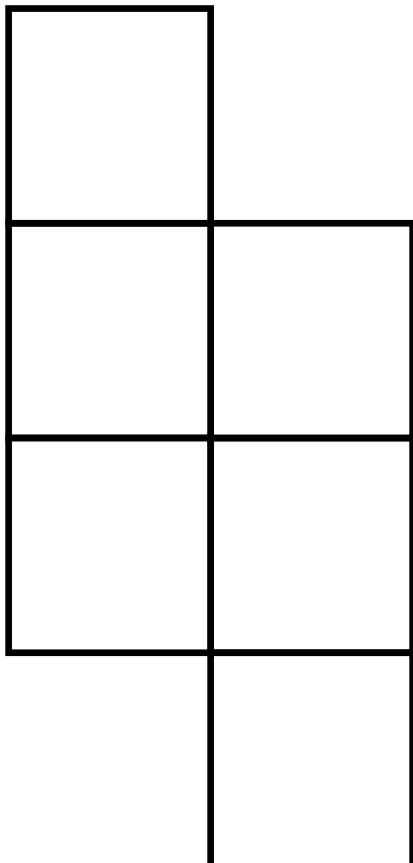


جامعة طاهري محمد – بشار

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم تجارية وعلوم التسيير

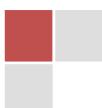
قسم علوم التسيير



## محاضرات

### في إدارة التغيير التنظيمي

من إعداد: أ. شريفى مسعودة



-2018  
2019

# محاضرات في إدارة التغيير التنظيمي

من إعداد  
أ. شريفى مسعودة

جامعة طاهري محمد - بشار | كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



فاتحة كل خير ..  
وتمام كل نعمة ..



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE TAHRI MOHAMED  
BECHAR

Faculté des Sciences Economiques et  
Commerciales et Sciences Gestion  
Conseil Scientifique de la Faculté



وزارة التعليم العالي  
والبحث العلمي  
جامعة طاهري محمد بشار  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير  
المجلس العلمي للكلية

المرجع رقم: 6/م ع/2021

### شهادة إعداد مطبوع بيداغوجي

يشهد رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة طاهري محمد (بشار)، بأن د. شريفى مسعودة، قد أعدت مطبوعاً بيداغوجياً خلال الموسم (2018-2019)، عنوانه: "محاضرات في إدارة التغيير التنظيمي"، موجه لطلبة الماستر "تسخير الموارد البشرية"، وقد تم عرضه على المجلس العلمي في دورة 28 أفريل 2019، ومن ثم تعين خبراء لتقييمه وقبوله بناءً على تقارير الخبرة الإيجابية و بعد إدخال التعديلات من طرف الأستاذ المؤلف. سلمت هذه الشهادة بطلب من المعنى لاستعمالها فيما يخوله القانون.

رئيس المجلس العلمي للكلية

## محاضرات

### في إدارة التغيير التنظيمي

يهدف مقياس إدارة التغيير التنظيمي إلى تعريف الطالب على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وكيفية إدارته وقيادته بشكل يسمح للمنظمة بالتعامل الجيد مع البيئة التي تنشط فيها، والتي تميز بدرجة عالية من التغيير في مختلف المجالات.

كما يهدف المقياس أيضاً إلى تعريف الطالب على مختلف المساهمات في مجال التغيير، وخاصة تلك التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، والتي توجت بتصميم مداخل تغيير متنوعة حقق تطبيقها نتائج مذهلة على المستوى العالمي.

هذا المطبع موجه إلى طلاب الماستر التخصصات التالية:

- سنة أولى ماستر إدارة أعمال.
- سنة أولى ماستر إدارة موارد بشرية.
- سنة ثانية ماستر إدارة إستراتيجية.

# قائمة المحاضرات



الصفحة	المحاضرات
10-1	<b>المحاضرة رقم (1): حتمية التغيير في المنظمات المعاصرة</b> ملامح بيئة الأعمال الحالية - سقوط المبادئ التقليدية للإدارة - الواقع الإداري الجديد - الأسباب الداخلية للتغيير - غاذج التأقلم المنظمي مع التغيير
23-11	<b>المحاضرة رقم (2): ماهية التغيير التنظيمي</b> تعريف التغيير التنظيمي - أنواع التغيير التنظيمي - مجالات التغيير التنظيمي - أهمية وأهداف التغيير - إدارة التغيير التنظيمي
32-24	<b>المحاضرة رقم (3): مقاومة التغيير التنظيمي</b> تعريف مقاومة التغيير - أشكال مقاومة التغيير - مصادر مقاومة التغيير التنظيمي - أسباب مقاومة التغيير - معالجة مقاومة التغيير
38-33	<b>المحاضرة رقم (4): إسهامات كيرت لوين في التغيير التنظيمي</b> تحليل مجال القوى لكيرت لوين - غوذج كيرت لوين في إحداث التغيير
51-39	<b>المحاضرة رقم (5): إدارة الجودة الشاملة</b> مفهوم إدارة الجودة الشاملة - أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة - مبادئ إدارة الجودة الشاملة - متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة - التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة - إدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير
60-52	<b>المحاضرة رقم (6): الكايزن اليابانية</b> بداية الكايزن في تويوتا - مفهوم الكايزن - مبادئ الكايزن الصارم مع الفاقد - تنظيم بيئة العمل بإستخدام طريقة الخمسة S's (The five S's) - الإدارة من موقع الأحداث (جيبا كايزن) - الكايزن ومشاركة العاملين - الكايزن والتغيير
74-61	<b>المحاضرة (7): إعادة هندسة العمليات الإدارية</b> مفهوم المهندرة - المركبات الأساسية للمهندنة - المنظمات التي تحتاج للمهندنة - نتائج تطبيق المهندرة - مزايا تطبيق المهندرة - عوامل نجاح المهندرة - عوامل فشل المهندرة - مثال (1) عن تطبيق المهندرة: شركة فورد - مثال (2) عن تطبيق المهندرة: شركة IBM - المهندرة وإدارة الجودة الشاملة - المهندرة والتغيير
89-75	<b>المحاضرة رقم (8): ستة سيغما</b> نشأة ستة سيغما - تعريف ستة سيغما - ستة سيغما والمفهوم الجديد للجودة - مستويات سيغما - مبادئ ستة سيغما - نتائج التطبيق الصحيح لستة سيغما - المقارنة بين نظام جودة 99% وستة سيغما - مراحل تطبيق ستة سيغما حسب غوذج ديماك (DMAIC) - فريق ستة سيغما - فوائد ستة سيغما - معوقات تطبيق ستة سيغما - العوامل الرئيسية لتطبيق ستة سيغما بنجاح
100-90	<b>المحاضرة رقم (9): قيادة التغيير التنظيمي</b> أسباب فشل التغيير - مفهوم القيادة - أهمية القيادة - الفرق بين القيادة والإدارة - قيادة التغيير - المهام الإستراتيجية للقيادات الإدارية في التعامل مع المتغيرات - غوذج جون كوتر للتغيير
119-101	<b>المحاضرة رقم (10): التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة</b> أهمية النظر للمنظمة على أساس المعرفة - مفهوم المنظمة المتعلمة - نشاطات المنظمة المتعلمة - خصائص المنظمة المتعلمة - غوذج المنظمة المتعلمة ليتير سينج - الأسس الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة - التغيير والتحول إلى المنظمة المتعلمة

# قائمة الجرالون



الصفحة	العنوان	الرقم
5	الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة	01_1
16	مجالات التغيير	01_2
30	استراتيجيات شلبيزنغر وكوتور لمعاجلة مقاومة التغيير	01_3
50	بعض الحالات المتوقعة لمقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإرشادات للتغلب عليها	01_5
63	الفرق بين المندارة والمداخل القرية منها	01_7
73	بعض الفروقات بين المندارة وإدارة الجودة الشاملة	02_7
79	مستويات ستة سيغما	01_8
81	المقارنة بين نظام جودة 99% وستة سيغما	02_8
93	الفرق بين القيادة والإدارة	01_9
97	خطوات التغيير الثمانية والإجراءات المطلوب القيام بها	02_9

# قائمة الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
9	نماذج درجة التأقلم مع الخيط	01_1
22	مراحل إدارة التغيير	01_2
26	مصادر مقاومة التغيير	01_3
34	نموذج تحليل مجال القوى	01_4
68	عملية الدفع للموردين قبل الهندرة	01_7
69	عملية الدفع للموردين بعد الهندرة	02_7
71	عملية منح الائتمان قبل الهندرة	03_7
71	عملية منح الائتمان بعد الهندرة	04_7
77	أشهر منظمات الأعمال العالمية المستخدمة لمدخل ستة سيفما	01_8
83	قياس النتائج المترافقية	02_8

# المحاضرات



# حتمية التغيير في المنظمات المعاصرة

المحاضرة رقم (١)

تعد بيئة المنظمة - بشقيها الداخلي والخارجي - المحرك الذي يحفز المنظمة ويدفعها إلى إجراء التغييرات التنظيمية المختلفة. كما تجعل هذه البيئة والخصائص التي تتسم بها، التغيير ضرورة حتمية إذا أرادت المنظمة البقاء والنجاح في التأقلم مع ما يحدث في هذه البيئة من تغيرات وتحولات على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي.

## حتمية التغيير في المنظمات المعاصرة

المحاضرة رقم (1)

1. ملامح بيئه الأعمال الحالية
2. سقوط المبادئ التقليدية للإدارة
3. الواقع الإداري الجديد
4. الأسباب الداخلية للتغيير
5. نماذج التأقلم المنظمي مع التغيير

## ١. ملامح بيئة الأعمال الحالية

تتسم بيئة المنظمات الحالية بمجموعة من الملامح التي جعلتها تختلف عن أي بيئة سادت في فترة زمنية مضت، ولعل أهم ما يمكن قوله عن هذه البيئة اليوم أنها تشهد تغيرات سريعة ومتعددة شملت كل المجالات، وباتت تشكل تحدياً على المنظمات أخذها بعين الاعتبار وسبباً مهماً يدفعها للتغيير. وفيما يلي محاولة لتلخيص أهم ملامح هذه البيئة، التي تشكل في مجموعها، الأسباب الخارجية للتغيير.

**أ. العولمة:** يشبه ورويك موراي Warwick Murray العولمة بالغطاء الذي يفتح ويتدبر عبر العالم، ويجعل اقتصادات العالم ومجتمعاته وثقافاته متجانسة، وتصبح كل الأماكن متشابهة ولا تعود الحدود مهمة وتحتفي المسافات. (موراي، فبراير 2013، صفحة 10)

تفرز العولمة تطورات إيجابية مثل اندماج أسواق السلع وعوامل الإنتاج، وتطورات سلبية مثل تلف البيئة وتلوثها وزيادة تعرض البلدان للصدمات الخارجية التي تعجل بأزمات البنوك والأزمات النقدية. (الرماني، 2003، صفحة 14)

تلقي العولمة بظلالها على مختلف مجالات الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ولعل أكثر المجالات تأثراً بالعولمة هو المجال الاقتصادي الذي انتفاض انتفاضاً جذرياً وتغير تغييراً كبيراً بفضل العولمة. ومن أهم إفرازات هذه الظاهرة -العولمة- على الصعيد الاقتصادي هو ظهور ما يسمى بعولمة المنافسة، المرحلة المتقدمة من العولمة والتي تزول فيها كل الحدود أمام المنظمات.

**ب. اقتصاد المعرفة:** لقد تحول الاقتصاد العالمي بعد الثورة الصناعية من اقتصاد ذي كثافة عمالية إلى اقتصاد ذي كثافة رأسمالية، ثم جاءت الثورة التكنولوجية لتنقل الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة، وبالتالي أصبحت الغلبة لمن يعرف، لا لمن يملك. وأصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعاملًا من عوامل الإنتاج، والناتج نفسه، فكل المنظمات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها، وأصبح من المختوم عليها أن تتطور وتحسن وإلا كان مصيرها الفناء. (طايل، 29-30 مارس 2005، طايل، 29-30 مارس 2005،

الصفحات 310 - 311)

ت. **التغير التقني:** يعيش كل العالم - بما فيه المنظمات - اليوم موجة هائلة من التغيير التقني حوله إلى قرية صغيرة متربطة بالأقمار الإصطناعية وشبكات الاتصال والمعلومات. كما أفرز هذا الغير التقني السريع قفرات نوعية في وسائل التعلم وأساليب الحصول على المعرفة في مختلف مجالاتها.

ث. **رأس المال الفكري:** يخضى العنصر البشري اليوم بأهمية كبرى في عالم الأعمال، باعتباره أهم عامل من عوامل المنافسة، وبسبب هذه الأهمية أصبح ينظر للأفراد على أنهم هم الثروة وأصبح يطلق عليهم مسمى رأس المال الفكري، ويعتمد هذا المفهوم على أن الإنسان هو أساس تكوين الأصول الفكرية وليس المؤسسة، فبواسطة الأفراد وما يمتلكونه من معرفة متراكمة ومهارات تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والتميز في بيئة الأعمال الحالية.

ج. **التركيز على العملاء:** باتت المنظمات بكل أنواعها على يقين تام بأن نجاحها لن يتحقق إلا بالتركيز على عملائها الداخليين والخارجيين.

وترکز على عملائها الداخليين (العاملين لديها) من خلال العمل تلبية احتياجاتهم المختلفة وتوفير بيئة عمل صحية محايبة للإبداع، بيئة سليمة مشجعة توفر كل فرص التطور والتقدم. كما تتيح لمنظمة لعامليها نطاقاً واسعاً للمشاركة في قرارات المنظمة ولا يتم ذلك إلا بتمكينهم جيداً وإعدادهم للقيام بالأدوار الجديدة.

للعملاء الخارجيين أهمية أيضاً، ويعدون عامل من العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات وهذا وجوب عليها أن تسعى بكل ما لديها لتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية والتعامل معهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتأخذ ردود أفعالهم تجاه منتجاتها أو خدماتها بعين الاعتبار. كما يجب عليها أن تكون على علاقة طيبة ومستمرة معهم حتى تضمن ولائهم لها وعدم انصرافهم والتوجه للمنظمات المنافسة.

ح. **المحدودة الجديدة للمنظمة (المرونة التنظيمية):** أثرت عوامل وضغوطات كثيرة على المنظمات.

ما فرض عليها إعادة النظر في حدودها وموقعها في الأسواق وكذلك طرق تواصلها مع الآخرين. كما أن الحجم الكبير للمنظمات لم يعد محط اهتمام الإداريين اليوم، بل بدء التركيز على المنظمات الأصغر

حجماً والتي تملك القدرة على التأقلم والتي تعمل كمجموعات من الأجزاء شبه المستقلة التي تعمل من خلال فرق العمل.

**خ. السرعة والأداء العالي للمنظمات:** تعتبر السرعة مطلباً ضرورياً، فالعصر الحالي يسمى عصر السرعة. والمنظمة تحتاج أن تقدم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بالسرعة الفائقة دون أن تحمل عنصر الجودة، وفي هذا الإطار ظهر شكل جديد للمنافسة، بحيث يعتمد هذا الشكل على تقليص عنصر الزمن لمصلحة العميل. وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

إضافة إلى السقف العالي الذي أصبح من واجب المنظمات الوصول إليه فيما يتعلق بالأداء. فلم يعد كافياً حالياً أن تقدم المنظمة منتجات أو خدمات وفق مستوى جودة مقبول. بل يتطلب منها مستويات جودة فائقة، تتجاوز توقعات العملاء. بالموازاة بتقديمها للأفضل لعاملاتها وللمجتمع الذي تنشط فيه وتساهم بشكل إيجابي في تقدمه وتنميته.

## 2. سقوط المبادئ التقليدية للإدارة

أفرزت بيئه الأعمال الحالية وملامحها الجديدة أفكاراً إدارية جديدة مختلفة عن الأفكار التي سادت بالماضي، وبذلك هدمت صرح الإدارة التقليدية واستبدلته بفكر إداري يتوافق مع البيئة ويتغير وفق تطورها.

وفي الجدول الآتي كثير من الدلائل التي توضح انحراف الإدارة التقليدية، وسيادة الشكل الجديد للإدارة.

### الجدول رقم 1\_01: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة

سيادة الإدارة الحديثة	اختيار الإدارة التقليدية
- سيادة السوق المتقلبة.	- اختيار السوق المستقرة.
- سيادة المنافسة والتحالفات الاستراتيجية.	- تراجع حماية الدولة للاقتصاد.
- سيادة العميل.	- اختيار غلبة المنتج.
- سيادة التنظيم المرن والمتغير.	- اختيار التنظيم البيروقراطي.
- سيادة التطور المستمر لسياسات مرنة.	- اختيار السياسات الثابتة.
- سيادة النظر للمستقبل والرؤية.	- اختيار غلبة الماضي والحاضر.
- سيادة التفوق الذهني.	- اختيار التفوق المادي.
- سيادة الخدمات.	- تراجع المنتجات والسلع.
- سيادة الجودة من وجهة نظر العميل.	- اختيار الجودة من وجهة المنتج.
- سياسة الإسناد للغير.	- اختيار شركة من الإبرة إلى الصاروخ.
- سيادة كونية الأعمال والإدارة.	- اختيار إقليمية الأعمال والإدارة.
- سيادة المزايا التنافسية.	- اختيار المزايا النسبية.
- سيادة العلاقات الناضجة بين الدول والمنظمة والعامل.	- اختيار الحماية الكاملة للعاملين.
- سيادة تنفيذ الأشياء الجيدة.	- اختيار تنفيذ الأشياء بشكل جيد.
- سيادة الأنظمة المفتوحة.	- اختيار الأنظمة المغلقة.
- سيادة التغيير.	- اختيار الاستقرار.

المصدر: (ماهر، 2010، صفحة 21)

### 3. الواقع الإداري الجديد

ساهم كل من العولمة، اقتصاد المعرفة، الثورة التكنولوجية وغيرها من العوامل في رسم واقع إداري جديد، ساهم بدوره في تغيير المنظمات وتغيير أسلوبها في التعامل مع ما يدور من حولها من تغيرات. هذا، وتتضح مظاهر هذا الواقع الجديد في المنظمات من خلال ما أحدثته من تغييرات متعددة. ومن بين هذه المظاهر: (السلمي، 2001، صفحة 35)

- التحول في كثير من المنظمات من حالة التأكيد إلى حالة عدم التأكيد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاظم التغييرات التقنية وغيرها من التغيرات.
- اضطراب الواقع الاقتصادي في العالم وعدم استقرار ما يسمى النظام العالمي الجديد، والتنافس على السيطرة الاقتصادية في العالم بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور آسيا إلى استعادة توازنهم واستئناف عملية النمو بعد الأزمة الطاحنة التي اجتاحتهم عام 1997.
- تحول المنظمات التقليدية وظهور منظمات ونظم جديدة غير واضحة المعالم بعد.
- اتجاه الكثير من المنظمات الكبرى إلى القيام بعمليات الاندماج أو التحالف أو الاستحواذ من أجل تكوين جبهات اقتصادية ذات قدرات تنافسية أعلى تمكنها من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد.
- بروز أهمية إدارة "التنوع" والتعامل مع المتناقضات. حيث تعمل المنظمات في سوق عالمية، وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات، وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الثقافات والأذواق، وتبادر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم، وتعيش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة.

#### 4. الأسباب الداخلية للتغيير

رغم أن الضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية هي المحرك الأكبر والدافع الأساسي للتغيير التنظيمي، لكن هذا لا يلغى الأثر الذي تمثله الضغوط التي تأتي من داخل المنظمة، والتي تدعو بدورها إلى ضرورة إحداث التغيير داخل المنظمات. ويمكن تصنيف أسباب التغيير الداخلية في مجموعتين: تشمل المجموعة الأولى أسباباً ايجابية ومنها:

- إقدام المنظمة على الاندماج مع منظمات أخرى أو القيام بعمليات الاستحواذ على منظمات أخرى.
- تغيير إستراتيجية المنظمة وأهدافها.
- القيام بعمليات تحديث في المنظمة سواء كان ذلك على مستوى التقنيات المستخدمة أو تبني أساليب إدارية حديثة.
- تطور فكر العاملين وارتفاع مستوى طموحهم وزيادة حاجاتهم من جهة. ووعي المنظمة بأهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار من جهة أخرى.
- تمنع القيادة بفكرة يحابي التغيير وينبذ القوالب التقليدية للإدارة.

وتشمل المجموعة الثانية من الأسباب الداخلية، مؤشرات سلبية تضطر المنظمة بسببها للتغيير

مثل:

- تراجع الأداء وانخفاض الأرباح وتراجع الحصة السوقية للمنظمة.
- زيادة شكاوى الزبائن. وخسارتهم لحساب منظمات منافسة.
- ارتفاع مستوى الاحتقان بين العاملين وانتشار السلبية.
- تنامي الصراعات داخل المنظمة وارتفاع حالات القاء اللوم على الآخرين.
- زيادة معدلات التأخير أو حالات الغياب المتكرر أو حالات طلب النقل أو مغادرة المنظمة بشكل نهائي والاتجاه لمنظمات منافسة.

