCEVICH
50	الشكل رقم 12 مصفوفة التغيير عند سكوت وجيف
56	الشكل رقم 13 استراتيجيات التغيير المتدرج
58	الشكل رقم 14 استراتيجيات التغيير البنوي
67	الشكل رقم 15 النظرة التقليدية لأسلوب القيادة
80	الشكل رقم 16 خصائص قيادة التغيير
83	الشكل رقم 17 مجالات عمل قيادة التغيير
106	الشكل رقم 18 معادلة مقاومة التغيير
111	الشكل رقم 19 تحليل مجال القوى
119	الشكل رقم 20 انواع ثقافة المنظمة
125	الشكل رقم 21 انواع الثقافة تنظيمية
132	الشكل رقم 22 وظائف الثقافة التنظيمية
147	الشكل رقم 23 أبعاد ثقافة المنظمة

الشكل رقم 24	مجالات تعريف الإبداع	157
الشكل رقم 25	متطلبات إدارة الإبداع	169
الشكل رقم 26	العملية الإبداعية عند (AMABILE)	177
الشكل رقم 27	تحفيز الابداع في المنظمة	179
الشكل رقم 28	الاطار التكاملي لعمليات الابداع في المنظمة	180
الشكل رقم 29	النموذج الخطي للإبداع	181
الشكل رقم 30	النموذج الشبكي للإبداع	182
الشكل رقم 31	النموذج الاجتماعي	183
الشكل رقم 32	نظام الجودة القائم علي المنتج	208
الشكل رقم 33	مراحل التطروح التاريخي للجودة بشكل عام	214
الشكل رقم 34	أبعاد الجودة حسب MASSAY	216
الشكل رقم 35	أهمية الجودة	217
الشكل رقم 36	أهمية إدارة الجودة الشاملة	228
الشكل رقم 37	سلسلة DEMING لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة	231
الشكل رقم 38	الإستراتيجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة	232
الشكل رقم 39	علاقة ثقافة المنظمة بإدارة الجودة	243
الشكل رقم 40	التكامل بين الإستراتيجية والجودة	246
الشكل رقم 41	رموز بناء شجرة الاخطاء حسب جمعية المهندسين الامركيين	249
الشكل رقم 42	شجرة الأخطاء (المشاكل)	250
الشكل رقم 43	مخطط يمثل هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)	253
الشكل رقم 44	مخطط ISHIKAWA السبب والنتيجة للجودة	254
الشكل رقم 45	دائرة DEMING	256
الشكل رقم 46	منحني PARETO للتكاليف	258
الشكل رقم 47	ثلاثية الجودة لـ JURAN	259
الشكل رقم 48	خرائط الرقابة	261

فهرس الجداول

الجدول رقم 1	أسباب مقاومة التغيير	96
الجدول رقم 2	أساليب الحد من مقاومة التغيير	105
الجدول رقم 3	الفرق بين الثقافة الإيجابية و الثقافة السلبية:	123
الجدول رقم 4	انوع الإبداع من وجهة نظر عدد من الباحثين	163
الجدول رقم 5	تعريف الجودة وفقاً لبعض المداخل	201
الجدول رقم 6	دروح ضمان الجودة	212
الجدول رقم 7	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	225

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

القران الكريم

سورة البقرة الآية 117.

سورة الرعد الآية 11

الكتب

1. أبو الفضل جامل الدين ابن منظور، لسان العرب، ج. 4، الكويت: دار النوادر، 2010.
2. أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
3. أحمد سيد مصطفى، 1، الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة: مركز وايد سيرفيس 1992.
4. أحمد سيد مصطفى، 2، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999.
5. أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة علي المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
6. أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2005.
7. أحمد ماهر، 2، تطوير المنظمات الدليل العملي إعادة الهيكلة والتميز الاداري وإدارة التغيير، مصر، الدار الجامعية، 2010.
8. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، القاهرة: عامل الكتب، 2008.
9. اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، sigma six وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
10. أمل مصطفى عصفروح، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مصر، المنظمة العربية للتنمية العربية، 2010.
11. بشير محمد، "الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