## 5. نماذج التأقلم المنظمي مع التغيير

لا تتعامل المنظمات بطريقة واحدة مع بيئتها ومتغيراتها. فكل منظمة أسلوبها الخاص في مواجهة هذه البيئة. بحيث يبني هذا الأسلوب على أساس مفهوم هذه البيئة، وأهميتها بالنسبة للمنظمة أو على أساس الإمكانيات أو الظروف، ولهذا توجد العديد من النماذج التي تشرح طريقة التأقلم مع محيط التغيير المتمثل في بيئة المنظمة. وعموماً يمكن القول أن المنظمة في مواجهتها للتغيير تتبع شكلاً من أشكال الإدارة الآتية: (الطجم، 2009، الصفحات 26 - 28)

**أ. الإدارة الحافظة:** تعمل المنظمات التي تنتهج الإدارة الحافظة في مواجهتها للتغيير في محيط مستقر ودرجة تأقلمها تكون منخفضة. وما يلاحظ على هذه الإدارة استخدامها للأساليب الرسمية، وهيأكل تنظيمية ذات درجة عالية من النمطية، والرقابة، والمركزية الشديدة، وتعدد المستويات الإدارية فيها. كما يلاحظ أيضاً، أن هذا النوع من الإدارة يتميز بأن له أهدافاً ثابتة، وبكونه تقليدي لا يشجع التجديد والابتكار والتغيير، ويعتمد على الأقدمية في التقييات لا على الجدارة.

من خلال ما سبق، يظهر أن الإدارة الحافظة لا تملك قدرأً كبيراً من الاستعداد للتأقلم مع التغيير، ولكن هذا الأمر لا يضغط عليها كثيراً لأن تعمل في محيط شبه مستقر، ولكن رغم ذلك قد تواجه مشاكل كبيرة على المدى الطويل.

**ب. إدارة رد الفعل:** تعمل المنظمات التي تبني إدارة رد الفعل في محيط أقل استقراراً ودرجة تأقلمها مع التغيير بطبيعة، فهي تحاول مواجهة التغيير بعد حدوثه ويكون ذلك بطريقة سريعة ومرجلة، فقد تلجأ هذه الإدارة إلى التغيير في بعض المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية مثل تسريح بعض العاملين أو خفض الأجور. ومن هنا يظهر أن إدارة رد الفعل تعمل في محيط متغير ولا تملك مرونة كافية للتأقلم مع هذا التغيير، بحيث أنها تحاول الاستجابة بصورة سريعة وغير مدرستة بعد حدوث المشكلة.

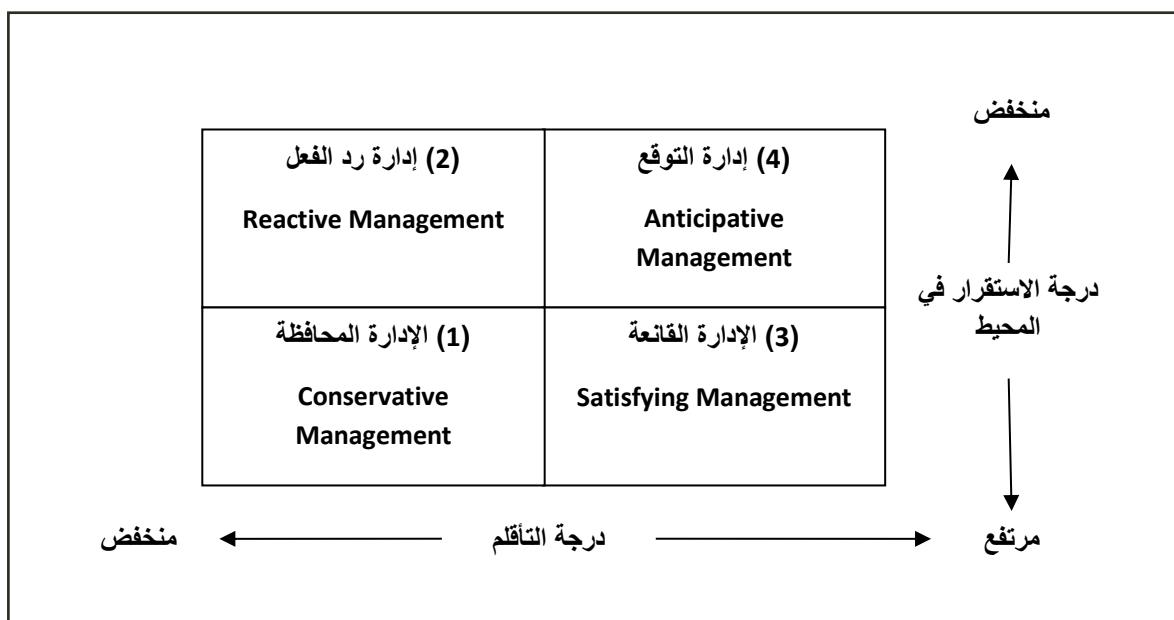
**ت. الإدارة القانعة:** تتميز البيئة التي يعمل فيها هذا النوع من الإدارة بالاستقرار. ولهذا، يظهر أن هذا النوع من الإدارة يتميز بتعدد المستويات الإدارية والرسمية، كما يتركز التخطيط والتخاذل القرارات فيها

في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار والإجراءات. وتكون درجة التأقلم مع التغيير في هذه الإدارة سريعة، حيث تتولى الإدارة العليا حل المشاكل وتم الاستجابة للتغيير في المحيط بصورة كافية.

ثـ. إدارة التوقع: تعمل هذه الإدارة في محيط متغير وقليل درجة عالية من التأقلم مع التغيير في المحيط. وتميل الإدارة في هذا النوع إلى استخدام نمط التوقع، الذي يعتمد على أساليب التطوير حتى يتم التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناجمة عن التغيير في المحيط.

يبين الشكل الآتي النماذج الأربع لإدارة، حسب استجابتها وتعاملها مع التغيير.

**الشكل رقم 1\_01 : نماذج درجة التأقلم مع المحيط**



المصدر: (الطبع، 2009، صفة 27)

يبين الشكل السابق نموذجاً مبسطاً عن أنماط التأقلم التي قد تنتهجها المنظمات في استجابتها للتغيير ومستجداته، حيث يمثل بعد الشكل العمودي درجة الاستقرار في المحيط ويمثل البعد الأفقي درجة التأقلم أو المرونة الداخلية في التنظيم.

## قائمة المراجع

- ماهر، أحمد. (2010). إدارة التغيير. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- الرماني، زيد بن محمد. (2003). اقتصاد العولمة: إنبعاث أمّ أخيار (الطبعة الأولى) الرياض - السعودية: مكتبة الرشد.
- الطجم، عبد الله بن عبد العني. (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات (الطبعة الخامسة). جدة - السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة - مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- طايل، مجدي محمد محمود. (29-30 مارس 2005). التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال. الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة. جدة - السعودية: الجمعية السعودية للإدارة.
- موراي، ورويك. (فبراير 2013). جغرافيات العولمة: قراءة في تحديات العولمة الاقتصادية والسياسية والثقافية. (ترجمة سعيد متناق) الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

# ماهية التغيير التنظيمي

المحاضرة رقم (1)

التغيير في كل مكان وفي كل شيء. أمواجه ضربت كل المجالات وألقت بظلاله على كل جوانب الحياة. بما فيها بيئه الأعمال التي غدت مليئة بالتحديات بالنسبة للمنظمات ومشبعة بالفرص والتهديدات بنفس الوقت.

وهذا الواقع الجديد، فرض على المنظمة إعادة النظر في طريقة تعاملها مع البيئة التي تنشط فيها. فلم يعد مقبول بعد الآن أن تعمل أي منظمة بمفردها متجاهلة التغيير الحادث في البيئة. بل أصبح مطلوب منها أن تتكييف وتتأقلم مع هذا الواقع بشكل يجعلها تستفيد بأكبر قدر من الفرص التي يقدمها، وبجعلها في الوقت نفسه تتفادى أكبر قدر من تهدیداته.

لم يستثن التغيير أي منظمة، خاصة كانت أو عامة، إنتاجية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة، قوية أو ضعيفة. الكل أصبح معنياً بالتغيير التنظيمي كضرورة ملحة للبقاء والصمود في عالم الأعمال، وكذلك كطريق تتبناه المنظمات لإعادة بناء نفسها من جديد من أجل أن تصبح أكثر تميزاً وأكثر قوة.

# ماهية التغيير التنظيمي

المحاضرة رقم (1)

1. تعريف التغيير التنظيمي
2. أنواع التغيير التنظيمي
3. مجالات التغيير التنظيمي
4. أهمية وأهداف التغيير
5. إدارة التغيير التنظيمي

## ١. تعريف التغيير التنظيمي

التغيير عموماً، هو التحول من حالة سائدة إلى حالة أخرى في المستقبل. ويعني لغة: التبدل والتحول. فحسب معجم لسان العرب لابن منظور، تغير الشيء عن حاله يعني تحول وتبدل، كأنه جعله غير ما كان. وتغايرت الأشياء يعني اختللت. (ابن منظور، تاريخ النشر غير مذكور، صفحة 3325) أما التغيير التنظيمي فقد عرفه إدريس على أنه: "عملية مدروسة ومخطط لها لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات، الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا الأداء، إجراءات وظروف العمل أو غيرها، وذلك بعرض تحقيق المواءمة والتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز." (إدريس، 2002 - 2003، صفحة 362)

التغيير التنظيمي هو عملية تحول وتبدل وتعديل مخطط لها، تقوم بها الإدارة العليا في مدة زمنية طويلة نسبياً. وتحدف من خلالها للتحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات البيئية وضمان البقاء والاستمرار، وتحقيق سبق على المنظمات المنافسة. ويتم تحقيق أهداف هذه العملية من خلال العمل الجماعي واستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

وتجدر الإشارة إلى أن التغيير التنظيمي قد يمس واحد أو أكثر من الجوانب: الإنسانية، التقنية، الاستراتيجية أو الهيكلية، كما قد يمس كافة الجوانب.

وبحذا يمكن تعريف التغيير التنظيمي أيضاً على أنه: عملية انتقال المنظمة من حالة إلى حالة أخرى أكثر ايجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، حيث تشمل هذه العملية إحداث تغييرات على كل أو بعض جوانب المنظمة مثل الجانب الثقافي والجانب الفني والعملياتي للمنظمة. وهذا كله بهدف تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها في تطوير نفسها وتحقيق التميز ومحاجة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

## 2. أنواع التغيير التنظيمي

تتعدد أنواع التغيير، وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر إليها منه، ولهذا توجد مجموعة كبيرة من التصنيفات التي قدمت بهذا الصدد، وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه التصنيفات.

### أ. أنواع التغيير وفقاً لدرجة التخطيط: وهنا يمكن تمييز نوعين من التغيير. وهما:

- **تغيير غير مخطط**: ويسمى تغيير. وهو تغيير يحدث بلا إعداد أو تحية أو دراسة كافية له، يحدث تلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دون اهتمام من جهة معينة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التغيير قد يكون ايجابياً كما قد يكون ضاراً.

- **تغيير مخطط**: ويعرف على أنه "جهد مخطط ومستمر للتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماماً بالتوابع الإنسانية، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة". (حسن، 2003، صفحة 353)

**ب. أنواع التغيير وفقاً لمصدر التغيير**: وهنا يتم تقسيم التغيير على أساس الجهة التي قامت بالتغيير أو فرضته. وهنا نلاحظ نوعين من التغيير وهما:

- **تغيير إرادي ومتعمد**: يصدر هذا النوع من التغيير من داخل المنظمة وبإرادتها، كحل مشكلة ما أو طريقة للتعامل مع واقع معين.

- **تغيير مفروض**: يصدر هذا النوع من التغيير عن جهة معينة في البيئة الخارجية للمنظمة. ويفرض على المنظمة، وتضطر المنظمة لتنفيذه. مثل خصوص المنظمات للقوانين التي تصدرها الحكومات بشأن العمال، والتي على أساسها تقوم المنظمات بالتغيير للتكيف مع الوضع الجديد المفروض عليها.

### ت. أنواع التغيير وفقاً للنطاق: وفقاً لهذا التصنيف يقسم التغيير إلى:

- **تغيير جزئي**: لا يشمل هذا النوع كل المنظمة ولا يستهدف كل الجوانب. كأن يشمل التغيير فقط الجانب التقني دون الجانب الانساني وغيره من الجوانب. أو أن يتم تطبيقه في قسم دون آخر.

قد لا ينجح هذا النوع من التغيير، إذا لم يتبع بمتغيرات متكاملة معه، -إلا إذا كان جزء من عملية تغيير أوسع. أو تم تنفيذه على أساس التجربة ثم التعميم فيما بعد-. لأن التغييرات الجزئية عادة ما تخلق تفاوت وعدم توازن. فعلى سبيل المثال، إذا افترضنا أن المنظمة قررت احداث تغيير في الجانب التقني دون أن تقوم بتغيير على مستوى مهارات مواردها البشرية. هنا يفشل هذا التغيير لأنه يتطلب تحسين مهارات العاملين وكفاءاتهم حتى يستطيعون التعامل مع التقنية الجديدة.

- **تغيير واسع (شامل)**: هذا النوع من التغيير يشمل كافة أو معظم الجوانب وال مجالات في المنظمة.  
ث. **أنواع التغيير وفقاً للحداثة**: حسب الحداثة يقسم التغيير إلى:

- **تغيير تقليدي**: هو تغيير تكيفي. تقوم به المنظمة كرد فعل لما يحدث من تغيير في بيئتها. وما يعبّر عن هذا النوع من التغيير هو الطابع الداعي له. لأن المنظمة -في حالة تطبيقه- تعمل بمبدأ "المطافئ". فهي تنظر حتى يفرض عليها التغيير وتقوم به رضوخاً للمحافظة على مكانتها والاستمرار في السوق. وتحدف من خلاله فقط للتخفيف من تهديدات التغيير المفروض دون الالتفات للفرص التي كان من الممكن استغلالها لو هي بادرت بالتغيير.

- **تغيير حديث**: على عكس النوع السابق. التغيير الحديث هو تغيير استباقي ويتخذ طابع الهجوم. هنا المنظمة تأخذ بزمام الأمور من خلال مراقبة بيئتها الداخلية والخارجية عن كثب. ورصد كل جوانب الضعف والقوة فيها وكذا كل الفرص والتهديدات الصادرة عن بيئتها الخارجية. وعلى أساس الدراسة والتخطيط والاعداد المسبق، تبادر المنظمة بالتغيير من أجل تقوية مواطن الضعف وتقوية مركزها. وكذا تحيد أثر التهديدات واستغلال الفرص في الوقت المناسب.

ج. **أنواع التغيير وفقاً للسرعة**: حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى:

- **تغيير سريع**: يطبق هذا التغيير بسرعة لأنه يرتبط بوقف معين وبحالة معينة يجب أن تعامل معها المنظمة. وقد يتبع بتغيير تدريجي يستمر فترة أطول.

- **تغییر تدریجی:** علی عکس التغییر السريع، يتم هذا النوع من التغییر في فترة زمنية طويلة بالتدريج. وعادة ما يمس الجوانب المتعلقة بال المجال الإنساني لأنه الأكثر تعقيداً وصعوبة. قد يشمل كل المنظمة عندما يصل إلى أقصاه.

يقدم هذا النوع من التغییر فرصة للتحسين والتعلم من التجارب. ولكنه أيضاً قد يزيد من فرص ظهور المقاومة والمعارضين له بسبب سرعة تطبيقه البطيئة.

**ح. أنواع التغییر وفقاً للمضمون:** حسب هذا التصنيف يقسم التغییر إلى: ( Maher, 2010, صفحة 18)

- **تغییر سطحي:** هو تغییر شکلی، يشمل التصميم والإجراءات دون الاهتمام بتنفيذها وكيفية تطبيقها أو العمل وفقها. وبهذا يبقى هذا النوع ناقص. ويحتاج إجراء تغييرات مرفقة له ومكملة للحصول على النتائج المرجوة. ومن الأمثلة على التغییر الشکلی، ما تقوم به المنظمات بتبسيط العمليات والإجراءات دون الإلتفات للكيفية التي يتم بها تنفيذ هذه العمليات والإجراءات الجديدة.
- **تغییر ضمی:** علی عکس التغییر السطحي، يمس التغییر العميق مضامين الأشياء وليس ظاهرها، ويجب التخطيط جيداً لتنفيذها. كما يجب أن يشارك فيه الجميع بشكل فعال.

### 3. مجالات التغییر التنظيمي

تتعدد مجالات التغییر وتختلف، ويمكن لإدارة المنظمة أن تحدثه في مجال واحد من هذه المجالات أو في أكثر من مجال، وذلك حسب حاجتها وظروفها. وعادة ما يحدث التغییر في المجالات الأربع الآتية:

- التغییر في المجال الإستراتيجي؛
- التغییر في المجال الهيكلي (البنيوي)؛
- التغییر في المجال التكنولوجي؛
- التغییر في المجال الإنساني.

وتجدر الإشارة أنه رغم أهمية كل مجالات التغيير وصعوبة تفزيذه. إلا أن التغيير في المجال الإنساني يأتي في المقدمة من حيث الأهمية وصعوبة التنفيذ. ويجب على المنظمة الحذر عند تفزيذه والإعداد بشكل جيد لأن نجاحه يضمن بشكل كبير نجاح التغيير في المجالات الأخرى. وفيما يلي جدول يلخص مجالات التغيير الأربع.

### الجدول رقم 2-01: مجالات التغيير

التغيير الإنساني	التغيير التكنولوجي	التغيير الهيكلي	التغيير الاستراتيجي
المهارات والأداء	المعدات.	مكونات البناء التنظيمي.	استراتيجية المنظمة.
الاتجاهات والسلوكيات.	تصميم العمل وتتابعه.	نظام المكافآت.	استراتيجية النشاط.
الإدراك.	نظام معالجة المعلومات.	تقييم الأداء ونظم الرقابة.	استراتيجية الوظيفية.

المصدر: (الشريف و سلطان، 1998، صفحة 330)

### 4. أهمية وأهداف التغيير

أصبح التغيير ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات وإن كان مصيرها الزوال. ولأن العالم بأسره من حولها يتغير، عليها هي أيضاً أن تتغير بدورها. ومن هنا، تظهر أهمية التغيير في منظمات الأعمال كضرورة حتمية وليس ترفاً إدارياً، تسعى المنظمات من خلاله لتحقيق العديد من الأهداف ويأتي في مقدمتها هدف البقاء.

تبرز أهمية التغيير من خلال عدة نقاط منها:

- التوافق مع المتغيرات، فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، وعملة التجارة لكي لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة.

- تبع أهمية التغيير أيضاً في التوافق مع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والتماشي مع طموحات العاملين وتحقيق احتياجاتهم. وكذلك تحسين ظروف بيئه العمل الداخلية وتحويلها من بيئه راكرة مليئة بالسلبيات إلى بيئه تتسم بالحيوية والحركة وتضج بالمبادرات وبروح معنوية عالية.

- نشر قيم العمل المشترك وروح الفريق بين العاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم المكتسبة، وتعزيز الرغبة في التحسين والتطوير والتقدم نحو الأمام.
- يسعى التغيير إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن إجمال أهمها فيما يلي:
  - تحقيق التميز في الأداء والارتقاء لمستوى منظمات القمة.
  - تنمية الرغبة في التطوير، فالتغيير يحفز ويشجع على الارتفاع وتطوير وتحسين العمل من خلال مواجهة المشاكل وإصلاحها ومعالجتها ومن خلال عمليات تحديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل، وكذلك من خلال التطوير الشامل والمتكامل.
  - الانتشار والتوسيع.
  - الارتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا الزبائن.
  - تطوير وتنمية ثقافة المنظمة.
  - تبني أساليب إدارية حديثة تحقق طموح كل من يعمل في المنظمة.

## 5. إدارة التغيير التنظيمي

إن إقرار المنظمات بحتمية التغيير وضرورته ليست إلا الخطوة الأولى من عملية طويلة ومعقدة تدعى عملية التغيير التنظيمي. فليس كل تغيير يعود على المنظمة بالنجاح، وإنما فقط ذلك التغيير الذي تمت إدارته بطريقة محكمة وجيدة ووفق خطة مدروسة هو الذي يعود عليها بالنجاح. وعليه، يتوقف نجاح التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة على نجاح المنظمة في إدارته. وفيما يلي عرض لأهم جوانب إدارة التغيير وأولها مفهوم إدارة التغيير.

**أ. مفهوم إدارة التغيير:** تعد إدارة التغيير المفتاح الأساسي لنجاح عملية التغيير، كما أنها قد تكون السبب في فشل المنظمة. ومن هذا المنطلق حظيت إدارة التغيير باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة، والذين عرفوها تعاريف عديدة. ومنهم علي الحمادي، الذي عرفها على أنها "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل ومنشود، بأقل ضرر

ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل جهد." (الحمدادي، 1999، صفحة 26) وستيف سميث Steve Smith ، الذي يعرفها 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 باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه." (سمث، 2001، صفحة 7)

ويمكن تعريف إدارة التغيير أيضاً على أنها: العملية الإدارية التي يتم بموجبها نقل المنظمة من حالة سائدة غير مرغوب بها إلى حالة مرغوب بها في المستقبل لمواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية والخروج بأفضل النتائج، وكل ذلك من خلال استخدام مختلف الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق كفاءة وفعالية. وثبتت قيم التحسين المستمر وغرسها في المنظمة.

**بـ. الإطار الفكري لإدارة التغيير:** يتبلور الإطار الفكري لإدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية الآتية: (السلمي، 29 - 30 مارس 2005، الصفحات 148 - 149)

- إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

- التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر -وفي نظام الحياة عموماً- ينبغي أخذها في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.

- عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.

- المبادرة بالفعل والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تkieة فرص نجاح التغيير.

- ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الاستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراءً منفصلاً عنه.

- تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بوادر مؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.

- تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير وآثاره وتقديم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير.

- تتعدد بدائل التغيير واستراتيجياته حسب اختلاف الموقف، لذا يكون التفكير الاستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير.

- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير.

- يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.

**ت. مراحل إدارة التغيير:** يجد الباحث في موضوع إدارة التغيير أن هناك العديد من النماذج التي وضعت لهذا الغرض، قد تختلف هذه النماذج في عدد المراحل أو أسمائها ولكنها تشترك في الهدف الذي وضعت من أجله والمتمثل في مساعدة المنظمة والقائمين عليها في رحلتهم نحو التغيير من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

فيما يلي محاولة لتلخيص مراحل إدارة التغيير بشكل عام:

- **تشخيص الوضع الحالي:** تمثل مرحلة التشخيص أول مرحلة من مراحل إدارة التغيير، ويتم فيها دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، ودراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائدة، وفعالية الاتصال،... وبهذا يتم رصد كل نقاط قوة وضعف المنظمة وتشخيص وضعها الحالي.

- **تحديد المشاكل الحقيقية:** بعد مرحلة التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها تحديد ورصد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتحديد طبيعتها، والتمييز بين هذه المشاكل وعارضها. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة في هذه المرحلة تستخدم في جمعها للمعلومات طرق عديدة من بينها الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

- **تخطيط برامج التغيير:** تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، حيث يتم فيها تحديد كل من أهداف التغيير، احتياجات العاملين في المنظمة وعملاتها، كما يتم فيها تحديد الأولويات، أي

الجوانب التي تحتاج المنظمة إلى تغيير سريع فيها ومعالجتها، ومتابعة العملية وصولاً إلى باقي الجوانب في المنظمة.

وتشمل هذه المرحلة أيضاً عملية تحليل كل التغييرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجات تعقيدها، كما تشمل مرحلة التخطيط أيضاً وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية ونهاية كل برنامج، كما يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج. (جودة، 2006، صفحة 42)

وتجدر الإشارة أنه عند التخطيط لعملية التغيير يجب أن تؤخذ العناصر الآتية في الحسبان: (جودة، 2006، صفحة 41)

- التغييرات السابقة ومعرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها.
- المتأثرون بالتغيير ولأي درجة سيكون ذلك التأثير.
- المقاومة المتوقعة للتغيير.
- تأييد الإدارة العليا للتغيير وضرورة معرفتها لتفاصيل التغيير.

ث. تنفيذ التغيير: بعد المرور بالمراحل السابقة، يأتي وقت تنفيذ التغيير، ويجب على القائمين على التغيير في هذه المرحلة الحرص على إيصال مشروع التغيير للعاملين واشراك أكبر شريحة منهم وتحفيزهم وحشد دعمهم.

يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوى العاملين وملحوظاتهم، والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحياناً أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في خطط التغيير، و نقاط الضعف فيه، وتداركها في الوقت الملائم. كما يجب التركيز على الاتصال، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين.

يدخل ضمن مرحلة التنفيذ أيضاً تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد، الحيط الداخلي للمنظمة مادياً أو معنوياً مثل إحداث تغيير في المكاتب، أو تغيير نظام المكافئات بربطه بالأداء، وأيضاً اعتماد نشر النتائج والنجاحات الحقيقة بهدف التحفيز والتشجيع.

**ج. المتابعة والتقييم:** لا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تُتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضاً بالتقييم المتالي والدقيق للمشروع، والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتوج ورضا الأفراد العاملين بالمنظمة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما بين ما حقق فعلاً واستخراج الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة. وفيما يلي شكل يلخص مراحل إدارة التغيير التنظيمي.

## الشكل رقم 2\_01: مراحل إدارة التغيير



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على المعلومات السابقة.

يبين الشكل أعلاه، أن عملية إدارة التغيير تبدأ بمرحلة تشخيص وضعية المنظمة، وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها. وبعد ذلك، تأتي مرحلة تحديد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المنظمة. وبعدها تأتي أهم مرحلة من مراحل إدارة التغيير، والتي تمثل في مرحلة تخطيط برامج التغيير، وتليها مرحلة تنفيذ التغيير، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقويم.

## قائمة المراجع

- ابن منظور. (تاريخ النشر غير مذكور). لسان العرب. القاهرة: مصر: دار المعارف.
- ماهر، أحمد. (2010). إدارة التغيير. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2002 - 2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- حسن، راوية. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- سميث، ستيف. (2001). إدارة التغيير. الرياض - السعودية: مكتبة الشقرى.
- الحمادي، علي. (1999). التغيير الذهكي. بيروت - لبنان: دار ابن حزم.
- السلمي، علي. (29 - 30 مارس 2005). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة. جدة - السعودية: الجمعية السعودية للإدارة.
- الشريف، علي وسلطان، محمد. (1998). المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- جودة، محفوظ أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات (الطبعة الثانية). عمان - الأردن: دار وائل للنشر.

# مقاومة التغيير التنظيمي

المحاضرة رقم (3)

مقاومة التغيير تلك الظاهرة التي عادة ما يعاني منها القائمين بعمليات التغيير المختلفة وتؤرق تفكيرهم في المحاولة للحد منها. هذه الظاهرة رغم جانبها السلبي إلا أن المنظمات التي تنظر إليها بجدية حتى تنجح في الحد منها وفي الكثير من الأحيان قد تستفيد منها في تحسين خطط التغيير.

## **مقاومة التغيير التنظيمي**

المحاضرة رقم (3)

1. تعريف مقاومة التغيير

2. أشكال مقاومة التغيير

3. مصادر مقاومة التغيير التنظيمي

4. أسباب مقاومة التغيير

5. معالجة مقاومة التغيير

## 1. تعريف مقاومة التغيير

مقاومة التغيير ظاهرة إنسانية طبيعية، قد يواجهها القائمون بعمليات التغيير التنظيمي. وتعرف على أنها رد فعل سلبي تجاه التغيير المراد تنفيذه. وتفاوت درجة هذا الرد بين مجرد رفض التغيير وعدم المشاركة فيه وبين القيام بتصرفات قد تخدم عملية التغيير بأكملها مثل القيام بعمليات التخريب أو الاضراب عن العمل.

ولكن تحدى الإشارة إلى أنه رغم كون مقاومة التغيير ظاهرة سلبية إلا أنها قد تحمل جانباً إيجابياً، وذلك إذا رأى القائمون بعملية التغيير فيها فرصة لتحسين عملية التغيير، وذلك لأنها قد تكشف قصوراً في أحد جوانب التغيير يمكن اصلاحه.

وفي كلتا الحالتين سواء نظر لمقاومة التغيير كعائق يقف أمام التغيير يجب التغلب عليه، أو نظر إليها كفرصة لتعديل عملية التغيير وتحسينها، يجب على المنظمات دراسة هذه الظاهرة والتعرف على أشكالها المختلفة والوقوف على الأسباب التي أدت إلى ظهورها وإيجاد أنساب الطرق للتعامل معها.

## 2. أشكال مقاومة التغيير

تأخذ مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة، بعضها يكون ظاهراً والآخر غير ظاهر، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأشكال:

- رفض المشاركة والتعاون مع القائمين بالتغيير.
- الاكتفاء بالصمت والعمل بفتور ودون حماس أو العمل بأدنى حد من الطاقة.
- الاكتئار من الاستفهام وطرح الأسئلة غير المفيدة أو التعجيزية للتغيير عن فشل القائمين بالتغيير.
- قد يستخدم بعض المدراء صلاحياتهم وسلطاتهم من أجل تأخير التغيير وإعاقةه.
- تكون تكتلات والقيام بعمليات التحرير أو الاضراب عن العمل.
- مهاجمة التغيير وأفكاره الجديدة والدفاع بالقوة عن الوضع الراهن.

- التحجاج بعدم وجود الامكانيات المادية أو البشرية الالزمة للقيام بالتغيير. أو التحجاج بعدم مناسبة التوقيت أو أن التغيير المراد القيام به يخدم فئة من العاملين دون أخرى أو غيرها من الأسباب.
- تخفيض الجودة وزيادة الأخطاء وافتعال المشاكل داخل مكان العمل.
- التظاهر بالتشويش والانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ القرار بشأن التغيير.
- قيام بعض المدراء بعمليات تغيير موازية لعملية التغيير المراده من أجل تشتيت الموارد وافشال عملية التغيير الأصلية.
- شكل آخر من أشكال مقاومة التغيير، وهو طلب النقل من الوظيفة الحالية أو الاستقالة النهائية من العمل.

### 3. مصادر مقاومة التغيير التنظيمي

يستمد من يقاوم التغيير مقاومته من مجموعة من المصادر، يستند عليها في دعم جهوده في محاربة التغيير. وتأتي هذه المصادر كما يبينها الشكل الآتي:

**الشكل رقم 3\_01: مصادر مقاومة التغيير**

<p><b>القيم</b></p> <p>• تمثل القيم مقاييس مهمة للفرد مطبوعة في عقله تمثل تصديقه لما هو صحيح أو خطأ يسعى الفرد إلى التħaliّ بها ويطالب الغير باحترامها مثل الصدق والأمانة، ...</p>	<p><b>المعتقدات</b></p> <p>• من أهم مصادر مقاومة التغيير ومن الصعب تغييرها، وقد تكون دينية أو دينوية. وتكون المعتقدات من القيم المترآكة عبر الزمن، ويمكن من خلالها النظر للأمور حسناً وقبحاً، وإمكاناً واستحالةً، وصححةً وخطأً، وإيجاباً وسلباً.</p>
<p><b>السلوك</b></p> <p>الأفعال التي يقوم بها الأفراد وتنبع من القيم والمعتقدات والاتجاهات.</p>	<p><b>الاتجاهات</b></p> <p>• الاتجاه هو استعداد نفسي لقبول أو رفض أمر ما. وتنشأ الاتجاهات إما من القيم والمعتقدات أو من الملاحظة والمعرفة وأحياناً من الجهل ببعض الأمور. والاتجاهات أقل ثباتاً ولها سهل تغييرها.</p>

المصدر: (علم، 29 – 30 مارس 2005، صفحة 13)

## 4. أسباب مقاومة التغيير

يقاوم الأفراد التغيير لعدة أسباب، قد ترتبط هذه الأسباب بنوع التغيير أو كيفية تطبيقه أو توقيته، كما قد ترجع لعدم توافق التغيير مع قيمهم أو ثقافتهم. وأحياناً أخرى يقاومون التغيير لأنه يخالف آرائهم ومصالحهم أو يؤدي إلى فقدان العلاقات التي طالما كونوها، أو لخوفهم وعدم ثقفهم في أنهم قادرين على تنفيذه بشكل ناجح. وبالتالي يمكن القول أن أسباب مقاومة التغيير تختلف من فرد إلى آخر وليس واحدة عند الكل. وفيما يلي عرض جملة من الأسباب التي قد تدفع الأفراد لرفض التغيير ومقاومته:

- الرضا عن الوضع الحالي، فإذا سادت حالة الرضا عن الوضع الحالي فمن الصعب اقناع العاملين بالمشاركة في التغيير لأنهم لا يرون الحالة الراهنة تستحق التغيير.
- الجهل، فعندما لا يتوفّر للعاملين معلومات كافية عن عملية التغيير ولا كيفية تنفيذه ولا النتائج المتوقعة منها يكون رد فعلهم هو المقاومة.
- عدم الثقة في القائمين على التغيير قد يؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير، وتحدث هذه الحالة مثلاً عندما تستعين المنظمات بمستشارين خارجين لمساعدتها على التغيير، وهنا تظهر المقاومة لأن العاملين لا يعرفون القائمين على التغيير وبالتالي يرفضون التغيير لأنهم لا يثقون بهن يقوم بالتغيير.
- الخوف على المصالح وفقدان المزايا، فقد يقاوم العاملون التغيير لأنهم يرون فيه تهديداً لمصالحهم أو فقدانهم للمزايا التي يتمتعون بها في ظل الحالة الراهنة، والتي يمكن أن تختفي مع الوضع الجديد الذي يسعى التغيير للوصول إليه.
- افتقار الخبرة والمهارات التي يتطلبها التغيير، فقد يقاوم العاملون التغيير ويرفضون المشاركة فيه لأنهم يفتقدون للمؤهلات الالزامية لتنفيذها.
- عدم موافمة التغيير للثقافة السائدة في المنظمة، سبب آخر لمقاومة التغيير، فإذا كان التغيير مخالف للمعتقدات والقيم التي طالما سادت في المنظمة فمن الصعب على العاملين تقبّله وتنفيذه.

- الخوف من المستقبل، فعادة يميل الأفراد للأمور المنظورة والرضا عن الحاضر الآمن، وعدم المخاطرة بتغيير غير معروف إلى أين سيأخذ المنظمة. وبالتالي، يقاومون التغيير.
- نقص التحفيز، قد يؤدي لظهور المقاومة، وذلك لافتقار الحماس والطاقة والدافع للتغيير.
- نقص الموارد، سواء كانت مادية أو بشرية يؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير.
- التهميش، من أسباب فشل التغيير وقاومته تهميش العاملين واهمال دورهم عند وضع خطة التغيير.
- المفاجأة والسرعة، فالتغييرات التي تحدث فجأة وبسرعة عادة ما ترافقها مقاومة لأن العاملين لم يكونوا مهيئين لها.
- التجارب الفاشلة، فعادة تولد كثرة العثرات أو التجارب الفاشلة حاجزاً نفسياً لدى العاملين يجعلهم مقاومين لأي تغيير جديد.

## 5. معالجة مقاومة التغيير

قبل الحديث عن معالجة مقاومة التغيير، يجب أن نتحدث عن الوقاية من هذه الظاهرة، فرغم كون المقاومة أمر طبيعي وقد يحوي في طياته جانباً إيجابياً إلا أنها بطبيعتها -أي مقاومة التغيير- أمر سلبي يجب معالجته وقبل ذلك، الوقاية منه باتخاذ كل الوسائل التي تضمن عدم ظهوره.

وتكون الطريقة المثلثي في الوقاية من التغيير في التهيئة والاعداد الجيد لعملية التغيير، فكلما نجح القائمون على عملية التغيير بتهيئة أرضية وبيئة محايبة للتغيير كلما زادت نسبة عدم ظهور مقاومة التغيير. ويتم الاعداد للتغيير أولاً بحشد كل من في المنظمة وجمعهم حول التغيير وتحفيزهم واطلاق شعلة الحماس فيهم. وאשרاً لهم في التغيير كل حسب منصبهم والأخذ بأرائهم وانتقاداتهم واعشارهم بأنهم شركاء لا يمكن الاستغناء عنهم. وكذلك من خلال سد كل نقاط الاستفهام والتخلص بالشفافية واتاحة كل المعلومات المتعلقة بالتغيير ونتائج الموقعة وتوضيح المزايا التي يحققها التغيير للمشاركين فيه. وكذا الحرص على توفير كل الوسائل والامكانيات لتنفيذ التغيير بشكل ناجح.

كما ذكرنا سابقاً، يجب على القائمين على التغيير أن يعملا على الوقاية من مقاومة التغيير قبل ظهورها. ولكن، في حال ظهورها يجب التعامل معها ومعالجتها. وهنا، تختلف المعالجة على حسب درجة هذه المقاومة وأسباب ظهورها. أو على حسب أهمية الفئة المقاومة في النجاح عملية التغيير في حال مشاركتها.

وقد تعددت المقترنات حول معالجة مقاومة التغيير، ومن بينها تلك التي قدمها كل من ليونارد شليزنغر Leonard A.S.chlesinger وجون كوتير John Kotter، وهي عبارة عن ست استراتيجيات لتقليل مقاومة التغيير. وتأتي كما يلي:

- **التعليم والاتصال:** جاء سابقاً أنه من أسباب مقاومة التغيير جهل العاملين بالتغيير وافتقارهم للمعلومات المتعلقة به. وهنا، يرى كل من شليزنغر وكوتير أنه يمكن استخدام التعليم والاتصال لمعالجة المقاومة. ويتم ذلك من خلال التواصل مع العاملين واعلامهم بالتغيير واعداد الدورات الازمة لتنقيفهم وتوعيتهم بالتغيير. وهنا يزول سبب مقاومتهم للتغيير ويصبحون مستعدين للمشاركة فيه بشكل ايجابي.
- **المشاركة:** عادة يقاوم العاملون التغييرات المفروضة عليهم على عكس التغييرات التي يكونون جزءاً منها، وعليه يمكن للقائمين على التغيير العمل على اشراك العاملين في عملية التغيير. فمن جهة يساعد العاملين بتنمية خطة التغيير بمقترناتهم وآرائهم باعتبارهم أعلم بأحوال منظمتهم. ومن جهة أخرى، شعورهم بالأهمية وعدم التهميش يضمن مشاركته الإيجابية والفعالة في عملية التنفيذ.
- **الدعم والمؤازرة:** يقاوم العاملون التغيير لعدم امتلاكم الثقة الكافية في قدرتهم على العمل بالطرق الجديدة أو افتقار المهارات والمؤهلات الازمة ولهذا من أجل مقاومتهم للغغير في هذه الحالة على القائمين بالتغيير توفير الدعم اللازم لخطي هذه المشكلة. ويكون الدعم في هذه الحالة بوجهيه المادي والمعنوي من خلال توفير التدريب اللازم والتمكين والاستماع إلى مخاوفهم وتشجيعهم على تخطي الخوف رفع ثقتهم بأنفسهم.

- **التفاوض والاتفاق:** في حال كانت الجهة المقاومة للتغيير قوية ومؤثرة، يضطر القائمون للتغيير لابرام صفقات مع الجهة المقاومة بحيث تحصل الأخيرة على مجموعة من الحوافز والمزايا مع الالتزام بعدم اعاقة التغيير.

- **التحكم والاستعمالة:** وهنا يلجأ القائمون للتغيير إلى تقديم معلومات مختارة عن عملية التغيير المراد تفديها من أجل التحكم والتأثير على العاملين واستعمالتهم لجهة التغيير دون أن يشعروا بأنه تم التحكم فيهم.

- **الإكراه الصريح والضمني:** استراتيجية تستخدم عندما لا تفع الاستراتيجيات الأخرى. وكما هو ظاهر من اسمها ترتكز هذه الاستراتيجية على القوة والتهديد واستخدام وسائل الضغط على مقاومي التغيير. وعادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يمتلك القائمون على التغيير قوة تفوق قوة المقاومين.

وفيما يلي جدول يوضح أكثر إستراتيجيات معالجة مقاومة التغيير لشليزنغر وكوتير.

### **الجدول رقم 3\_01: إستراتيجيات شليزنغر وكوتير لمعالجة مقاومة التغيير**

الاستراتيجية	حالات الاستعمال	المزايا	السلبيات
<b>التعليم والاتصال</b>	الافتقار للمعلومات أو معلومات وتحليل غير صحيح.	حينما يقنع الأفراد بتنفيذ التغيير.	تستغرق وقتاً طويلاً بينما يكون عدد الأفراد كبيراً.
<b>المشاركة</b>	حينما لا يملكون المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحينها يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	حينما يشارك الأفراد يرون أكثر التزاماً بتنفيذ التغيير، وأي معلومات لديهم عن التغيير يتم دمجها في خطة التغيير.	تحتاج إلى وقت طويل جداً إذا صمم الأفراد المشاركون تغييراً غير سليم.
<b>الدعم والمؤازرة</b>	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشاكل تتعلق بالتكيف.	لا ينفع أي أسلوب آخر في معالجة مشاكل التكيف.	يمكن أن تستغرق وقتاً، وتتكلف كثيراً وقد تفشل.

يمكن أن تكون ذات تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نبهت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال.	أحياناً يكون أسلوباً سهلاً من أجل تجنب مقاومة كبيرة.	حينما سيخسر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير وهذه الجماعة تمتلك قوة كبيرة للمقاومة.	<b>التفاوض والاتفاق</b>
يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم.	يمكن أن تكون حلاً سريعاً وغير مكلف لمشكلات المقاومة.	حينما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف.	<b>التحكم والاستهلاة</b>
يمكن أن تكون ذات خطورة إذا ترك الأفراد غاضبون من القائمين على التغيير.	سريعة، ويمكن التغلب بها على أي مقاومة.	حيث السرعة مطلوبة، ومتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة.	<b>القوة والإكراه الصريح والضمني.</b>

المصدر: (المؤمن وأخرون، 1997، صفحة 187)

## المراجع المستخدمة

- المؤمن، قيس. وآخرون، 1997. التنمية الإدارية. عمان - الأردن: دار زهران للنشر.
- عالم، مصطفى محمد سعيد.، 29 - 30 مارس 2005. القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات. الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فاعلة. جدة السعودية، الجمعية السعودية للإدارة.

# اسهامات كيرت لوين

## في التغيير التنظيمي

المحاضرة رقم (4)

ساهمت أعمال عالم الاجتماع الشهير كيرت لوين بشكل كبير بفهم كيفية حدوث عملية التغيير وتحديد العوامل المؤثرة في حدوثه. ويعتبر النموذج ذو "الثلاث مراحل" الذي قدمه لوين للتغيير من أهم نماذج التغيير وتمثل أعماله حجر الزاوية لفهم عملية التغيير التنظيمي.