12. بلال خلف السكارنه1، التطوير التنظيمي الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن 2009.
13. بلال خلف السكارنه2، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن 2009.
14. بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
15. التميمي حسين العبد الله :إدارة الانتاج والعمليات ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة 2، 2001.
16. جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، منظمة شباب الجامعة، 2005.
17. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظروح، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، المجلد 2 ط 2001، 1.
18. جمال الدين محمد مرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
19. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2009.
20. جون رايت، بيتر بيرغ، سلسلة معايير إدارة الجودة العالمية، ISO 9000 ترجمة مركز التعريب والبرجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999.
21. حامد عبد الحارس بخشونجي وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر الإسكندرية، 2010.
22. حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الثانية، 2001 ، دار حامد للنشر، عمان
23. حسين حريم، 1، إدارة المنضومات (منظروح كمي)، الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
24. حسين حريم، 2، إدارة المنضومات: منظروح كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
25. حسين حريم، 3، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، الاردن، دار الحامد للطباعة والنشر، ط 8، 2009.
26. حمود، خضير كاظم. السلوك التنظيمي. ط 6، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2012.
27. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، الأردن دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
28. خضير كاظم محمود :إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000.
29. خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ط 1 1987.
30. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ،نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان ، 2014

31. دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة PMEC، 2000.
32. رعد حسن الصرف (2) ، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الثانية، دار الرضا، دمشق، 2009.
33. رعد حسن الصرن (1) ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني دمشق، 2003.
34. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان، [الأردن]: دار اليازروحي العلمية للنشر و التوزيع، 2008.
35. رواية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2002).
36. زاهر عبد الرحيم عاطف، هتدرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية الدولية للصحافة والإعلام، 2008.
37. الزعبي، ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن. إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، ط1، الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. 2012.
38. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط، الكويت، 2001.
39. زيد الهويدي، الإبداع: ماهيته واكتشافه وتنميته، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة سنة 2007.
40. زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، ط ، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزي (2006).
41. زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع 2011.
42. زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
43. سامية محمد فهمي، الإدارة في المنظمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 1996.
44. ستيفن كوهين روهونالد براند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1997.
45. سعدعلي العنزي، أحمدعلي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، داراليازروحي للنشر والتوزيع، الأردن : عمان، 2009 .
46. سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المنظمة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
47. سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، جامعة القاهرة.

48. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرقسن للاستشارات والتطوير الإداري WSCAD ، الطبعة الثانية، 1998.
49. سلامة عبد العظيم حسين، الجودة في التعليم الإلكتروني: مفاهيم نظرية و خبرات عالمية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2008
50. سليم بطرس جلد وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2006.
51. سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر، 1999.
52. سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات :إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
53. سونيا البكري ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ، 2003.
54. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998.
55. سيد الهواري ،القائد التحويلي: للعبوح بالمنظمات إلى القرن 21، دار الجيل، القاهرة، ط3، 1999.
56. السيد عليوه، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، ط1، 2010.
57. صالح مهدي العامري، ظاهر محسن الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، الاردن 2008
58. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، اليازروحي، ط2، 2007.
59. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، ط1، 1992.
60. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ط ، 1999.
61. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
62. عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية :الدار الجامعية، 2000م
63. عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب.ط الإسكندرية، 2002.
64. عبد الستار محمد علي، إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000 .

65. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998.
66. عبد الفتاح محمود سليمان، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد"، إيتراك للنشر والطباعة، الطبعة 1، القاهرة، 2001.
67. عبد الكريم درويش وليلي نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، 1976.
68. عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 9، 2008.
69. عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
70. العز أوينجم جواد عباس، تطروح إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازروحي، الأردن. 2004.
71. العطيات محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير، ط 1، عمان، الأردن، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
72. علي السلمي، 1، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر 1999
73. علي السلمي، 2، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر والتوزيع مصر 2003
74. عماد الدين، مني مؤتمن. إعداد المدير لقيادة التغيير. ط 1، عمان الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي. 2009
75. عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
76. عواطف إبراهيم الحداد إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2006.
77. الغالي طاهر محسن وصالح احمد علي، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والإستراتيجيات والعمليات، والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن. 2010.
78. فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المنظمات التعليمية، الاردن، دار المسيرة، 2009.
79. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثروح، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الحزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

80. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، ISO9000-2000 دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط.عمان، الأردن، 2005.
81. الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية دار الشروق، الدوحة، 2009.
82. كريا الدروحي، نجم العزاوي، وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازروحي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية. 2010.
83. الكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان أبو فخر، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب-سلسلة عالم المعرفة، ع 144، سنة 1989.
84. كولن كارنال، صندوق أدوات التغيير، ترجمة سرروح علي إبراهيم سرروح، السعودية، دار المريخ، 2009.
85. لاسكل دافيد، بيكوك روي، قيمة الأداء، ترجمة: أحمد عثمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك الجيزة، 1998.
86. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
87. ماضي محمد توفيق: إدارة الانتاج والعمليات مدخل إتخاذ القرارات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 2000.
88. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان 2002.
89. مأمون السلطي، دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الإيزو، 9000 الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر عبيد دمشق، 1999.
90. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم وتطبيقات، الأردن، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
91. محمد إسماعيل عمر، ساسيات الجودة في الانتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة
92. محمد البديوي الحسين، خريط الانتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان، 2001.
93. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط1، الإسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي، 2007.
94. محمد الفاضل بن عاشور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، ط، 1975.
95. محمد المنشاوي وآخرون، النشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط 2001.

96. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
97. محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، ب.ط، 1999.
98. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازروحي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2005.
99. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
100. محمد قاسم القريوتي، 1، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان -الأردن.
101. محمد قاسم القريوتي، 2، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2008.
102. محمود المسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، ط1، بيروت، 2003.
103. محمود سلامة عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الانتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
104. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن 2005
105. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية.
106. مصطفى إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، تركيا، دار الدعوة، 1989.
107. مصطفى عشوي، " الخليفة الثقافية للقيادة في المنظمة الإقتصادية".
108. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003 م
109. المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص، التربية وإدارة التغيير، ط1، عمان، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع، (2008)
110. موسي اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999.
111. موسي سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1 الأردن 2009،
112. نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار اليازروحي العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
113. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
114. نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة الإبداع والابتكار، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر المملكة السعودية، 2004.

115. الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المنظمات الانتاجية والخدمية في البيئة العربية الاسلامية، لبنان دار الكتب العلمية، ط1، 2009.
116. هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، ط، 2010.
117. هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير وإعادة هندسة المنظمات، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية 2014.
118. هيجان، عبد الرحمت احمد، القيم التنظيمية بصفتها إطارا مرجعيا للسلوك الاداري، ندوة الإدارة بالقيم مسقط، معهد الإدارة العامة، 2004.
119. يوسف حليم الطائي، فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الروحاق للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
120. عدنان العتوم، قاسم محمد كوفحي، القيادة و التغيير ، دار المسيرة عمان، 2018

المجلات

1. أحسان دهش جلاب وأسيل علي مزهر، التغيير الإستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر، مجلة الدراسات الإدارية بجامعة البصرة العراق، المجلد 1، العدد، 2007.
2. جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه، في :مجلة جامعة دمشق، مج 82، ع 1 و8، 2000.
3. رحيم حسين، التغيير في المنظمة ودور الكفاءات: مدخل النظم مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، ع. 02. 2008.
4. سهام شيهاني، ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك الابداعي في المنظمة، في :مجلة الحكمة، ع1، الجزائر منظمة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2010.
5. شرف ابراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة القصيم المملكة السعودية، المجلد السادس العدد 11، سنة 2013.
6. عبد الرحمان ابن الحميضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 40، العدد 1 أبريل، 2000.
7. عبد الفتاح أحمد حجاج، اتجاهات جديدة في تطوير التعليم الجامعي واصلاحه، في :مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعة لجامعة عين شمس، مصر، عالم الكتب، 2002.