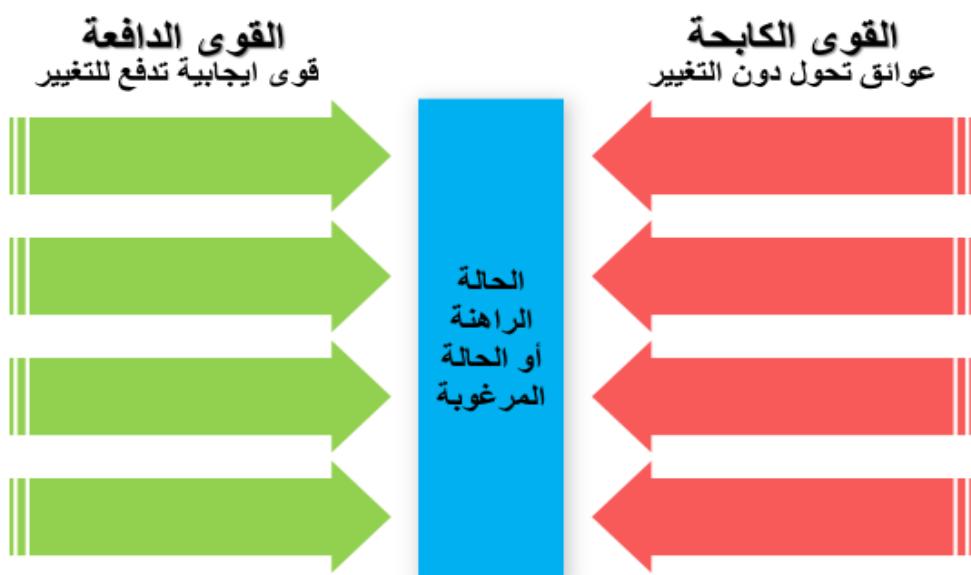
إسهامات كيرت لوين في التغيير التنظيمي  
المحاضرة رقم (4)

1. تحليل مجال القوى لكيرت لوين
2. نموذج كيرت لوين في إحداث التغيير

## ١. تحليل مجال القوى لكيت لوين

قدم كيرت لوين ما يسمى "تحليل مجال القوى"، ويقصد لوين بالقوى مجموعة العوامل التي تؤثر في الأفراد والتي تؤدي بهم إلى التغيير أو عدمه. وقد تكون هذه القوى، أشخاص أو عادات أو قيم أو ظروف معينة. ينص هذا تحليل مجال القوى على أن التغيير يحدث أو لا يحدث نتيجة تفاعل مجموعتين من القوى، تعملان في اتجاهين متعاكسين. والشكل المولى يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم ٤\_٠١: نموذج تحليل مجال القوى



المصدر: تم اعداد الشكل بناءً على المعلومات السابقة.

- المجموعة الأولى هي القوى الدافعة للتغيير، وهي تلك القوى التي تدعم التغيير وتسعى للانتقال إلى الوضع المرغوب.
  - المجموعة الثانية تمثل القوى الكابحة أو المعيبة للتغيير، وهذه القوى تحاول الحفاظ على الحالة الراهنة.
- يحدث التغيير فقط إذا كانت القوى الدافعة هي الأقوى، أما في الحالة التي تكون فيها القوى المقيدة أكبر أو تساوي القوى الدافعة لا يحدث التغيير.

تحليل مجال القوى مفيد بدرجة كبيرة عند تخطيط عملية التغيير. وذلك من خلال حصر جميع القوى والعوامل المؤيدة والمعارضة للتغيير المراد، وتحليلها بدقة، ثم وضع خطة تنفيذ التغيير المقترن في ضوء متىجة هذا التحليل، كما أن

هذا التحليل يفيد أيضاً -وبدرجة كبيرة- في تحديد الأسباب التي يمكن أن تدفع إلى مقاومة عملية التغيير ومن ثم كيفية علاج هذه المقاومة. (الماضي، 2000، صفحة 43)

### مثال عن استخدام تحليل مجال القوى

إذا رغبت منظمة ما بالقيام بتغيير طريقة الانتاج بجلب معدات تقنية حديثة، عندها ستظهر قوى دافعة للتغيير،

ومنها مثلاً:

- كسب رضا الزبائن.
- تحسين جودة المنتوج.
- تقليل تكلفة الانتاج.
- تقليلis وقت العمل.

وفي الجهة المقابلة تظهر القوى الكابحة، والتي تعيق عملية التغيير، ومنها:

- خوف العاملين من التسرع نتيجة استخدام التجهيز الجديد.
- غياب المهارات الالزمة لتشغيل التجهيز الجديد.
- عدم وجود موارد مالية كافية لشراء التجهيز الجديد.

وفي هذه الحالة، يحدث التغيير أو لا يحدث نتيجة تصادم وتفاعل القوى المختلفة، وإذا كانت الغلبة للقوى الدافعة نجحت المنظمة في جلب التجهيز الجديد وتغيير طريقة الانتاج. أما إذا حدث العكس، وكانت القوى الكابحة أقوى أو تساوي القوى الدافعة، يفشل عندها التغيير.

وتجدر الإشارة إلى أن غلبة إحدى المجهتين من القوى، لا يرجع لعدد القوى الأكبر، وإنما للأهمية النسبية لهذه القوى وقدرتها على التأثير.

## 2. نموذج كيرت لوين في إحداث التغيير

يعتبر النموذج الذي قدمه كيرت لوين<sup>\*</sup> Kurt Lewin عام 1951 من أشهر النماذج التي تم وضعها لشرح الكيفية التي تتم بها إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات، وقد أورد لوين في هذا النموذج ثلاث مراحل للتغيير، وهي:

- مرحلة إذابة الجليد؛
- مرحلة التغيير؛
- مرحلة إعادة التجميد.

وفيما يلي عرض لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث:

**أ. مرحلة إذابة الجليد Unfreezing:** لأن الأفراد يميلون للمحافظة على القديم وما اعتادوا عليه، فمن الصعب عليهم تقبل أي جديد وخاصة إذا كان يحمل نتائج لا يعلموها وليسوا متأكدين منها. وهنا، تمكن صعوبة التغيير الذي يطالب الأفراد بالتخلي عن ما اعتادوا عليه مقابل تبني الجديد.

ويقصد كيرت لوين بالجليد هنا عادات الأفراد وطريقة عملهم التي تشكلت مع الوقت وحالة الرضا التي تكونت لديهم عن سير الأمور. وتكون أول مرحلة من مراحل التغيير في كسر أو إذابة هذا الجليد من أجل اتاحة فرصة للتغيير الجديد. ويتم ذلك بواسطة تنمية شعور الأفراد بالحاجة للتغيير من خلال تبيان عدم جدواي الطرق الحالية والسعى إلى إلغائها وتبيان مزايا الطرق الجديدة وأهميتها ومحاولة السيطرة على مقاومة التغيير بواسطة إمداد الأفراد بكل المعلومات المتعلقة بالتغيير المراد تنفيذه.

**ب. مرحلة التغيير Changing:** بعد الانتهاء من مرحلة إذابة الجليد وخلق حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي وتنمية شعور بالحاجة للتغيير تكون المنظمة مهيأة لتقبل التغيير وتبنيه. وهنا، يبدأ القائمون بالتغيير بتنفيذ التغيير أو إحداثه من خلال مجالاته المختلفة (الإنساني، الاستراتيجي، الهيكلي والتكنولوجي). وهنا ينصح بالتأني في عملية التنفيذ لأن هذه المرحلة قد تتفافق مع حالة من عدم الوضوح والتشویش نتيجة القلق من عدم القدرة على تنفيذ

\* سيكولوجي أمريكي الجنسية ألماني المولد (1890-1947) هاجر للولايات المتحدة الأمريكية عام 1933، وأنشأ "مركز البحوث في ديناميات الجماعة" عام 1945، يعرف مذهبـه بعلم النفس الطـبـولـوجـيـ. اشتهر بدراسـته للإحبـاطـ والـقـيـادـةـ والـصـراعـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ. من مؤلفـاتهـ "نظـرـيـةـ دـيـنـامـيـكـيـةـ لـلـشـخـصـيـةـ"، "مسـاـهـمـاتـ فـيـ الـظـرـفـيـةـ السـيـكـولـوـجـيـةـ"، "حلـ الصـرـاعـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ" وـ"نظـرـيـةـ المـجـالـ فـيـ الـعـلـمـ الـاجـتمـاعـيـةـ" نـقـلاـً عـنـ: (مجموعـةـ مـنـ الـعـلـمـاءـ، 2010، الصـفحـاتـ 29-34)

التغيير أو الخوف من النتائج. وعلى القائمين بالتغيير في هذه المرحلة إعطاء أهمية لتدريب الأفراد وتعليمهم والصبر عليهم، وكذا توفير مختلف وسائل التغيير.

**ج. مرحلة إعادة التجميد Refreezing:** اقترح كيرت لوين أن تكون المرحلة الأخيرة من مراحل احداث التغيير هي مرحلة تثبيت التغيير أو إعادة الاستقرار. وبعد، أن يتم إحداث التغيير يجب ترسيخ السلوكيات والقيم والاتجاهات الجديدة. وبعبارة أخرى، يجب على القائمين على التغيير الحفاظ على ما تم تحقيقه في المراحلتين السابقتين وتحويله إلى وضع دائم. ويمكن للقائمين على التغيير تحقيق ذلك من خلال تشجيع الأفراد وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ودفعهم لاعتناق القيم والاتجاهات الجديدة.

كما يجب أن تتضمن هذه المرحلة تقييم شامل لعملية التغيير، والوقوف على نتائجها وتحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقط الضعف الذي يجب تقويتها وإجراء التعديلات اللازمة.

باختصار، يلخص نموذج كيرت لوين، الكيفية التي يتم بواسطتها إحداث التغيير التنظيمي من خلال ثلاثة مراحل، أولاً، تعنى باستبعاد وإلغاء السلوكيات القديمة واستحداث حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي. وبعد تكوين دافع للتغيير، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في تطبيق التغيير، وتتضمن هذه المرحلة ادخال التغييرات قيد التنفيذ ومرافقه الأفراد ومدهم بمختلف الوسائل التي يحتاجونها من أجل أن يتكيفوا مع التغيير ويشاركون فيه. وبعدها تأتي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها الدمج الكامل للتغيير وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة إضافة إلى تقييم عملية التغيير.

## قائمة المراجع

- مجموعة من العلماء. (2010). الموسوعة العربية الميسرة (المجلد السادس). بيروت - لبنان: المكتبة العصرية.
- الماضي، محمد الحمدي. (2000). إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن (الطبعة الأولى). القاهرة - مصر: دار النشر للجامعات.

## أمثلة عن مداخل التغيير (١):

### إدارة الجودة الشاملة

المحاضرة رقم (٥)

تعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من بين مداخل أو برامج إدارة التغيير، التي توجهت إليها الأنظار في السنوات الأخيرة، حيث اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر عبر من خلاله للوصول إلى حل مشاكلها الداخلية والتغلب على التحديات الخارجية وبالتالي تحقيق رضا عملائها والمحافظة عليهم وضمان استمراريتها ونجاحها.

## إدارة الجودة الشاملة

المحاضرة رقم (٥)

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
2. أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة
3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
4. متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة
5. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
6. التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة
7. إدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير

## ١. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

واجهت المنظمات في أواخر القرن العشرين العديد من التحديات، وظهرت الحاجة إلى مدخل إداري جديد تأخذ به لمواجهة هذه التحديات، وهكذا بدأت في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يدعو إلى العمل الجماعي داخل المنظمة بهدف التحسين المستمر للأداء وتحقيق رضا العملاء. ولكن البداية الحقيقة لهذا المدخل كانت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حين بدأت اليابان مرحلة إعادة بناء اقتصادها، وحقق المدخل ذروة النجاح في الثمانينيات، حيث غزت المنتجات اليابانية الأسواق العالمية ومنها الأسواق الأمريكية. وعرفت بمستويات جودة<sup>\*</sup> عالية جداً بفضل تطبيق اليابانيين لإدارة الجودة الشاملة.

يعرف فيجينباوم إدارة الجودة الشاملة بقوله أن: "التسخير الجديد للجودة هو النظام الفعال الذي تتعاون فيه جميع أقسام المنظمة من أجل تحسين جودة منتوجاتها وإيصالها إلى مستوى يرضي العملاء من جهة ويتحقق أقل تكلفة بالنسبة للمستهلكين من جهة أخرى". (ISHIHARA, 1996, pp. 10 - 11)

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: أسلوب إداري يهدف إلى إحداث تغييرات عميقية بهدف التحسين المستمر للعمليات وتحسين أداء المنظمة ورفع جودة منتوجاتها أو خدماتها المقدمة، ويتحقق هذا بواسطة العمل الجماعي ومشاركة العاملين والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وأهم ركائز هذا الأسلوب سعيه إلى تحقيق رضا العملاء وتحقيق احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق أهداف المنظمة في الوقت نفسه.

\* الجودة كغيرها من المفاهيم، تطورت عبر الزمن وبفضل تطور الفكر الإداري أصبح لهذا المفهوم أبعاداً جديدة ومتشعبة. ففي الماضي، حين كان الطلب متوفقاً كثيراً على العرض أخذت الجودة صفة المنتج، فعرفت من وجهة نظره، وكانت تقييم حسب الصلاحة والديمومة. لكن مع التطور، تطور المفهوم هو الآخر، ليصل مفهوم الجودة إلى كفاءة المنتوج في إشباع احتياجات وتوقعات العميل المعبر عنها وحتى الاحتياجات الضمنية.

## ٢. أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

ترجع زيادة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة للعديد من الأسباب، ويمكن تقسيم هذه الأخيرة إلى مجموعتين، بحيث تتضمن المجموعة الأولى جملة الأسباب التي تتبع من المنظمة نفسها مثل:

- انخفاض مستويات الجودة وزيادة شكاوى الزبائن.
- زيادة زمن العمليات.
- زيادة عمليات المراقبة.
- اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنظمة.
- زيادة عدد الاجتماعات بين الإدارة والعاملين.
- زيادة معدل الأخطاء وانتشار حالات إلقاء اللوم على الآخرين.
- انخفاض الأرباح.

وليس كل الأسباب التي تتبع من المنظمة نفسها، مؤشرات سلبية، فقد تكون إيجابية، مثل:

رغبة الإدارة العليا في التغيير إلى الأحسن وغيرها من الأسباب.

أما المجموعة الثانية من الأسباب، فتعلق بإدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يقدم العديد من

المزايا. وتضم هذه المجموعة -على سبيل المثال-، أن إدارة الجودة الشاملة...

- تهدف للاستخدام الأمثل للموارد من أجل انتاج منتجات أو تقديم خدمات تتمتع بمستوى عال من الجودة مع تخفيض للتكاليف.

- تطبق بشكل تدريجي، يساعد من في المنظمة على التكيف معها، كما أنها ليست مؤقتة بل مستمرة.

- تؤسس على ثقافة المشاركة والتعاون ونشر الجودة واستبدال الطرق التقليدية بالطرق الحديثة الأكثر إبداعية.

- مدخل إداري متكمال الأركان. يبدأ بالأعداد والتخطيط ولا ينتهي، لأن عجلة التحسين تظل دائرة ما دامت المنظمة قائمة وهذا المطلوب في عصر يعيش تغييراً لا يهدأ.

- تقوم على الإدارة بالبيانات، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر نجاعة.
- تسعى لارضاء زبائنها الخارجيين جنباً إلى جنب مع العاملين لديها وكذا تحقيق أهداف المنظمة.

### **3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل أي منظمة توفر مجموعة من المبادئ المتكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة. ومن أهمها ما يلي:

**أ. التركيز على الزبائن:** لأنهم مفتاح النجاح. وهنا لا يقصد بكلمة الزيون، الزيون الخارجي فقط، والذي يجب أن تسعى المنظمة بكل جد لتلبية احتياجاته وتحاوز توقعاته. وإنما تشمل الكلمة الزيون الداخلي أيضاً، وهو العامل بالمنظمة الذي يجب عليها ارضاؤه هو الآخر، وذلك بتوفير بيئة عمل صحية وآمنة، بيئة محفزة وملائمة بفرص التحسين والتعلم. لأن كسب رضاه هو الوسيلة الوحيدة لكسب رضا الزيون الخارجي.

**ب. التزام الإدارة العليا:** تعتبر قرارات الجودة من القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ولهذا يجب على الإدارة العليا الالتزام بدعم هذه القرارات وتطويرها وتوفير المناخ الداخلي المناسب للعاملين وتحسين أدائهم للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. وعلى الإدارة العليا أيضاً تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

**ت. مشاركة العاملين:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة العاملين جوهر المنظمة، والوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز. ويساهم هذا المبدأ في نشر الحماس بين العاملين ودفعهم إلى الإبداع والابتكار والتحسين. ونظرًا لأهمية العنصر البشري في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، يجب على الإدارة تمكينه لكي يستطيع الاندماج والمساهمة في التطبيق، وأيضاً يجب على الإدارة تصميم نظام حواجز يساعد على تنمية روح الانتفاء لدى العاملين والحد من مقاومتهم، وكذلك من أجل التشجيع على العمل بروح الفريق.

ث. التحسين المستمر: يتجلّى التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة في قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار رضا تام للعميل، فالتحسين المستمر هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل.

ج. العلاقة مع الموردين: يعتبر المورد المفتاح الرئيسي للحصول على الجودة الأفضل، لأن الجودة تبدأ من حصول المنظمة على المواد الأولية من المورد. ومن هنا وجب على المنظمة خلق بيئة تعاونية مع الموردين.

ح. اتخاذ القرار بناءً على الحقائق: لأن القرارات الفعالة هي تلك المبنية على التحليل الدقيق للعمليات، وفهم أسباب المشاكل، وتحليل جميع المعلومات، والبيانات المتعلقة بالقرارات المراد اتخاذها.

خ. التركيز على العمليات والنتائج معاً: لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج فحسب مقبولاً، بل يجب أن تتمد عمليات الجودة حتى على العمليات وتصميمها لتعطي نتائج بلا أخطاء، ويجب أيضاً الاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء واستمرار تطور هذا الأداء والرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات، وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المخرجات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.

د. الوقاية من الأخطاء: يعني هذا المبدأ الإقلاع عن سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال، والشروع في استخدام أساليب ومعايير مقبولة لقياس جودة المنتوجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل، بدلاً من استخدامها الأساليب والمعايير بعد وقوع المشاكل.

#### 4. متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة كمدخل تغيير على توفر عدد من المتطلبات الأساسية، من أهمها:

- تبني مدخل النظم والنظر إلى المنظمة ككل متكامل ومتراصط الأجزاء.
- اقتناع ودعم الإدارة العليا بحتمية التغيير والتحول إلى إدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل قادة غير رسميين من العاملين وإطلاعهم أول بأول بخطبة إعداد إدارة الجودة الشاملة وإشراكهم فيها.
- إدارة الجودة الشاملة مدخل يسعى إلى تحقيق رضا العميل الخارجي وهذا لا يتحقق دون الاهتمام بتطلعات وتوقعات العميل الداخلي.
- الاستعانة بالمستشارين والإعداد الجيد لخطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ التغيير المطلوب بشكل تدريجي.
- ضرورة تحقيق انتصارات صغيرة في بداية التطبيق، تعود على العاملين بمزايا معينة، حتى تزيد دافعيتهم وحماسهم تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التقييم المستمر للنتائج والقيام بعمليات التصحيح متى لزم الأمر.

## 5. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا توجد طريقة واحدة يمكن أن تبنيها كل المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن عملية التطبيق تخضع في تكوينها إلى ثقافة المنظمة وطبيعة العاملين فيها، ولكن بشكل عام يمكن القول أن عملية التطبيق تمر بالمراحل الآتية:

**أ. مرحلة الإعداد:** تمثل هذه المرحلة تحضيراً لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبدأ أولاًً بـمعرفة مدى الحاجة إلى تبني وتطبيق هذا الأسلوب في المنظمة، ويتم فيها توضيح مجموعة من القضايا مثل: توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتحديد رسالتها.

**ب. مرحلة التخطيط:** تبدأ هذه المرحلة بارسأء حجر الأساس لعملية التغيير في المنظمة، فبعد أن تكون البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة مشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي مرحلة التخطيط ويتم فيها إنشاء لجنة إدارة الجودة الشاملة التي تكلف بإعداد الخطة الأولية للتطبيق وتحديد الموارد اللازمة، وتحديد إستراتيجية التطبيق.

ت. مرحلة التقييم: وتتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المنظمة من حيث: (علوان، 2005، صفحة

(111)

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة ومن ثمة تقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يمكن اعتباره ضعفاً لعملية التغيير ومحاولة تذليله.

- دراسة وتقييم آراء واتجاهات الزبائن بقصد التغييرات في بيئة العمل، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

ث. مرحلة التنفيذ: بعد الإعداد والتخطيط والتقييم، تأتي مرحلة التنفيذ التي تعتبر البداية الحقيقة وترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع. وفي هذه المرحلة يتم اختيار من يتولون التنفيذ وتدربيهم، وتشكيل فرق العمل. وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تدريب العاملين على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.

ج. مرحلة الانتشار: هي الخطوة التي تطور فيها المنظمة بناء الفريق والشعور بالمسؤولية الفردية وتدريب العاملين على خدمة الزبون وإرضائه، وهذه الخطوة هي التي تهم الأفراد وتنقل الإستراتيجية من الورق إلى الواقع، وتحبيب على أكثر الأسئلة صعوبة عن كيفية نشر عملية تحسين الجودة في المنظمة ولدى الموردين. ويجب في هذه المرحلة الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المنظمة بدعاوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين. وتتضمن الدعاوة جميع وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها. (علوان، 2005، صفحة 62)

ح. التحسين المستمر: إن أهم دروس إدارة الجودة الشاملة هو استمراريتها، فهي لا تتوقف عند حد معين لذلك يجب غرس الإلحاح بالجودة في نفوس جميع العاملين باستمرار وذلك للبحث الدائم عن سبل التحسين والتطوير وتلافي العيوب وحل المشكلات وممارسة التدريب المستمر ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف جديدة للتحسين لأن رغبات العملاء في تغيير مستمر، ويريدون المزيد من التطوير والتحسين، وهذا يفرض على المؤسسات تحسين عملياتها لكي تتلاءم المخرجات مع توقعات العملاء وتشبع رغباتهم وترضي طموحاتهم. (علوان، 2005، صفحة 63)

## 6. التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة توفر مجموعة من المبادئ والأسس. وإرساء هذه المبادئ والأسس يفرض على إدارة المنظمة إجراء العديد من التغييرات ليس في ناحية واحدة في المنظمة فقط، وإنما في كل المنظمة و مختلف نواحيها التنظيمية والثقافية.

أ. **تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة:** نظراً لكثره المشاكل التي يمكن أن تحدث بسبب عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للمنظمة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بتغيير هيكلها التنظيمي وإعادة تصميمه لتسهيل عملية تطبيق هذا المدخل.

وتجدر الإشارة أن الهيكل التنظيمي الجديد يجب أن يتضمن دور فرق العمل، ومجموعات العمل بداخله، ويوفر للعاملين ولفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور هذه الفرق والمجموعات في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا يمكن القول أن الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن يكون مثلاً، أفقياً أو الهيكل الهرمي المقلوب، وذلك لأن هذه النماذج من الهياكل التنظيمية تقلص من عدد المستويات التنظيمية، وبالتالي تتحقق السرعة والمرنة في الاستجابة للتغيرات السوق وطلبات العملاء، فمثلاً في الهيكل الهرمي المقلوب يلاحظ أن الزبون هو الذي يحتل القمة وليس الإدارة العليا، وهذا المبدأ من أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ثم تأتي الوحدات والعاملين الذين يعملون بالاحتكاك الدائم مع الزبائن، ويملكون المعلومات حول مشاكل كل عميل ومتطلباته والحلول المناسبة لهذه المشاكل أفضل من أي شخص أو جهة أخرى. ثم يأتي بعدهم في الترتيب مسؤولو المكاتب الذين يقومون بوظيفتين أساسيتين هما تقديم الدعم للوحدات والعاملين الذين يعملون في الواجهة، وتزويدهم بالإمدادات وتحريرهم من التعقيدات الإدارية. وأخيراً يأتي كبار المدراء الذين يقومون بدعم المرؤسين وحفرهم وليس فقط إصدار الأوامر، ويملكون على فك نقاط الاختناق وتطوير الثقافة وتبلیغ القيم .

(حزاوي، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، صفحة 12)

**بـ. تغيير العمليات:** من بين أهم عناصر المنظمة التي تحتاج إلى تغيير عند الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عنصر العمليات.

تعرف العملية على أنها: مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتوج ذي قيمة للزبائن.

تحتل العمليات حيزاً كبيراً من اهتمام إدارة الجودة الشاملة لما لتصميمها من تأثير على طريقة العمل وجودة المخرجات النهائية للمنظمة، ولهذا تكتم إدارة المنظمة بإعادة تصميم هذه العمليات وتغييرها وإعادة النظر في طرق أداء العمل لكي تسجم مع الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم المداخل التي تستخدم لهذا الغرض هو مدخل المندرة.

**تـ. تغيير أسلوب الإدارة:** تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات تجعل كل فرد من أفراد المنظمة يتبنى قيم الجودة ويعمل في سبيل تحقيق رضا الزبائن وخدمته لتحقيق نجاح المنظمة وتميزها، ولكن خلق وتطوير مثل هذه الثقافة يتطلب تغيير أسلوب الإدارة إذ يجب أن يتصرف الأسلوب الجديد بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء الرئيس الفرصة لمروءوسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشاكل.

ومن أهم المجالات التي يتجلّى فيها تغيير أسلوب الإدارة ما يلي:

**- أسلوب القيادة:** من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأسباب نجاحها هو الاعتماد على مشاركة العاملين وإدماجهم في كل ما يتعلق بالمنظمة من قرارات ومشاكل، وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة حكيمة وديمقراطية تستطيع التأثير على العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة. وتميز القيادة الديمقراطية التي تحتاجها المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار، وبأن يعمل القائد الديمقراطي على توفير احتياجات مرؤوسيه، وهذا ما يساهم في إيجاد روح التعاون بين كل العاملين في المنظمة ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

- **الاتصال:** في ظل إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تكون الاتصالات بين الإدارة والعاملين فعالة. ومن أجل هذا يجب تطوير وتنمية الاتصالات الرسمية، والاهتمام أكثر بتوفير مناخ تنظيمي غير رسمي يعتمد على العلاقات غير الرسمية والأبواب المفتوحة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم.
- **التحفيز:** يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة أيضاً، على ضرورة تغيير أسلوب تفكير الإدارة حول العاملين ودورهم في تطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة وضرورة وجود نظام فعال وعادل للحوافر المادية والمعنوية. فالقدرة على العمل وتوفير المعلومات لدى المسؤولين لا تتحقق وحدها من دون التحفيز الوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الهدف.  
إضافة إلى هذا، تعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وفرق العمل ما يفرض أسلوب إداري مختلف لأنه يرتكز على الأهداف الجماعية والعمل كفريق.

## 7. إدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير

كأي إستراتيجية تغير تنتهجها المنظمة يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقاومة من طرف بعض العاملين بالمنظمة وهذه المقاومة طبيعية وأكثر من ذلك قد تكون صحية ومفيدة، ولكن ما لا يمكن اعتباره طبيعياً وخطيراً هو عجز الإدارة العليا في المنظمة على معالجة هذه المقاومة وفشلها في استيعابها واحتواها.

- أ. **مقاومة العاملين لإدارة الجودة الشاملة:** رغم أن تطبيق مثل هذا المدخل يعود على المنظمة والعاملين بمزايا كثيرة، إلا أن التطبيق في الكثير من الأحيان ما يولد مقاومة من جهة العاملين. وترجع هذه المقاومة لأسباب عديدة. فعلى سبيل المثال، قد يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة مقاومة العاملين بسبب الجهل بحقيقة وأهداف إدارة الجودة الشاملة، أو بسبب عدم مشاركتهم في التخطيط وصناعة إدارة الجودة الشاملة، أو ببساطة لراضاهם عن الوضع الحالي واقتناعهم بعدم ضرورة تحول المنظمة لإدارة الجودة الشاملة.

وبشكل عام يمكن القول أن مقاومة العاملين لإدارة الجودة الشاملة هي نفسها أسباب مقاومة التغيير بشكل عام.

**بـ. التعامل مع مقاومة التغيير:** استحداث ثقافة جديدة قائمة على مبادئ الجودة يجب أن يسبقها قبول جميع العاملين للبرنامج والتغلب على مقاومتهم المتوقعة للتغيير وهذا يتطلب:

- وجود رؤية وإستراتيجية واضحة للمنظمة تفهم الجميع العاملين.
- التركيز على التدريب والتعليم للعاملين والمشرفين وتعويذهم على العمل المنهجي والنظر في جميع الحلول والخيارات.
- تطوير قادة غير رسميين من بين العاملين.
- المشاركة الجماعية وتكوين فرق تحسين العمليات.
- تحسين وسائل الاتصال الأفقي والعمودي.
- الحوافر والمكافآت.
- تحسين بيئة العمل.
- الالتزام بأخلاقيات العمل.

ويبيّن الجدول الموجي بعض الحالات المتوقعة لمقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإرشادات للتغلب عليها.

**الجدول رقم 5\_01: بعض الحالات المتوقعة لمقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإرشادات للتغلب عليها**

الحالات المختلطة	الحل المقترن
إن الإدارة غير مهتمة.	<p>تدرك الإدارة الآن أهمية وقيمة العاملين لديها، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فإنّها ترغب في أن تشرك العاملين بالمنظمة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على وظائفهم وأعمالهم، إن الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسيا لإدارة الجودة الشاملة.</p>
يمكن أن تصلح في المنظمة.	<p>مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في المئات من المنظمات الإنتاجية والخدمية.</p> <p>إنّ الهدف هو تعلم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، وهذا فإن العاملين يستطيعون أن يضربوا المثل وأن تكون لهم قصص للنجاح من داخل المنظمة.</p>
ليس لدى المنظمة موارد لدعم هذه المبادرة.	<p>نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كل فرد من أفراد المنظمة يضحي بوقته الثمين، وسيؤدي عملاً مضاعفاً ولكن هذا الاستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة.</p> <p>كما أنّ هذه المبادرة سوف تؤدي فعلاً إلى توفير الأموال والوقت في الأجل الطويل وستجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة المنافسة.</p>
لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.	<p>نعم فزيادة معدل الدوران في كل المستويات الإدارية يمثل دائماً مشكلة، فإذا تحقق النجاح ووجدت المنظمة نفسها على الطريق الصحيح، فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في هذا النجاح الواضح، وتستطيع المنظمة الاستمرار في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.</p>

المصدر: (جابلونسكي، 1996، صفحة 119)

### قائمة المراجع

- ISHIHARA, K. (1996). *Maîtriser la qualité : Méthodologie de gestion*. Mare Nostrum.
- جابلونסקי، جوزيف. (1996). إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مصر: هيلك.
- حماوي، شريف. (30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004). المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية. المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية. عنابة - الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار.
- علوان، قاسم نايف. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000:2000 (الطبعة الأولى). بيروت - لبنان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

## أمثلة عن مدخل التغيير (2):

### الكايزن اليابانية

المحاضرة رقم (6)

الكايزن، مدخل تغيير تدريجي آخر، يساعد على نقل المنظمة من وضع راهن إلى وضع مستقبلي أفضل. هذا المدخل الياباني يسعى لجعل المنظمة مكاناً مريحاً محفزاً يشارك فيه الجميع بإيجابية وبذلك يرفع من درجة جودة الحياة الوظيفية التي تؤدي بدورها لرفع جودة مخرجات المنظمة وتحقيق رضا زبائنها وبالتالي تحقيق النجاح الذي تصبو إليه.

## أمثلة عن مداخل التغيير (2):

### الكايزن اليابانية

المحاضرة رقم (6)

1. بداية الكايزن في تويوتا
2. مفهوم الكايزن
3. مبادئ الكايزن
4. تعامل الكايزن الصارم مع الفاقد
5. تنظيم بيئة العمل بإستخدام طريقة الخمسة (S's) The five S's
6. الإدارة من موقع الأحداث (جمبا كايزن)
7. الكايزن ومشاركة العاملين
8. الكايزن والتغيير

## ١. بداية الكايزن في تويوتا

قبل الخوض في نشأة الكايزن في تويوتا<sup>\*</sup> تجدر الإشارة أن فكرة التحسينات الصغيرة استخدمت لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، وذلك بسبب ظروف الحرب وعجز الموارد وعدم وجود الوقت، وحققت الفكرة نجاحاً آناذاك ولكنها لم تتطور ولم يتم متابعتها بعد الحرب العالمية الثانية. (مورير، سنة النشر غير مذكورة، الصفحات 9-13) -بتصريف-

في جهة الأخرى، خرجت اليابان مدمرة من الحرب وبدون موارد. ولكن كانت تملك إرادة قوية في النهوض، فاستخدمت الفكرة التي تعلمها اليابانيون من الجنود الأمريكيين والخبراء وطورت مفهوماً جديداً أطلق عليه فيما بعد اسم (الكايزن). تم تطبيقه بشكل واسع في كل جوانب الحياة، بما فيها المنظمات.

بداية الكايزن في تويوتا، كانت من خلال أحد أهم قادتها المعروف بابتكار نظام تويوتا الإنتاجي، وهو تاييشي أونو Taiichi Ohno، وذلك خلال البحث عن طريقة للتعامل مع أزمة النفط الشهيره عام 1973 والتي أثرت على الاقتصاد الياباني والعالمي بشكل عام. فبدأت تويوتا بإعادة النظر في تكاليف الانتاج والبحث عن مصادر الهدر ومحاولة التخلص منها. وهكذا بدأت الكايزن تتعمق بشكل كبير في تويوتا. وساهم هذا المدخل بشكل كبير في رفع أداء المنظمات اليابانية. تطورت الكايزن بشكل كبير وانتشر استخدامها في المنظمات في ثمانينيات القرن العشرين، وبالتحديد عام 1984. (بوجي، أبريل 2004، صفحة 6) على يد خبير ياباني آخر من فريق تويوتا وهو ماسكاي إيماي MARVANNE, 2003, p. 49) Massaki Imai

---

\* شركة يابانية معروفة، بدأت بالعمل بالنسيج، ولكنها تحولت للعمل في مجال صناعة السيارات إضافة إلى عملها في مجالات أخرى، كتقديم الخدمات المالية وصناعة الإنسان الآلي، عرفت عالمياً بإلتزام قادتها بمعايير الجودة العالمية وانتهاج أهم الأساليب الإدارية وأحدثها في سبيل تقديم أفضل المنتجات والخدمات. تملك العديد من الفروع في أنحاء العالم. تعتبر من أهم مصنعي السيارات في العالم.

ألفه حول منهجية الكايزن وكيفية استخدام اليابان لها من أجل زيادة تنافسية منظماتها وتعزيز مركزها السوقي.

## 2. مفهوم الكايزن

كايزن كلمة يابانية مكونة من قسمين، كاي Kai وتعني التغيير، وزن Zen وتعني للأحسن. وبهذا تعني كايزن التغيير للأفضل والتحسين المستمر. ويرى مطوري الكايزن ماساكاي إيماء أن عبارة التحسين المستمر غير كافية كتعريف للكايزن، فهي تعني تحسين يومي، يقوم به كل من في المنظمة ويتم في كل مكان بالمنظمة.

ويعرف شايس chase الكايزن بأنها البحث عن إجراء التحسينات المستمرة في الآلات والمواد والعمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل من الوحدة الاقتصادية أو المصنع. (عزت، 2009، صفحة 3)

نجد في اللغة الصينية المصطلح جاي سان Gai San، وهو مماثل لمصطلح Kaizen الياباني، وتعني الكلمة الأولى Gai عمل التصحيح، أما الكلمة San فتعني العمل الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل وليس على فرد معين بحد ذاته. (الصوص، 2011، صفحة 5)

## 3. مبادئ الكايزن

يشير ماساكاي إيماء 2003 إلى أن الكايزن تعتمد على ثلاثة مبادئ، تأتي كما يلي: (أبو باقي والكساسبة، 2017، صفحة 77)

- الموارد البشرية هي الأصول الأكثر أهمية في المنظمة.
- وجوب تطوير العمليات من خلال التحسين التدريجي بدلاً من التغيير الجذري.
- وجوب استناد التحسين على التقييم الكمي لأداء مختلف العمليات.

#### 4. تعامل الكايزن الصارم مع الفاقد

توجد ثلاثة أنواع من الفاقد (الهدر) تبدأ بحرف الميم 3M، تسعى الكايزن للتخلص منها،

وهي :

- **مودا Muda**: هو كل نشاط يستنفذ موارد ولا يضيف قيمة. ويقسم إلى سبعة أشكال يطلق عليها إسم " النفايات السبعة" ، يأتي في مقدمتها حسب الأهمية الهدر الناتج عن الانتاج الزائد. وتتضمن النفايات السبعة أيضاً الهدر الناتج عن: النقل - المخزون - الحركة - الانتظار - العمليات الرائدة والمنتجات المعيبة. كما يضاف شكل ثامن للهدر، وهو الهدر في المواهب.

- **مورا Mura**: الهدر الناتج عن تضارب الصالحيات أو الأعمال.

- **مورى Muri**: الهدر الناتج عن الإجهاد البديني بسبب القيام بأعمال غير مجدية أو مجده و قد يحدث هذا بسبب خلل ما ك الخلل التقني.

#### 5. تنظيم بيئه العمل بإستخدام طريقة الخمسة (S) The five S's

استطاعت تويوتا أن توفر لعامليها بيئه عمل جاذبة بفضل الكايزن الذي يسعى للتخلص من الهدر. ومن التقنيات التي تستخدم ضمن هذا المدخل طريقة الخمسة (S).

أ. **نظرة مختصرة عن طريقة الخمسة (S)**: قدمت هذه الطريقة لأول مرة من طرف الخبرير الياباني هirouki Hirano أحد خبراء تويوتا ضمن كتابه الأعمدة الخمسة لمكان العمل المائي The Five Pillars of the Visual Workplace عام 1995.

الطريقة عبارة عن خمس خطوات، تساعد على إجراء التغييرات والتحسينات التدريجية في مكان العمل، وتحل من هذا الأخير بيئه في غاية التنظيم والراحة والأمان ومكاناً يعج بأصحاب المعنيات العالية.

- اسم الطريقة مستمد من الحروف الأولى للخطوات باللغة اليابانية (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke). وبالترجمة العربية، يمكن استبدال اسم الطريقة بالتاءات الخمس المستمدة من الحروف العربية للخطوات (التصنيف، الترتيب، التنظيف، التسليم، التثبيت).
- بـ. خطوات طريقة الخمسة (S): تأتي هذه الخطوات كما يلي :
- الخطوة الأولى **Seiri**: وترجمتها الإنجليزية **Structurising** ومقابلها في اللغة العربية، التصنيف. ويتم في هذه الخطوة فرز كل الأشياء في مكان العمل. فعادة ما تمتلك أماكن العمل بالعديد من الأشياء، منها ما هو مفيد ومنها ما هو غير مفيد. ولهذا تبدأ طريقة الخمسة (S) أولاً، بفرز هذه الأشياء والتخلص من كل ما هو غير مفيد.
  - الخطوة الثانية **Seiton**: وترجمتها الإنجليزية **Systemize** ومقابلها في اللغة العربية، الترتيب. وبعد القيام الخطوة الأولى، والإبقاء فقط على الأشياء الضرورية، تأتي خطوة ترتيب هذه الأشياء ووضعها في أماكن حسب وقت استخدامها بطريقة تمكن من الوصول إليها بأسرع وقت. ولا يقتصر الترتيب فقط على الأشياء، بل يتضمن إعادة النظر في مخطط مكان العمل ككل وإعادة تصميمه - إن لزم الأمر.
  - الخطوة الثالثة **Seiso**: وترجمتها الإنجليزية **Sanitize** ومقابلها في اللغة العربية، التنظيف. وتشير هذه الخطوة لضرورة تنظيف وتلميع مكان العمل وكل محتوياته بشكل مستمر.
  - الخطوة الرابعة **Seiketsu**: وترجمتها الإنجليزية **Standardize** ومقابلها في اللغة العربية، التسليم. وتتضمن هذه الخطوة وضع قواعد العمل وتحديد المسؤوليات ومعايير قياس للتنظيف. وعرض كل ذلك على الجميع، حتى يعرف كل فرد واجباته.
  - الخطوة الخامسة **Shitsuke**: وترجمتها الإنجليزية **Self-discipline** ومقابلها في اللغة العربية، التثبيت. وبعد المجهود المبذول في الخطوات السابقة، تأتي الخطوة الخامسة لترسخ القواعد الجديدة ضمن ثقافة المنظمة وذلك من خلال التدريب والتعلم والالتزام الذاتي بالانضباط بتعليمات النظافة والترتيب.

ج. مساعدة طريقة الخمسة (S) في تحسين بيئة العمل: تستطيع المنظمة من خلال هذه الطريقة توفير بيئة عمل ترقىلتوقعات العاملين فيها، بيئة عمل منظمة، نظيفة، وآمنة واضحة من حيث تحديد المسؤوليات. الأمر الذي يساعدهم بالعمل بحيوية وبروح معنوية عالية، ويوفر لهم فرصاً للابداع وتطوير مهاراتهم الخاصة.

كما تساهم هذه الطريقة في رفع درجة مشاركة العاملين وذلك لكونها: (أبو طبل وأخرون، 2016،

صفحة 5)

- في متناول أية منظمة مهما كان حجمها.

- يمكن أن تمارس في أي قطاع.

- فلسفتها سهلة الفهم من قبل الجميع.

كما تساهم أيضاً في تحديد المشاكل بدقة / تشخيص المشاكل والعمل على حلها. ووضع معايير موحدة وملزمة للجميع للعمل بطريقة واحدة، في مكان واحد، وعلى مستوى واحد من النظافة. وتقليل الهدر. والتتحقق من حدة الكآبة والاحباط لدى الموظفين. (برهمن، 2012، صفحة 47)

## 6. الإدارة من موقع الأحداث (جمبا كايزن)

أ. المقصود بجمبا كايزن: تنفذ تقنيات الكايزن في جبا، وجبا هي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي، وبهذا يقصد بجمبا كايزن Gemba KAIZEN، تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقة على أرض الواقع. (إمامي، 1997، صفحة 2) والذي يعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة zaman بالدقة والسرعة المناسبتين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل.

ب. متطلبات تطبيق جumba كايزن: وتأتي كما يلي: (الحربي، 2017، الصفحتان 246-247)

- تبني الإدارة العليا لمنهجية جumba كايزن والالتزام بها.

- اختيار القيادات المؤهلة لتطبيق منهجية جumba كايزن.

- نشر ثقافة الكايزن.

- تعزيز ثقافة العمل الجماعي.

- تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين.

- القضاء على الهدر.

## 7. الكايزن ومشاركة العاملين

يرى (Thessaloniki, 2006) أن الكايزن ترتكز على مشاركة العاملين، وتمكينهم من خالل نهج العمل الجماعي والتواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي، بدلاً من استحداث وظائف جديدة، والتزام الإدارة العليا، والمديرين والمشرفين والعمال بفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستفيدين، واستخدام المنهج العلمي لتحقيق صفر من الأخطاء. (الحربي، 2017، صفحة 244)

ويضيف (العثماني، 2013)، أن الكايزن مختلف عن الإدارة التقليدية بأنها تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله، بينما يقتصر دوره في الإدارة التقليدية على التنفيذ. كما أن الكايزن تطبق الأفكار الجديدة فوراً وتكافئ أصحابها عكس الإدارة التقليدية التي تستغرق الإدارة فيها وقتاً في دراسة الأفكار وامكانية تطبيقها من عدمه. (الحربي، 2017، صفحة 244)

## 8. الكايزن والتغيير

يتضمن تطبيق كايزن أبعاد تقنية واجتماعية. تتمثل الأبعاد التقنية في أن هدف التغيير باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي إلى تحسين العمليات من حيث الزمن والتكلفة والجودة. في حين تمثل الأبعاد الاجتماعية لكايزن في تضمينه للتغيير في ثقافة العاملين والمنظمة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.