8. علي رحال وإلهام يحياوي: الجودة والسوق، "مجلة آفاق"، العدد 05، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، مارس 2001.
9. الغالي طاهر محسن(1)، دروح توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات إدارية، جامعة الموصل العراق، المجلد (4) العدد (7) سنة 2011.
10. فاروق عمر، أهمية الجودة في القطاعات التعليمية بالمملكة، مجلة الجودة، الصادرة عن اللجنة الوطنية للجودة بمجلس الغرف السعودي. المدينة المنورة، 26/2/1428هـ،
11. فريد راغب النجار: إدارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
12. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الانتاج، مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997.
13. كاملشكير الوظيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، مجلة تكريت العراق، 2012،
14. محسن مخامرة واميمة الدهان، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات المساهمة الأردنية، دراسات عمان الجامعة الأردنية، ع 2، 1988.
15. نوال يونس محمد و بسمان عبد اللطيف سليم، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفردي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 96 مجلد 31 لسنة 2009.
16. عارف اسامة بن الحسن، ثقافة الجودة، برنامج الجودة الشاملة، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز. 2006.
17. الطراونة محمد محمود، البلبسي بدرية احمد، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الاردن، مؤتم للبحوث والدراسات المجلد 17، العدد 4، 2002.
18. الصرايره اكثم عبد الحميد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الاردنية، دراسة مسحية مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد 18 العدد 4، 2003.

مذكرات واطروحات

1. براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير جامعة اليرموك الاردن، غير منشورة، 2012.
2. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2005.

3. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشروحة، جامعة حلوان، مصر، 2010.
4. عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي، الادوار القيادية لمديري التربية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2001.
5. عطا الله بن فاحس راضي العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، جامعة أم القرى كلية التربية، 2000.
6. يوسف بومدين، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة - دراسة حالة NCA بالروية رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001.
7. حاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الامنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمروح والإدارة العامة للجنسية والجوازات والاقامة، مملكة البحرين، اطروحة دكتوراه في العلوم الامنية، غير منشروحة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2007.

الملتقيات

1. بومدين بروال، دروح الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات مداخله في الملتقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي 2011.
2. جميل حميد الأثروحي، وآخرون: دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، -7-8 ماي، 2007 جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،
3. حلومي وهيبه، بلمقدم مصطفى وآخرون، فعالية إدارة الجودة الشاملة ومعايير ال ISO9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ملتقى الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت، 1955 سكيكدة 2007.
4. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من اجل نجاح المنظمة المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة روهقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، المنعقد في 08-09 مارس 2005.

5. سملاي يحضية: إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، المنظمة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول، روحلة 22 - 23 أفريل 2003.
 6. شفي حاتم بن أحمد **جودة التعليم**، هيئة الجودة التربوية، المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الاتقان والتميز، الواقع والطموح ، - الأردن، 2004.
 7. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المنظمة الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.
- مواقع الكترونية**
1. السعيد بن يمينة ،- اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواد البشرية في المنظمة الجزائرية. متاح على: www.dnsaid.moktoobblog.com تاريخ الاطلاع 18/03/2019
 2. عبد الله البريدي، آفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية، متاح على الموقع: www.drber.com تاريخ الاطلاع 2019-02-22.
 3. عارف محمد سمان، ثقافة المستهلك والاستهلاك في ضوء الأزمة المالية المعاصرة ، متاح على الموقع: <http://www.mmsec.com/ar/m3-files/mostahlik.pdf> (2020/08/03).