وبحد الإشارة إلى أن الكايزن ليست مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة، وإنما هي توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المنظمة. وتعمد هذه المنهجية إلى تأكيد التعلم التنظيمي، حيث يتشرب العاملون أفكار الجودة وتتسرب إلى سلوكهم في الأداء دون الحاجة إلى تكرار التوجيه والرقابة من قبل الرؤساء. (السلمي، 2002، صفحة 138)

## قائمة المراجع

- MARVANNE, P. (2003). *Le vade mecum de la qualité totale*. Paris: éditions EMS.
- أبو باقي. عطية حسين عطية والكسasse محمد مفضي. (2017). أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن، مجلة عمان العربية للبحوث: سلسلة بحوث إدارية، 1(1).
- أبو طبل، منى مصطفى وآخرون. (28- 29 فبراير، 2016). تطبيق نظام الانتاج المرشد بأسلوب (S5) لتحقيق متطلبات الاعالية الانتاجية داخل مطابع الليثو أوفيسست المصرية. المؤتمر الدولي الرابع بكلية الفنون التطبيقية.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد (يناير 2017) متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن - GEMBA KAIZEN. مجلة العلوم التربوية، 1(1).
- الصوص، سمير زهير. (2011) التحسينات التدريجية المستمرة : *Kaizen* سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية . فلسطين: وزارة الاقتصاد الوطني.
- برهين، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد. (2012). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بفهائم الكايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرى الجامعات ووكالاتهم، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتطبيقات. مكة: جامعة أم القرى.
- يوحجي، محمد. (أبريل 2004) . كايزن: رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات ونجاحات كايزن .الملتقي الناسع للجودة الشاملة: الجودة الشاملة مدخل للتغيير الفعال .أبعا: الشركة السعودية للكهرباء.
- روبرت مورير. (سنة النشر غير مذكورة). طريقة الكايزن: خطوة صغيرة قد تغير مجرب حياتك، (ترجمة الناشر). الرياض: مكتبة جرير.
- عزت، صلاح الدين. (2009). أسلوب الكايزن وعلاقته بتحفيض التكاليف، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة صلاح الدين. أربيل: جامعة صلاح الدين.
- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر: مكتبة الإدارة الجديدة.
- علون، قاسم نايف. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000:9000 (الطبعة الأولى). بيروت - لبنان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- إيماني، ماسكاي. (ديسمبر، 1997). الإدارة من موقع الأحداث: جمبا كايزن إدارة المكان والزمان في اليابان. (23).

## أمثلة عن مداخل التغيير (٣):

### إعادة هندسة العمليات الإدارية

المحاضرة رقم (٧)

إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) مدخل

إداري غير تقليدي يرتكز على التغيير الجذري. أحدث ظهوره ثورة في عالم المنظمات.

ظهر هذا المدخل لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية على يد الكاتب مايكل هامر Mikle Hammer المتخصص في علوم الكمبيوتر من خلال مقال عن الهندسة نشر عام 1990 في مجلة هارفارد. وبعد ذلك عمل هامر على تطوير هذا المفهوم بشكل كبير برفقة جيمس شامي James Champy وتوجت جهودها عام 1992 بتأليف كتاب هندسة المنظمة: مقدمة لثورة الأعمال Reengineering، وبعد الكتاب من أشهر the Corporation: A Manifesto for Business Revolution وأنجح الكتب التي ألفت في التسعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية. وأحدث نشره ثورة كبيرة في عالم الأعمال.

## إعادة هندسة العمليات الإدارية

المحاضرة رقم (7)

1. مفهوم الهندسة
2. المركبات الأساسية للهندسة
3. المنظمات التي تحتاج للهندسة
4. نتائج تطبيق الهندسة
5. مزايا تطبيق الهندسة
6. عوامل نجاح الهندسة
7. عوامل فشل الهندسة
8. مثال (1) عن تطبيق الهندسة: شركة فورد
9. مثال (2) عن تطبيق الهندسة: شركة IBM
10. الهندسة وإدارة الجودة الشاملة
11. الهندسة والتغيير

## 1. مفهوم الهندرة

يعرف كل من هامر وشابي الهندرة<sup>٠</sup> على أنها:

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية أيضاً على أنها: إعادة تصميم المنظمة والسياسات التي تساند العمليات في رؤية جديدة بقيادة الإدارة كل ذلك بهدف انسياط العمل من أجل إنتاجية قصوى في إطار اشباع رغبات الزبون. (عليوة، 2002، صفحة 86)

يمكن النظر إلى الهندرة أيضاً على أنها: أفضل استخدام لأساليب التقنية المتاحة لإعادة تصميم العمليات الحالية للإدارة، والتعليم، من أجل تحقيق مهمة المنظمة. (حسين، 2007، صفحة 19) تجدر الإشارة أن زيادة اهتمام المنظمات بعمليات الهندرة حدث أساساً بسبب مجموعة من القوى أشار إليها كل من هامر وشابي ويستخدم مصطلح (3Cs) للتعبير عن هذه القوى. وهي:

- الزبائن (Customers)

- المنافسة (Competition)

- التغيير (Change)

كما يضاف لهذه القوى أيضاً: الاتصال (Communication) بسبب التطورات الحادثة في هذا المجال. وأيضاً الصين (China) باعتبارها قوة كبيرة مؤثرة في الاقتصاد العالمي.

عادة ما يحدث خلط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض المداخل الأخرى مثل التقليص وإعادة الهيكلة والأتمتة. ورغم أن هناك تشابه بين هذه المداخل. إلا أنها ليس نفس الشيء. ويمكن توضيح الفرق بينها باختصار في الجدول التالي:

<sup>٠</sup> الهندرة هي كلمة عربية شائعة في الكتب الإدارية العربية. وهذه الكلمة مركبة من كلمتين وهما هندسة – إدارة. وتستخدم كمرادف لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

## الجدول رقم 7\_01: الفرق بين الهندسة والمداخل القريبة منها

نقطة الخلاف الأساسية مع الهندسة	المدخل
إعادة الهندسة تختزل العمل وليس الوظائف أو الأشخاص.	التقليص
إعادة الهيكلة تهلك إعادة الهندسة بكيفية أداء الأعمال، وليس إعادة هيكلة المنظمة.	إعادة الهيكلة
تمكن إعادة الهندسة من تصميم عملية جديدة بدلًا من تقديم آليات جديدة لأداء العمليات القديمة.	الأئمة

المصدر: (Attaran, 2004, p. 594)

## 2. المركبات الأساسية للهندسة

يظهر التعريف الذي قدمه كل من هامر وشافي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، الأبعاد الأساسية لهذا المدخل. والتي تأتي كما يلي: (الحمادي، 1999، الصفحات 124 - 127)

أ. أساسي (**Fundamental**): إن الهندسة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثابتة مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركتز على ما ينبغي أن يكون.

ب. جذري أو راديكالي (**Radical**): هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتинية **Radix** وتعني الجذور. وبالتالي، فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور. وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً. وبالنسبة للهندسة فإن ذلك يعني التخلص عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

ت. فائق (**Dramatic**): الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية بل تحرك إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. وإن عملية الهندسة تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة

إلى إجراء تغييرات كافية وجدارية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكرة.

ث. **العمليات (Processes)**: بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندسة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والمياكل التنظيمية بدلاً من العمليات. وتعني كلمة "العملية" مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء. ويعنى آخر، فإن العملية هي مجموعة الأنشطة التي تتحقق رغبات الزبون (سواء كان من خارج المنظمة أو كان من داخلها). وبمعنى آخر فإن الهندسة تركز على العملية ككل متکامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

### 3. المنظمات التي تحتاج للهندسة

أشار كل من هامر وشافي إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تقوم بالهندسة، وهذه المنظمات تأتي كما يلي:

أ. **المنظمات المتدهورة**: وهي المنظمات التي تعاني من مشاكل جدية وخطيرة مثل ارتفاع التشغيل والانخفاض مستويات الجودة وتكاوي الأرباح. ولا حل لها سوى التغيير الجذري لحل مشاكلها والخروج من حالة التدهور.

ب. **المنظمات السائرة في طريق التدهور**: فرغم عدم وصول هذه المنظمات إلى التدهور، إلا أن كل التوقعات تشير - في حال بقائها في وضعها الحالي - لوصولها لمرحلة التدهور بسبب المشاكل التي تعاني منها. وهذه المنظمات أيضاً تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية من أجل تفادي السقوط وإعادة التوازن.

ت. المنظمات المتميزة: وهي منظمات ناجحة، وتحتل مكانة مهمة في الأسواق التي تنشط فيها. وتتميز بتنافسية عالية وقدرة كبيرة على المخاطرة. هذا النوع من المنظمات يلجأ للهندسة من أجل التميز أكثر، والابتعاد أكثر عن المنافسين.

#### 4. نتائج تطبيق الهندسة

يفرز تطبيق الهندسة وضعاً جديداً في المنظمة، ويتسم هذا الوضع بما يلي:

- دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة.
- إعطاء العاملين حق اتخاذ القرار.
- إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.
- التخلص من التنميط وإتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة.
- تخفيض أعمال المراجعة والرقابة.
- توحيد نقطة الاتصال أو التنسيق في مدير واحد للعملية.
- تشكيل التنظيم على أساس التهجين بين المركزية واللامركزية.
- تحويل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الهيكل المسطح.

#### 5. مزايا تطبيق الهندسة

يحقق تطبيق الهندسة العديد من المزايا، ومنها: (سعيد، 2016، صفحة 114)

- إعطاء المنظمات مرونة عالية من خلال تمعن فرق العمل بصلاحيات واسعة، ومارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناءً على المنتج النهائي لفرق العمل.

- اعتماد فرق العمل على منهجية الابداع والابتكار لغايات المحافظة على المنظمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد ومن ثم زيادة قدرات المنظمات على مواجهة التحديات.

## 6. عوامل نجاح الهندسة

كأي مدخل تغيير آخر، تحتاج عملية الهندسة توفر مجموعة من العوامل حتى تتحقق النتائج والمزايا المنتظرة من تطبيقها. وفيما يلي استعراض لمجموعة من أهم هذه العوامل:

- دعم والتزام الإدارة العليا.
- التخطيط الجيد ذو الأهداف الواضحة، والمعايير، والنتائج القابلة للقياس.
- السير وفق منهجية منظمة ومعروفة لإعادة هيكلة الإجراءات.
- انسجام أنشطة إعادة إجراءات العمل مع أهداف العمل.
- نشر الوعي بأهمية المشروع وإدارة التغيير.
- استخدام التقنية التي يمكن أن تدعم التغيير.

## 7. عوامل فشل الهندسة

عادة ما تفشل مشاريع الهندسة بسبب عدم توفر عوامل النجاح التي تم ذكرها سابقاً. وبذلك تفشل الهندسة بسبب:

- ضعف التزام الإدارة العليا.
- المبادرات المتعددة الغير منسقة والتخطيط السيئ.
- عدم توفر طرق وأدوات ومنهجيات واضحة.
- عدم مراعاة أهداف العمل.
- عدم الرغبة في التغيير والإلتزام القوي بالإجراءات الحالية.

كما تفشل مشاريع الهندسة بسبب التوقعات الغير واقعية والتي عادة ما تكون عالية جداً.

## 8. مثال (1) عن تطبيق الهندسة: شركة فورد

من أشهر المنظمات التي طبّقت عمليات الهندسة مبكراً شركة فورد العالمية وفيما يلي عرض لمثال ناجح عن تطبيق هذه الشركة للهندسة بإدارة حسابات الموردين فيها (Hammer, 1990).

**أ. أسباب وأهداف عملية الهندسة في فورد:** في ثمانينيات القرن العشرين قامت فورد بإعادة هندسة عمليات إدارة حسابات الموردين، وذلك بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل في هذه الإدارة. بحيث أن هذه الأخيرة كان تشغّل عدد كبيراً من العاملين فيها وصل إلى 500 موظف، وكانوا يستخدمون حواسيب عديدة.

وكانت تهدف من وراء هذه الخطوة إلى تحقيق الأهداف التالية:

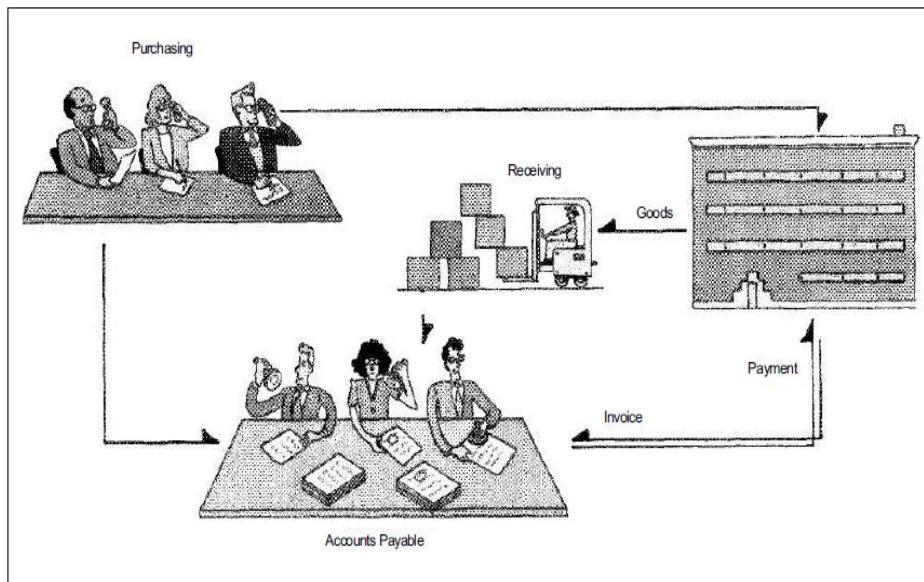
- تخفيض العمالة بإدارة حسابات الموردين.
- زيادة فعالية العملية وخفض التكاليف.
- تطوير أداء العاملين.

كما اعتبرت فورد أن تخفيض العمالة بنسبة 20% سيكون ذو تأثير كبير على خفض التكاليف.

**ب. العملية قبل الهندسة:** عملية الدفع للموردين قبل هندرتها كانت تتم من خلال القيام بستة (06) خطوات وتشغل 500 موظف وتستغرق عدة أسابيع. وفيما يلي خطوات هذه العملية:

- إصدار أمر شراء من الوحدة الإدارية.
  - إرسال أمر الشراء للمورد وصورة إلى حسابات الموردين.
  - إسلام المواد وتعبئة نموذج استلام وإرساله إلى الحسابات.
  - فاتورة من المورد لإدارة الحسابات.
  - تقوم إدارة الحسابات بمراجعة المستندات (أمر شراء ، نموذج استلام ، فاتورة).
  - إصدار أمر الدفع.
- والشكل الموالي يوضح العملية قبل الهندسة

### الشكل رقم 7\_01: عملية الدفع للموردين قبل الهندسة



المصدر: (Hammer, 1990, p. 107)

ت. **العملية بعد الهندسة:** استطاعت فورد بفضل تطبيق الهندسة في إدارة حسابات الموردين تصميم عملية والتوصل لطريقة جديدة للقيام بالعمل، وتصف هذه الطريقة بالفاعلية العالية وتحقيق نتائج فائقة على مستوى التكلفة والجودة والسرعة.

أصبح الدفع للموردين يتم بعملية بسيطة. حيث أصبح يحدث عند الاستلام بدلاً من الدفع بعد الاستلام. واحتاجت هذه العملية إلى:

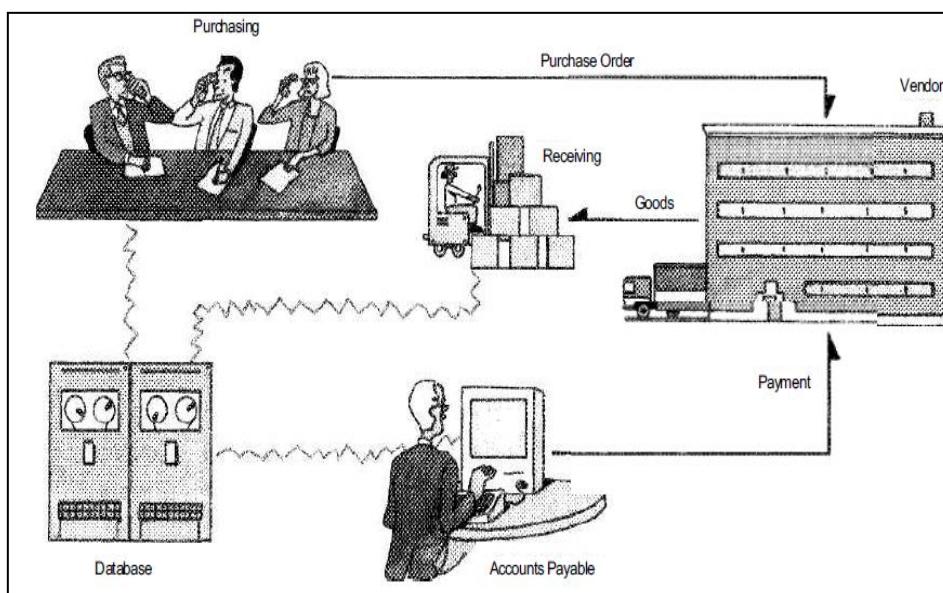
- حاسب يحتوي على كافة المعلومات بإدارة الاستلام.
- إدخال جميع بيانات أمر الشراء على الحاسوب عند إصدار الأمر.
- قيام إدارة الاستلام باستلام المواد والفاتورة والمطابقة من خلال قاعدة البيانات المشتركة وإصدار إذن الصرف من الحاسب.

وأصبحت العملية الجديدة ...

- تحتاج فقط إلى 125 موظف (تم تحفيض العمالة بنسبة 75%).
- تتم باستخدام قاعدة بيانات موحدة ومحذثة.

- سريعة حيث تم تقليل وقت إنجاز العملية بشكل كبير.
- منخفضة التكاليف وأكثر إنتاجية.
- تتم من خلال إنجاز معظم الأنشطة بإدارة الاستلام.
- والشكل المولى يوضح العملية بعد الهندرة

**الشكل رقم 7\_02:** عملية الدفع للموردين بعد الهندرة



(Hammer, 1990, p. 108)

## 9. مثال (2) عن تطبيق الهندرة: شركة IBM

فيما يلي مثال آخر عن تطبيق الهندرة. والموضوع هذه المرة متعلق بشركة IBM للإئتمان التي حققت نجاحات إيجابية من وراء تطبيق الهندرة (Yahya, 2002, p. 106). فقد كانت الشركة قبل التطبيق تستغرق فترة طويلة من أجل الاستجابة لطلبات زبائنها ولكن الحال تغير للأفضل بعد هندرة عملياتها.

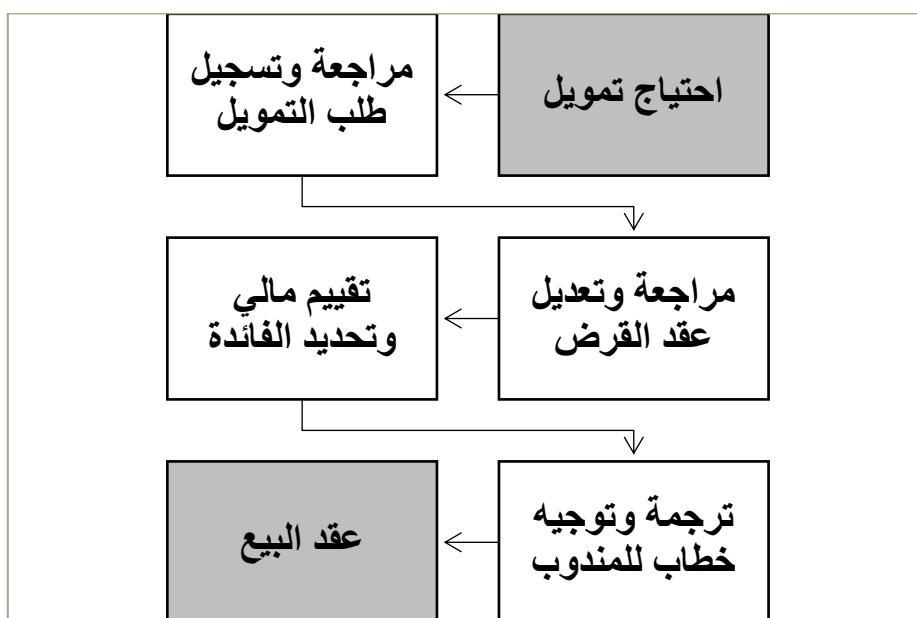
أ. الهدف من الهندرة في IBM: هدفت الشركة من خلال الهندرة إلى إحداث تغيير في عملية تمويل الحاسوب الآلية والبرامج والخدمات التي تنتجهما الشركة بما يحقق السهولة والسرعة وتحسين التكلفة.