المراجع باللغة الاجنبية

الكتب باللغة الاجنبية

1. AV. Feignbaum: Total Quality Contrôle, 3 rd ED, Newyork, Mc GRAWHILL, 1991.
2. C. JAMBER : L'ASSURANCE QUALITE,- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE –ED . ECONOMICA PARIS, 1995.
3. CATTAN Michel: maitriser les processus de l'entreprise, guide operational, éditionD'organisation, paris, 2000.
4. Centre du commerce international CNUCED/GATT, le contrôle total de la qualité au niveau de l'entreprise,financé par les gouvernements du Danemark et du Canada, Genève, 1991.
5. Daft, R.L., Administración - 6ª Ed; Thomson Paraninfo,S.A..2004.
6. Debra M. Amidon, Innovation et management desconnaissance, (Paris : ed d'organisation, 2001
7. Dieter Ernst .Innovation in Global Knowledge Economy, East-west center, Honolulu, IBM/T Singhua Study on Innovation in China, 200.8
8. Edward Sallis, Total Quality Management in Education, 3rd Ed., London: Kogan Page, 2002.
9. ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER : QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES , ED ECONOMICA, 2EMED , PARIS, 1983 .
- 10.François Dupuy, Sociologie du Changement " pourquoi et comment changer les Organisations ?", Dunod, Paris, 2004.
- 11.Gerdf Kamisk, d peter bawer: management de la qualité de A à Z, Masson, paris, 1994;
- 12.GOGUE jean- marie: management de la qualité, édition ECONOMICA, 3 eme édition,paris, 2001.
- 13.GUY LAUDOYER: LA CERTIFICATION ISO 9000, EDD'ORGANISATION, 3EM ED , PARIS,2000.
- 14.Harrison, J.S. & St John, C.H.Strategic management of organizations and stakeholders:Concepts and cases. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing., 1998.
- 15.Hitt, Michael, R. & Hoskisson R.D. Nixon ,"Strategic Management Competitiveness And Globalization",4th Ed, South-Western College Publishing,United Kingdom, 2010.

- 16.Hélène Denis, Stratégie d'entreprise et incertitudes environnementales, Desing organisationnel, culture et technologie, édition economica, 1990.
- 17.J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998.
- 18.J. Teboul: LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990 .
- 19.Jean Lachman . le Financement des stratégies de l'innovationEconomica ;1993 .
- 20.John Harris & John Tagg & Mike Howeli, Organise to optimize: organizational change & highereducation, Theobservatory on Border less higher education, John Faster House, UK, 2005
- 21.John , Teresko ,Leveraging Innovation ,Industry Week,IW ;2010
- 22.J-P- HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998.
- 23.Ken Blanchard et Terry Waghorn, Anticiper le Changement," mission possible", Dunod, Paris, 1997,
- 24.L.Krawseki et L.Ritzman: Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing company, USA, 1993.
- 25.Le projet de Normes ISO9000: version 2000 recueil Norme, édition AFNOR, paris 2000.
- 26.makijovaite, Roma: problems and Perceptions of T.Q.M, implementation in lithuanian Education Institutions, Conference proceeding, prom T.Q.M For higher educationinstitutions,1999.
- 27.Michel Petit & Audry Klesta, Management d'equipe: concepts et pratiques, Paris, dunod Editions, 2000.
- 28.P. BESCOS,C. MENDOZA,(Le management de performance), Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994.
- 29.Porter .M.E& Stern.s.The New Challenge to America's prosperity :Findings From the innovation index council on competitiveness.Washington.1999
- 30.STORA Gilbert et Montaigne Jean, la qualité totale dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1986.
- 31.Tidd, Joe., and Bessant, John.Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change, 5th Edition.May 2013.
- 32.YARIV TARAN, RETHINKING IT ALL:OVERCOMING OBSTACLES TO BUSINESS MODEL INNOVATION , PH.D. DISSERTATION, CENTER

FOR INDUSTRIAL PRODUCTION AALBORG
UNIVERSITY, Denmark. 2013.

33. T.E. Deal & Kennedy corporate cultures ; in Jesper S. Pedersen & Jesper S. Sorensen organisational cultures in theory & Practice. England Gower Publishing co 1989 .
34. Robert L. Ringel, Managing change in higher education, in: Assessment and Accountability Forum-Fall, v10, N3, Switzerland, Phoenix Institute, 2000.
35. N.V. Varghese, Incitations et changements institutionnels dans l'enseignement supérieur, France, Ed de l'OCDE: politiques et gestion de l'enseignement supérieur, N°016, 2004,
36. J-P- HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998,
37. RENAUD DE MARICOURT: les samouraïs du management, vuibert, Paris, 1993
38. LASARY. Economie de l'entreprise , 2001
39. PATRICK LYONNET : LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE, TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2EM ED , PARIS , 1991.
40. Benoit Grouard, Francis Meston, l'entreprise en mouvement, " conduire et réussir le changement", Dunod, paris, 3eme édition, 1998
41. Paterson, Green & Cary, The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002
42. Jean Langatte, Jaques Muller, Economie d'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, P 96.
43. Hartini Ahmad and Hamid Mahmood Gelaidan ; Organisational Culture, Leadership Styles and Employee's Affective Commitment to Change: A Case of Yemen Public Sector ; IBIMA