ب. العملية قبل الهندرة: كانت تتم من طلب مندوب المبيعات للتمويل من الميدان إلى إتمام إجراءات اعتماد التمويل داخل الشركة وإتمام عملية البيع. وكانت تحتاج 4 موظفين لاستقبال الطلبات من المندوبين بالهاتف وتسجيل الطلبات الواردة. وهم:

- مسؤول إدارة الائتمان لإدخال بيانات الطلب بالحاسب ومراجعة وضع العميل الائتماني وتدوين النتيجة على نموذج.
- مسؤول إدارة التطبيقات لتعديل عقد القرض وإدخال البيانات في حاسب آخر.
- مسؤول التسعير لإدخال المعلومات على الجدول المالي بالحاسب وتحديد معدل الفائدة وتوثيق النتيجة.
- مسؤول الشؤون الإدارية للترجمة وإرسال خطاب مندوب المبيعات.

وكانت هذه العملية تستغرق فترة تتراوح بين 5 إلى 7 أيام وتتضمن عدة خطوات كما يوضحها الشكل التالي:

**الشكل رقم 7\_03:** عملية منح الائتمان قبل الهندرة

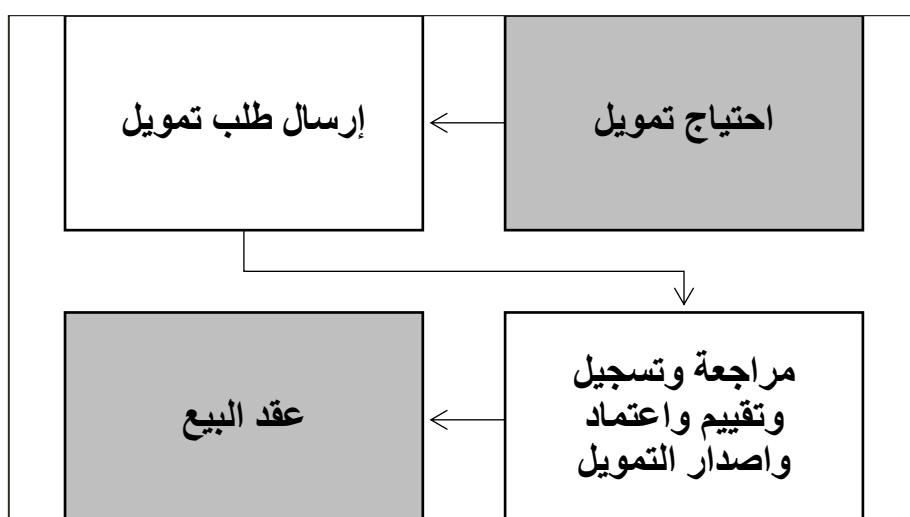


المصدر: تم اعداد الشكل بناء على المعلومات السابقة

ت. العملية بعد الهندرة: استطاعت الشركة بعد تطبيق الهندرة تصميم عملية جديدة، كما هو

موضح في الشكل المولى:

**الشكل رقم 7\_04:** عملية منح الائتمان بعد الهندرة



المصدر: تم اعداد الشكل بناءً على المعلومات السابقة.

استطاعت المندرة إحداث تغيير جذري في العملية، حيث تطلب العملية الجديدة:

- موظف واحد وهو منظم الصفقات المسؤول الوحيد عن العملية.
- نظام حاسب واحد متربط يشتمل على كافة المعلومات الخاصة بالزيون.
- نموذج على الحاسب لخطاب الإخطار.

وبهذا استطاعت الشركة وبواسطة موظف واحد أن تنجز العملية في فترة تقدر بـ 4 ساعات وبذلك تمكنت من تقليل وقت الإنجاز بمعدل 93% وزيادة الصفقات بمعدل 100 ضعف.

## 10. المندرة وإدارة الجودة الشاملة

المندرة مدخل من مداخل التغيير مثلها مثل إدارة الجودة الشاملة، فكلًاهما يساهم في انتقال المنظمة إلى وضع أفضل. ولكن رغم نقاط التشابه بين المدخلين إلا أنه يبقى لكل واحد منهما مختلف عن الآخر. وقد أشار (حسين، 2007) لبعض النقاط المشتركة بين المدخلين وبعض نقاط الاختلاف. وتأتي هذه النقاط كما يلي: (حسين، 2007، صفحة 47)

**أ. النقاط المشتركة بين المندرة وإدارة الجودة الشاملة:** من بين النقاط المشتركة بين الاستراتيجيين ما يلي:

- أن كل من إدارة الجودة الشاملة والمندرة ترکزان على العمليات.
- كل منهما تتطلب تغييرًا تنظيمياً وتغييرًا في سلوك العاملين ويحدث تطبيقه بالنتيجة تغييراً في المنظمة.
- كل منهما تتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.
- كل منهما تتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

**ب. نقاط الاختلاف بين المندرة وإدارة الجودة الشاملة:** من جهة أخرى تختلف إدارة الجودة الشاملة عن المندرة في مجموعة أخرى من النقاط منها:

- إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم، أما المندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر.

- في إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة، بينما يتطلب تطبيق الهندسة المتابعة والرقابة الإدارية اليومية. كما يمكن توضيح الفرق بين المدخلين في الجدول التالي:

### **الجدول رقم 7\_02: بعض الفروقات بين الهندسة وإدارة الجودة الشاملة**

إدارة الجودة الشاملة	الهندسة	مجال المقارنة
تدربيجي.	جذري.	<b>التغيير</b>
الوضع القائم.	من الصفر (من جديد تماماً).	<b>نقطة البداية</b>
تدربيجي — مستمر.	سريع — مرة واحدة.	<b>طريقة ووتيرة التغيير</b>
معتدلة.	عالية.	<b>الخطورة</b>
المراقبة الإحصائية.	التكنولوجيا.	<b>الداعم الأساسي</b>
أداء ما نقوم به بشكل أفضل. تحسين تدربيجي.	نظم عمل جديدة تماماً. تحسين جذري.	<b>الهدف</b>

### **11. الهندسة والتغيير**

أجرت مجلة Planning Review الأمريكية مقابلة\* مع مايكل هامر أكبر خبير عالمي في الهندسة، ومن الأسئلة التي جاءت في المقابلة، سؤال يتعلق بكيفية تغيير ثقافة المنظمة من خلال الهندسة. وأتي جواب مايكل هامر يلخص دور هذا المدخل في عملية التغيير. وكان الجواب كما يلي:

"الوظائف الضيقة تتسع وتتغير الموظفون من محكومين إلى متمكنين. وتتغير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى فرق العمل. وتصبح العملية الإدارية مرتكز الأداء بدلاً من الأقسام الإدارية. وتتغير قياس الأداء من نشاط إلى نتيجة وتتغير مهمة الإدارة من الإشراف إلى التعليم. وتتغير المدير من مراقب وجامع نقاط أو عدد أو صراف أو موقع شيكات إلى قائد. وتتغير الأولويات من الإيرادات المالية إلى أداء العمليات نفسها. وتتغير اهتمام الموظف من إرضاء المدير إلى إرضاء العميل. (هامر وشايب، 1993، الصفحتان 6 - 7)

\* المقابلة نشرت في المجلة في عددها الثالث من المجلد رقم 22 الصادر في جوان 1993.

## المراجع المستخدمة

- Attaran, M. (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & Management*(41).
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard business review*, 68(4).
- Yahya, B. N. (2002, DESEMBER). BUSINESS PROCESS REENGINEERING: CONCEPTS, CAUSES AND EFFECT. *JURNAL TEKNIK INDUSTRI* , 4(2). Retrieved from <http://puslit.petra.ac.id/journals/industrial>
- جواد. شوقي ناجي وآخرون. (2006). دراسات خاصة في إدارة الأعمال (الطبعة الأولى). عمان - الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- حسين. سلامة عبد العظيم. (2007). ثورة إعادة الهندسة *Reengineering* : مدخل جديد لمنظومة التعليم. الإسكندرية - مصر: دار الجامعة الجديدة.
- عليوة. سيد. (2002). برنامج الهندسة الإدارية (الطبعة الأولى). المنصورة - مصر: مكتبة جزيرة الورد.
- الحمادي. علي. (1999). الطريق إلى لا: 15 طريقة للتغيير (الطبعة الأولى). بيروت - لبنان: دار ابن حزم.
- سعيد. محمد. (2016). الهندسة: هندسة العمليات الإدارية. دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- هامر. مايكل وشافي. جيمس. (أكتوبر 1993). الهندسة الإدارية أو الهندسة: بيان عن ثورة في عالم الأعمال. مجلة خلاصات المدير ورجل الأعمال (20).

## أمثلة عن مداخل التغيير (٤):

### ستة سيغما

المحاضرة رقم (٨)

" إدارة الجودة الشاملة هو أسلوب للبقاء والمنافسة ولكن تطبيق ستة سيغما هو أسلوب للازدهار".  
لاري يوسيدي: أحد قادة فرق ستة سيغما

يقوم المفهوم التقليدي للجودة على الالتزام بمعايير معينة، إذا نجحت المنظمة في تحقيقها فإنها تكون قد حققت بذلك الجودة، وذلك بغض النظر عن كيفية الوصول إلى هذا المستوى، ولا عدد مرات إعادة العمل للوصول إلى هذا المستوى. وهذا سبب تراجع إدارة الجودة الشاملة - بمفهومها التقليدي - خصوصاً في أواخر ثمانينيات القرن الماضي. فرغم ما حققته المدخل على صعيد تحسين الجودة، إلا أنه أخفق قليلاً على صعيد التكلفة. فكان الاختيار دوماً يقع بين الجودة والتكلفة. ولأن الإثنين حاسمان ولا يمكن التضحيّة بأحدهما، بحث المنظمات عن مدخل ينجح في تحقيق الهدف والبديل معاً، وبالفعل تحقق ذلك بواسطة المدخل المتقدم لإدارة الجودة الشاملة ستة سيغما Six Sigma.

## ستة سيغما

المحاضرة رقم (8)

1. نشأة ستة سيغما
2. تعريف ستة سيغما
3. ستة سيغما والمفهوم الجديد للجودة
4. مستويات سيغما
5. مبادئ ستة سيغما
6. نتائج التطبيق الصحيح لستة سيغما:
7. المقارنة بين نظام جودة 99% وستة سيغما
8. مراحل تطبيق ستة سيغما حسب نموذج دياك (DMAIC)
9. فريق ستة سيغما
10. فوائد ستة سيغما
11. معوقات تطبيق ستة سيغما
12. العوامل الرئيسية لتطبيق ستة سيغما بنجاح

## 1. نشأة ستة سيغما

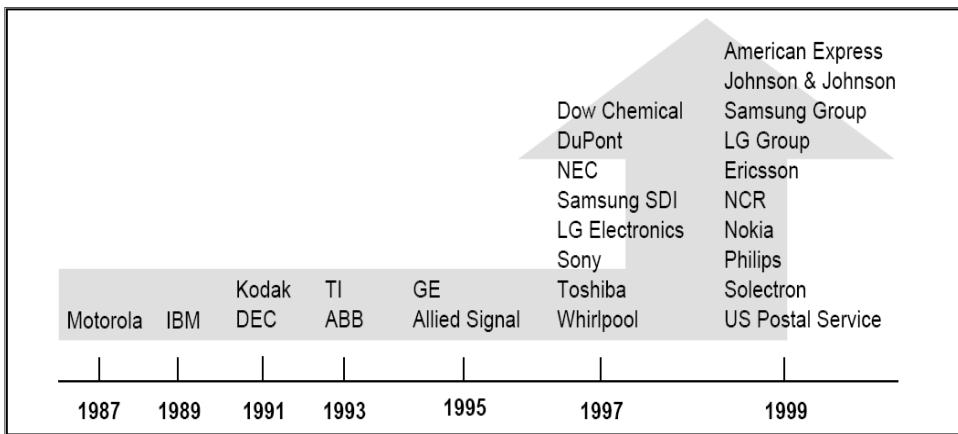
تعود الفكرة الأولى لاستخدام ستة سيغما كمقاييس معياري لكارل فريدرريك جاوس (Carl Frederick Gauss 1777 - 1855) الذي جاء بفكرة "المنحنى الطبيعي". وفي عام 1920، كان وولتر شبورت أول من استخدم ستة سيغما كمقاييس معياري في تغييرات المنتج. أوضح شبورت أن ثلاثة اخترافات معيارية من الوسط الحسابي هي النقطة التي عندها تحتاج أي عملية إلى التصحيح. (بيرزيكوب، 2008، صفحة 208)

أما البداية الفعلية للمدخل المتقدم لإدارة الجودة الشاملة – كما يفضل الكثيرون تسميته – فكانت في منظمة موتورولا. فقد عانت موتورولا في ثمانينيات القرن العشرين أزمة كبيرة بسبب الزحف الياباني وغزو منتجاته عالية الجودة للأسوق العالمية مما أثر سلباً على المنظمات الأمريكية بشكل عام وموتورولا بشكل خاص، فلم تشفع لهذه الأخيرة نجاحاتها في الماضي، حيث بدأت أرباحها بالتهاوي وحصتها السوقية بدأت بالتأكل وكثرت شكاوى عملائها، الأمر الذي دفع القائمين على هذه المنظمة وعلى رأسهم روبرت غالفن المدير العام لموتورولا آنذاك إلى رفع تحدي الجودة. وكانت الفكرة الأساسية تدور حول التركيز على رضا الزبائن. ومحاولة الانتقال بالجودة إلى مستوى أعلى. وبدل العمل على محاولة اكتشاف الخطأ في ألف فرصة، محاولة قياسه في مليون فرصة.

وبالفعل استطاعت موتورولا والعاملون بها رفع التحدي والنجاح، ورفع معيار الجودة عالياً. وتوجت كل الجهود بإطلاق ستة سيغما لأول مرة عام 1987 وكان يهدف إلى تقليل الأخطاء إلى 3.4 خطأ في كل مليون فرصة محتملة. وبهذا يسعى إلى تحقيق مستوى جودة قريب جداً من الكمال. وكانت هذه البداية الحقيقة لستة سيغما. ولم يمض زمن طويل حتى ذاع صيت ستة سيغما في عالم الأعمال، فبادرت العديد من المنظمات العالمية بتبنيها وتطويرها في التسعينيات. وإذا كانت موتورولا أول من جاء بستة سيغما وطبقها، فإن هناك اسم آخر مرتبطة بشكل كبير بتطوير هذا المدخل، وهو منظمة جنرال إلكتريك وقائدها جاك ويلش.

وفيما يلي شكل يوضح أشهر منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم مدخل ستة سيغما.

**الشكل رقم 8\_01:** أشهر منظمات الأعمال العالمية المستخدمة لمدخل ستة سيعما



(Park, 2003, p. 5)

## 2. تعريف ستة سيعما

بدأت ستة سيعما كأداة إحصائية لقياس الأخطاء، ولكن سرعان ما تطورت لتصبح اليوم من أنجح الطرق لإدارة الأعمال باعتبارها أسلوباً إدارياً متكاملاً يهدف إلى الكمال.

قبل تعريف ستة سيعما، يجب معرفة المقصود بسيعما، فسيعما هو حرف في الأبجدية الإغريقية، وهو رمز إحصائي للدلالة على الانحراف المعياري الذي يعتبر طريقة إحصائية ومؤشرًا لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة. (Thomsett, 2005, p. 6)

أما ستة سيعما فتعرف على أنها خطوة استراتيجية تساعد على الرفع من المكاسب، وزيادة الحصة السوقية وتحسين رضا العميل بواسطة الأدوات الإحصائية. (Park, 2003, p. 1) وتعرف على أنها نوع من التحول نحو الكمال داخل المنظمة. تحول يتطلب دعم الإدارة العليا ويستلزم رغبة جميع العاملين في شتى الوظائف و مختلف موقع العمل في إنجاحه. تحول يقلل أفراد المنظمة من التناقض إلى التضاد ويجذبهم نحو التعاون والتكميل. تحول يزيد تواصلهم ويوحد أهدافهم. تحول ينقل المنظمة من العمل النمطي إلى العمل الخلاق. ويضمن لها البقاء والرقي والتطور والتفرد. تحول يوحد لغة العمل ويضبط إيقاع الأداء ليتناغم مع احتياجات السوق ويلبي رغبات الزبائن وتطلعاتهم. تحول يهيئ المناخ لأن

تكون منهجية التحسين المستمر ستة سيغما هي ثقافة المنظمة. (الشناوي، 2008، الصفحات 18 - 19)

كما تعرف أيضاً بأنها: مفهوم يهدف إلى عمل وإنجاز بصفر من العيوب تقريباً. ويعني آخر أكثر تحديداً، عمل بـ 3.4 خطأ في مليون فرصة محتملة. (STONNER & other, 1995, p. 222) فعند القول عن منتوج معين على سبيل المثال أنه ستة سيغما، فهذا يعني أن هناك فرصة لظهور 3.4 عيب في المنتوج الواحد من بين مليون فرصة محتملة.

وأيضاً تعرف ستة سيغما على أنها مقاييس معاصر لتقويم مستوى أداء العمليات في المنظمات، يمكن من تحديد الفرق بين الأداء الحالي والمستوى المنشود (وهو المستوى فائق الجودة ستة سيغما)، ومن ثم يضيء السبيل لتوجيه الموارد في الاتجاهات الصحيحة، ويفتح الطريق لتقليل التكاليف وتعظيم العوائد، ويفسح المجال لتحقيق غايات وأهداف المنظمة. (الشناوي، 2008، صفحة 17)

### 3. ستة سيغما والمفهوم الجديد للجودة

قامت ستة سيغما بتوسيع مفهوم الجودة بحيث يشمل القيم الاقتصادية والاستخدام العملي لكل من المؤسسة والمستهلك. فيمكن القول أن الجودة عبارة عن حالة كائنة في كل عناصر علاقة العمل، بين مقدم الخدمة والعميل. ويركز هذا التعريف الجديد للجودة على تحقيق (لقب الجودة). ويعني هذا اللقب تحقيق الجودة والربحية في آن واحد بالنسبة للمؤسسة، أما بالنسبة للعميل فهو الحصول على أفضل جودة للمنتج وبأقل سعر. (هاري و شرويدر، 2004، صفحة 20)

### 4. مستويات سيغما

يتساءل الكثيرون عن رقم ستة المرفق مع سيغما، هل هو مجرد رقم؟، هل للرقم ستة دلالة معينة؟ وأسئلة كثيرة غيرها، وأجوبة هذه الأسئلة تكمن في معرفة مستويات سيغما.

وبحد الإشارة، أن مستوى سيغما يوضح عدد الأخطاء في كل مليون فرصة محتملة. وكلما اقترب أداء المؤسسة من ستة سيغما، فإن الأخطاء تكون أقل والجودة تكون أعلى وبذلك يكون الأداء أقرب إلى الكمال. والجدول الآتي يوضح مستويات سيغما.

**الجدول رقم 8\_01:** مستويات ستة سيغما

معدل الجودة	عدد الأخطاء في مليون فرصة محتملة	مستويات سيغما
% 30.9	691.462 خطأ في مليون فرصة محتملة.	1 سيغما (18)
% 69.1	308538 خطأ في مليون فرصة محتملة.	2 سيغما (28)
% 93.32	66807 خطأ في مليون فرصة محتملة.	3 سيغما (38)
% 99.379	6210 خطأ في مليون فرصة محتملة.	4 سيغما (48)
% 99.977	233 خطأ في مليون فرصة محتملة.	5 سيغما (58)
% 99.9997	3.4 خطأ في مليون فرصة محتملة.	6 سيغما (68)

المصدر: (Thomsett, 2005, p. 7)

## 5. مبادئ ستة سيغما

- تقوم ستة سيغما على مجموعة من المبادئ والأسس، من أهمها: (باند و هولب، 2014)
- التركيز صادق و حقيقي على الزيون:** ترى ستة سيغما أن التركيز على الزيون هو أهم عنصر لنجاح المنظمة و يأتي في قمة أولوياتها، فعلى سبيل المثال معايير الأداء في ستة سيغما تبدأ من العميل والتطويرات في ستة سيغما تتحدد بناءً على تأثيرها في رضا الزيون.
  - الإدارة بالبيانات والحقائق:** تأخذ ستة سيغما مبدأ الإدارة بالحقائق إلى مستوى جديد أكثر قوة، فرغم الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بتطوير نظام المعلومات والإدارة بالمعرفة... إلخ، مما زالت الكثير من القرارات الإدارية تؤخذ بناءً على وجهات النظر والافتراضات. ويمكن القول أن ستة سيغما نظام يبدأ بتوضيح المعايير والقياسات التي ستستخدمها في تقييم العمل والأداء ثم تقوم بجمع

البيانات وتحليلها، وبالتالي فإن المشاكل يمكن تحديدها بصورة أكثر فعالية ثم تحليلها ثم حلها بشكل دائم.

ت. العمليات تكون حيث يكون الفعل: تركز ستة سيفما على ضرورة اعتبار العمليات محور رئيسي للنجاح. ولملفت للنظر في ستة سيفما هو قدرتها على إقناع القيادات والمدراء بأن التمكّن من الإجراءات والعمليات هو الطريق لبناء ميزة تنافسية لتقديم خدمة الزبائن.

ث. الإدارة بالمبادرة: ويقصد بهذا المبدأ المبادرة واستباقي الأفعال حتى قبل حدوث الأحداث والتفاعل معها. إن المبادأة هي نقطة البداية للإبداع والتغيير الفعال، إن ستة سيفما تشتمل على أدوات وممارسات تستبدل أساليب مبادأة ديناميكية سريعة الاستجابة بالتعود على رد الفعل.

ج. منظمة بلا حواجز: ويقصد بهذا المبدأ إزالة الحواجز صعوداً وهبوطاً في الهرم الإداري، وهذا ما يفتح باباً من الفرص المتاحة لتطوير التعاون في داخل المنظمات نفسها وبينها وبين الموردين والعملاء.