المجلات باللغة الاجنبية

1. Abdelhak Lamiri, Management de l'Information" redressement et mise à niveau des Entreprises ", Office des Publications Universitaires, Alger, 2003

2. ALAIN ASTOURIC :DIRIGER LES HOMMES OU MANAGER EN EQUIPE, PARIS,AVRIL 1997
3. Amabile, Treesam, (1998): Assessing The WarEnvironment For Creativity, Academy Of ManagementJournol.391,No. 5.
4. B-P. LATEUR: LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de getion , N° 52, PARIS, 1985
5. Céline Bareil, La résistance au changement: synthèse et critique des écrits, cahiers du CETO, n° 4,2003,Canada, HEC Montréal,
6. Claude-Yves Bernard: Le Management Par La Qualité Totale, L'excellence EnEfficacité Et En Efficience Opérationnelles, édition AFIQUR, paris, 2000.
7. Debruyne.Michel, La certification qualité selon les normes ISO , Revue des sciences deGestion, « Compétence et Management », N°194, Mars-Avril, 2002.
8. ISHIKAWA. K , La gestion de la qualité: outils et applications pratiques , éditions DUNOD, Paris, 2007
9. Jacques Plante et Chantal Bouchard, "La qualité: Sa définition et sa mesure", Revue Service social, École de service social de l'Université Laval, Québec, Vol. 47, N° 1-2, 1998.
10. JEAN –MARIE GOGUE :MANAGEMENT DE LAQUALITE ,ECONOMICA ,2 eme ED ,PARIS
11. John kotter quest-ce que le leadership Harvard business review in le leadership editionsd'organisation, Paris 6eme ed 1999.
12. KANTER, R.M, STEIN, B.A, JICK, T.D,The challenge oforganizational change, New York, USA: Free Press,2006
13. Linda Scholl& Susan B.Millar & LatishvOwusu-Yaboa, Organizational Change in an institution of highereducation:Improving K-20 Math and Science education through a university-school partnership, system-widechange for all learners and educators (SCALE), USA, university of Wisconsin-Madison, 2006,
14. Marinos, Los., Creativity and Technology and Technological Innovation in the United Stats, Research Technology management, Nov/Dec, vol..43,issue 6. (2006),
15. Markides, C. "Strategic Innovation," Sloan Management Review, Vol. 38, Spring 1997.

16. Massimiliano VAIRA, Globalization and higher education organizational change: A frame work for analysis, in:Higher education, n° 48, Kluwer Academic Publishers, Printed in the Nether, 2004
17. MEZAACHE Ali, les aspects théorique des concepts de « gestion » et de « management » des entreprises, IDARA, № 21, 2000,
18. POTIE N CHRISTIAN :La qualité, la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdès, mai 1999, N° 9.
19. SEGOT Jaque, assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000, Gasquet, histophe, Edition AFIVOR, paris, 2001.

مذكرات واطروحات باللغة الاجنبية

1. Stephen Weller, A study of organisational justice and participative work place change in Australian Higher education, PhD thesis, Australia, Victoria university, 2009,
2. Simon Alcouffe ,la diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion, thèse de doctorat non publiée, école des hautes études commerciales, France, 2009,

المواقع الكترونية باللغة الاجنبية

1. Linda Steele, Organizational change and conflict in Higher education Management leadership and management, , 2008, https://ssm.com/abstract=1298491_P04, Consulté le 14 March 2019.
2. Robbins Stephen & coulter mary : managing-change-and-innovation; 8th edition , Prentice – Hill. 2005. disponible sur <http://fr.slideshare.net/duonghoang2709/chapter-8-managing-change-and-innovation> Consulté le . 29/08/2019.