ح. السعي إلى الكمال مع القدرة على تحمل الفشل: وذلك لأن أي منظمة لن تصل إلى ستة سيفما بدون إدخال أفكار وأساليب جديدة تحمل في طياتها بعض المخاطر، فإذا كان الأفراد الذين يسعون للاقتراب من الكمال في الأداء يخشون ما قد يجره عليهم فإنهم لن يحاولوا أبداً. وهذا يعني أن أي منظمة تضع ستة سيفما كهدف لها فعليها أن تواصل السعي للوصول إلى مزيد من الكمال في الأداء، بينما هي في ذات الوقت قابلة وقادرة على إدارة بعض الانتكاسات من حين لآخر.

## 6. نتائج التطبيق الصحيح لستة سيفما:

ينجم عن تطبيق ستة سيفما العديد من المزايا والفوائد. ومن هذه الفوائد ما يلي: (بيرزيكوب، 2008، صفحة 71)

- توليد نجاح مؤزر موضح بمعدل النمو ذي الرقمن، ونصيب كبير في السوق.
- تقيئة وإعداد هدف عام لأداء المنظمة ككل: الجودة الشاملة.

- تنفيذ التغيير الإستراتيجي موضحاً بالمنتجات الجديدة، يقدم مخاطرات جديدة ويخترق أسوافاً جديدة.
- زيادة العائد بإرضاء الزبائن.
- التركيز على تحسين الجودة بتقليل الخطأ وإلهام الموظفين، وغرس ثقافة معينة أو اتجاه معين داخل المنظمة، وإيجاد صورة للمنظمة في السوق والمجتمع وضروب المستثمرين.

## 7. المقارنة بين نظام جودة 99% وستة سيناريا

يمكن إبراز أهمية ستة سيناريا من خلال مقارنتها مع خلل مقارنتهما مع نظام جودة 99%， وملاحظة الفرق الواضح بين تطبيق النظمتين، والمتمثل في حجم التكلفة الكبير الممكن أن توفره ستة سيناريا إذا طبقت بالشكل الصحيح، والذي يفوق ما يمكن أن يعود به نظام 99%. والجدول الموجي يوضح هذه المقارنة.

**الجدول رقم 8\_02: المقارنة بين نظام جودة 99% وستة سيناريا**

ستة سيناريا	جودة 99%	أهداف الأداء
خطاب واحد يسلم بالخطأ.	3000 خطاب تسلم خطأ لغير أصحابها.	تسليم 300000 خطاب.
أقل من 2 حالة فشل في إعادة إعدادة التشغيل.	4100 فشل في إعادة التشغيل.	500000 محاولة إعادة تشغيل الحاسب الآلي.
عدم توازن الحسابات عن 0.18 شهر.	عدم توازن الحسابات عن 60 شهر.	عملية إقفال الحسابات في نهاية الشهر عن 500 سنة.
1.8 ثانية فقط من تعطل الإرسال.	1.68 ساعة يتوقف الإرسال.	لكل أسبوع كامل من إرسال قناة تلفزيون.

المصدر: (السلمي، 2002، صفحة 154)

## 8. مراحل تطبيق ستة سيغما حسب نموذج ديماك (DMAIC)

يسمى أيضاً نموذج تحسين عمليات المنتجات الحالية. تمر عملية تطبيق ستة سيغما حسب هذا النموذج بخمس مراحل. يشكل أول حرف من كل مرحلة كلمة (DMAIC). وأول مرحلة هي مرحلة التحديد Define، تليها مرحلة القياس Measure، ثم مرحلة التحليل Analyze، ثم مرحلة التحسين Improve، وأخيراً مرحلة الضبط والمراجعة Control.

وفيما يلي شرح لكل مرحلة من المراحل: (مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، أبريل 2002،

الصفحة 2 - 8)

أ. مرحلة تحديد العمليات والمتطلبات المخورية Define: تبدأ ستة سيغما بتحديد العمليات والمتطلبات المخورية للعملاء، وتقام هذه العملية كما يلي:

- وضع قائمة بجميع العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة: وقبل ذلك يجب التفريق بين العملية والوظيفة، فالعملية تتكون من عدة وظائف متداخلة يكون لها هدف متكامل، وغالباً ما يشترك في العملية أكثر من موظف، فتلقي مكالمات الزبائن وظيفة بينما خدمة الزبائن عملية.
- تصنيف العمليات إلى مخورية وهامشية: حيث أن العمليات المخورية هي التي تولد الجزء الأكبر من القيمة المضافة من المنظمة، أما العمليات الهامشية فهي تلك العمليات التي تصب في العمليات المخورية لدعمها ومساعدتها.

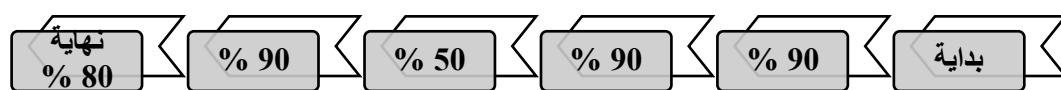
- تخطيط العمليات المخورية SIPOC: يتم تخطيط العمليات المخورية باستخدام نموذج سيبوك SIPOC الشهير، وهو اختصار للعمليات التالية:

- التوريد Supplier: ويمثل نقطة بداية العملية، حيث يتم تسلم المواد اللازمة للتشغيل.
- المدخلات Input: وتمثل المادة التي يتم تشغيلها وتكون على هيئة منتجات غير تامة الصنع أو معلومات. تختلف المدخلات عن المعدات أو الأدوات في أنها تتغير أثناء التشغيل أو يصيّبها تحول جذري أو قد يتم استهلاكها تماماً، بينما تبقى المعدات والأدوات دون تغيير.
- التشغيل Process: وهو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

- المخرجات Output: وهي المنتوجات أو الخدمة التي يتم تسليمها للعميل.
- الزبون Customer: وهو الطرف الذي يتسلم مخرجات العملية الحالية.
- الاستماع لصوت الزبون Voice of the consumer (VOC): تأتي خطوة الاستماع لصوت الزبون لتحديد متطلبات العميل والمواصفات التي يريدها وخطوات جمع بيانات هذا النموذج هي:
  - تحديد الزبائن الرئيسيين، وطرح الأسئلة عليهم.
  - تحليل إجابات الزبائن وتحديد المتطلبات والمواصفات الرئيسية التي يطلبونها.
  - وضع قائمة بمتطلبات الزبائن ومواصفاتها، وترجمة هذه المتطلبات إلى سمات في المنتوج أو الخدمة.
  - وتحدد خطوة الاستماع لصوت الزبون إلى بلورة المواصفات الحرجة لجودة المنتوجات أو الخدمات.
- تحديد المواصفات الحرجة للجودة CTQ (Critical to quality): حيث يتم تحليل إجابات الزبائن حول المواصفات التي يطلبونها في المنتوج أو الخدمة، وتنقسم إلى متطلبات أساسية ومتطلبات ثانوية.

ب. مرحلة القياس Measure: تهدف هذه المرحلة إلى قياس مساهمة كل خطوة من خطوات التشغيل، ومن ثم قياس مساحتها الفعلية في العملية النهائية ووضع مؤشرات لقياس ضعفها أو قوتها. تستخدم في مرحلة القياس مجموعة من الأدوات ومنها قياس كفاءة النتائج المترافقية، حيث يتم تقدير نتائج ومساهمة كل خطوة في العملية من ناحية درجة الجودة والسرعة، وبالتالي تحديد كفاءة كل مرحلة تمر بها العملية. والشكل المولى يبين قياس كفاءة النتائج المترافقية.

### الشكل رقم 8\_02: قياس النتائج المترافقية



المصدر: (مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، أبريل 2002، صفحة 5)

يلاحظ من الشكل أن الخطوة الثالثة من العملية تتسبب في انخفاض النتيجة النهائية للعملية، فالخطوة الثالثة تعمل فقط بكفاءة 50%， بينما تعمل بقية الخطوات بكفاءة 90%， وهذا يقلل كفاءة العملية ككل حتى يصل متوسطها إلى 80% فقط.

تتم مرحلة القياس وفق خمس خطوات، كما يلي:

- اختيار الظواهر المراد قياسها: ما هي المقاييس الواجب التركيز عليها، وتلك الواجب تجاهلها؟ وما هي الأسئلة المراد طرحها عن العمليات؟ وأين تكمن إجابتها؟ وهل تقدم هذه الإجابات وسائل للتأثير على المخرجات الأساسية من وجهة نظر العميل والإدارة؟ الإجابة عن هذه الأسئلة تحدد الظواهر التي يجب التركيز عليها.
- تحديد مصادر القياس: من هم العمالء الذين ستحصل المنظمة منهم على الإجابات ومن هم الموظفون والمشরفون الواجب سؤالهم عن المقاييس المناسبة عن العمالء؟ وكيف يمكن التعامل معهم وكسب ثقتهم؟ هل هناك عوامل نفسية أو اجتماعية تحول دون جمع هذه المقاييس (الخوف، الحرج... إلخ)؟
- تحديد وسائل الاتصال وجمع البيانات: هل يتم اختيار وسائل سلبية أو وسائل ايجابية مباشرة أم غير مباشرة؟ ما هي أنساب الوسائل لجمع البيانات والمقاييس؟ ما هي تكلفة جمع هذه البيانات؟
- تمثيل المقاييس: ما هي النماذج والاستمرارات المناسبة لجمع البيانات؟ هل تحتاج إلى تطوير أم لا؟
- تطوير المقاييس: هل تمكن المقاييس الحالية برسم صورة متكاملة عن العمليات أم تحتاج لإضافة وتعديل؟ هل يمكن تدريب الموظفين على هذه المقاييس أم أنها صعبة الفهم؟ هل يستخدم المنافسون مقاييس مشابهة؟ هل تتلاءم هذه المقاييس مع المرحلة الحالية لاستراتيجية المنظمة؟ هل تتوافق المقاييس مع متطلبات العميل؟

**ت. مرحلة التحليل Analyze:** تهدف هذه المرحلة إلى وضع تصور عن أسباب حدوث الأخطاء في محاولة للتوصل إلى نقاط الضعف الحقيقية، وهي خطوة تسبق إجراء أي تغيير وتطوير للعمليات، وتعتمد على مجموعة من الطرق منها العصف الذهني.

**ث. مرحلة التحسين Improve:** تهدف هذه المرحلة إلى إعادة تصميم العمليات وتخطيطةها وتطويرها لتتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الزبائن، وتستخدم في هذه المرحلة وسائل عديدة منها مصروفه أولوية الحلول، وتببدأ بتحديد المشكلة، وتحمين أسبابها، ثم عقد اجتماع للعصف الذهني، ثم ابتكار حلول متعددة للمشاكل، ثم ترتيب الحلول ترتيباً نسبياً حسب عدة معايير منها البساطة، التأثير، ... إلخ.

**ج. مرحلة الضبط والمراجعة Control:** تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من تطبيق الحلول التي تم التوصل إليها، والتأكد من ملائمة التطوير لمتطلبات العميل، ومراقبة الجودة وتأكيدها، وتسجيل التصحيح والتتعديلات وجعلها أساساً للوضع القائم. ويستخدم في هذه المرحلة مجموعة من الأدوات مثل خريطة ضبط جودة العمليات والتي تستخدم لتسجيل وتوثيق مراحل العمليات التي تم تطويرها تبعاً لطريقة: خطط -نفذ - راجع - عدل. وكذلك خرائط الضبط بأنواعها سواء الخرائط التي تعامل مع فترة زمنية ثابتة وعينات ثابتة، أو التي تعامل مع فترات زمنية مختلفة وعينات متغيرة.

## 9. فريق ستة سيفما

يتكون فريق ستة سيفما من مجموعة من الأفراد، يقوم كل واحد منهم بالدور الموكل إليه، وتدرج أدوار فريق ستة سيفما على حسب المعارف والمهارات والتأهيل التي يملكتها الأفراد. ومن أجل التمييز بين أعضاء فريق ستة سيفما، قمت استعارة مصطلحات الفنون القتالية التي تدل على الهرمية (الأحزمة السوداء والحضراء). وتم استخدام ذلك لأول مرة بمotorola. وفيما يلي عرض لأفراد فريق ستة سيفما.

**أ. الرئيس التنفيذي:** يحدد الرئيس التنفيذي وغيره من المدراء التنفيذيين ما إذا كانت المنظمة تعتمد ستة سيفما. وهم مسؤولون في النهاية عن وضع أهداف المنظمة التي ستتشكل أولويات ستة سيفما،

وكذلك عن انتظام مراقبة وتوجيه كيفية استخدام موارد ستة سيعما. (القازار و آخرون، 2009، صفحة 36)

**ب. الأبطال (الأنصار):** يختار القائد التنفيذي، أو النصیر الرئيسي أفراداً لكي يناصروا ستة سيعما داخل وحدات أعمال معينة في أنحاء المنظمة، ويتأكدوا من ربط الوظائف الرئيسية فيها بستة سيعما. وهناك نوعان من الأنصار، أنصار النشر وأنصار المشروعات، وكلا النوعين يجب أن يكون لهما أدوار قيادية تنفيذية في المنظمة. وبلغة الصناعة يكون هؤلاء قادة وحدات الأعمال الإستراتيجية، قادة فرق إدارة الواقع ورؤساء المنظمات الوظيفية الرئيسية. والنصير يمكن أن يكون أي شخص من نائب الرئيس التنفيذي إلى نائب الرئيس المسؤول عن مجموعة وظيفية ما في موقع تشغيلي. (هاري و شرويدر، 2004، صفحة 272)

**ت. حامل الحزام الأسود الرئيس:** يعد وجوده ضرورياً لتبني ستة سيعما لأنه يضمن التغيير المستمر وتقليل التكاليف وتطوير خبرات العاملين. حامل الحزام الأسود الرئيس هو شخص خبير بكل ما يتعلق بستة سيعما. يعمل كمدرب ومستشار وأستاذ حاملي الأحزمة السوداء. وكذلك يقوم بتحديد احتياجات الزبائن ويطور أساليب القياس والتحليل، كما ويساهم في حل المشاكل.

**ث. حامل الحزام الأسود:** يعمل حاملو الأحزمة السوداء على إنجاح مشروعات ستة سيعما، حيث إنهم يقومون بقيادة فريق المشروع، فهم مدربون على فحص الأمور ذات التأثير الكبير ويقومون بمعالجة هذه الأمور باستخدام منهجية ستة سيعما وأدواتها، بالإضافة إلى أنهم يأخذون النظرية ويسعوها حيز التطبيق. وهم يساهمون بخبرتهم التقنية في كيفية استخدام أدوات ستة سيعما للتأكد من أن الأمور قد تمت معالجتها بصفة مستمرة. (بيرزيكوب، 2008، الصفحتان 214 - 215)

**ج. حامل الحزام الأخضر:** يعتبر حاملو الأحزمة الخضراء خبراء وظيفيين يقومون بمساعدة حاملي لقب الأحزمة السوداء في كثير من المشروعات. وهم موظفون مدربون على منهجية ستة سيعما، ويقضون معظم وقتهم في إكمال المشروعات، بحيث يحتفظون بأعمالهم العادلة والمسؤوليات المتعلقة بها. وبناء على ما يقومون به، فإنهم يقضون ما بين 10% إلى 50% من وقتهم في هذه المشروعات.

(بيرزيكوب، 2008، الصفحتان 217 - 218)

تناط بحاملي الأحزمة الحضراء مهمتان أساسيتان وهما المساعدة في نشر نجاح تكنيات ستة سيفما، وقيادة مشروعات تحسين صغيرة النطاق داخل مجالات عملهم، مثلما يفعل حاملي الأحزمة السوداء.

(هاري و شرويدر، 2004، صفحة 277)

## 10. فوائد ستة سيفما

يرى غريغ برو أن ستة سيفما تهدف إلى مساعدة الإدارة في التعرف على ما لا تعرفه، بالإضافة إلى التركيز على ما ينبغي أن تعرفه، واتخاذ الإجراءات لتقليل الأخطاء والاضطرار إلى إعادة العمل من جديد، وهو ما يكلف الوقت والمال وفقدان الفرص والزبائن. (خوجة، 2010، صفحة 229)

ويشير (خوجة، 2010) إلى أن تطبيق ستة سيفما يكلف المال في شكل وقت وموارد واستشارات وتدريب وتحسينات وإعادة العمليات والجهد، ولكن العائد يستحق الاستثمار بحق، فعندما تقلص العيوب والأخطاء، تقل التكاليف بشكل طبيعي ويتحسن مستوى الرضا لمقدم الخدمة المستفيد منها. وتساعد ستة سيفما في القيام بما يلي: (خوجة، 2010، صفحة 230)

- معرفة ما يريده العملاء والسمات المهمة في المنتج أو الخدمة من أجل الجودة بالنسبة لهم.
- التركيز على العوامل القليلة المهمة ذات التأثير الأقصى في جودة العمليات، ومن ثم العمل بأقصى كفاءة من أجل التحسين.
- التحكم في انحراف العوامل المهمة، فكلما قل الانحراف، قلت العيوب والأخطاء وزاد رضا الزبائن وانخفاضت التكاليف.
- تحسين عمليات الإدارة وكفاءة أدائها وإنتاجيتها.

## 11. معوقات تطبيق ستة سيفما

هناك العديد من المعوقات التي تواجه عملية تطبيق ستة سيفما كأي مدخل تغيير آخر. وعلى القائمين على هذه العملية تحديدها ومحاولة التغلب عليها. وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه المعوقات:

(جودة، 2006، الصفحات 237 - 238)

- حداثة موضوع ستة سيغما.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل التطبيق.
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب.
- إتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- توقع النتائج السريعة التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من جراء تطبيق ستة سيغما.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل المختلفة.
- التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق.

## 12. العوامل الرئيسية لتطبيق ستة سيغما بنجاح

من بين العوامل التي تساهم في تطبيق ستة سيغما بنجاح ما يلي:

- دعم والتزام الإدارة العليا.
- ربط ستة سيغما بالربون سواء كان داخلي أو خارجي.
- توفر البنية التنظيمية السليمة لتطبيق ستة سيغما.
- ترسیخ مبادئ ستة سيغما في ثقافة المنظمة.

## المراجع المستخدمة

- Park, S. H. (2003). *Six sigma for quality and productivity promotion, productivity series 32*. Tokyo- Japan: asian productivity organization.
- STONNER, J.A.F & Other. (1995). *Management* (6 editions ed.). New Jersey - USA: Prentice Hall international editions.
- Thomsett, M. C. (2005). *Getting Started in Six Sigma*. New Jersey - USA: Wiley and Sons Inc.
- القرزاز. اسماعيل، و آخرون. (2009). *Six Sigma*. وسائليب حديثه أخرى في إدارة الجودة الشاملة (الطبعة الأولى). عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشنوا尼. أسامة عبد العزيز. (2008). *Six Sigma (6σ)* . الاتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير الأداء (الطبعة الأولى). القاهرة - مصر: مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر.
- باند. بيتر، وهولب. لاري. (2014). *السيكس سيجما: رؤية متقدمة في إدارة الجودة*. (ترجمة: أسامة أحمد مسلم): دار المريخ للنشر.
- بيرزيكوب. بينيلوب . (2008) . *سيغما ستة للتميز في مجال الأعمال: دليل المدير للإشراف على مشروعات وفرق سيغما ستة* (الطبعة الأولى) (محمد يوسف) الرياض - السعودية: العبيكان للنشر.
- خوجة. توفيق بن أحمد. (2010). *المدخل في تحسين جودة الخدمات الصحية: الرعاية الصحية الأولية* (الطبعة الرابعة). الرياض - السعودية: المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الصحة بدول الخليج العربية.
- السلمي. علي. (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. مصر: مكتبة الإدارة الجديدة.
- هاري. مايكيل وشروعدر. ريتشارد. (2004). *ستة سيجما*. (ترجمة أحمد علي) الجيزة - مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك" .
- مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. (أبريل 2002). بيتر باند وآخرون: طريقة ستة سيجما: كيف تطور الشركات المتميزة أدائها. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (7).
- جودة. محفوظ أحمد. (2006). *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات* (الطبعة الثانية). عمان - الأردن: دار وائل للنشر.

# قيادة التغيير التنظيمي

المحاضرة رقم (٩)

يكون مصير الكثير من تجارب التغيير في المنظمات الفشل، ويعود هذا الفشل للعديد من الأسباب ولكن أهمها افتقاد قيادة قوية تعرف جيداً كيف تتعامل مع عملية التغيير بكل مراحلها. ولا تعرف كيف تؤثر في الأفراد بشكل ايجابي للمساهمة في التغيير. ومن هنا وجب على كل المنظمات الراغبة في النجاح في التغيير التركيز أولاً على قيادة التغيير.

## **قيادة التغيير التنظيمي**

المحاضرة رقم (9)

1. أسباب فشل التغيير
2. مفهوم القيادة
3. أهمية القيادة
4. الفرق بين القيادة والإدارة
5. قيادة التغيير
6. المهام الإستراتيجية للقيادات الإدارية في التعامل مع المتغيرات
7. نموذج جون كوتير للتغيير

## 1. أسباب فشل التغيير

أشار جون كوتير إلى أن العديد من عمليات التغيير التي تقوم بها المنظمات تنتهي بالفشل، وذلك

للأسباب التالية: (Kotter, 1996)

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد.
- افتقاد الرؤية.
- عدم توصيل الرؤية.
- العقبات الإدارية.
- عدم تحقيق نجاحات سريعة.
- سرعة إعلان النصر الكبير.
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة.

يلاحظ أن كل الأسباب التي أشار إليها جون كوتير، والتي تؤدي إلى فشل التغيير تتمحور حول الموارد البشرية. وهذا يجب على المنظمات التي تريد النجاح في التغيير أن تقوم بقيادته بدل إدارته. وهذا ما أكدده كوتير بقوله "أن التغيير يقاد ولا يدار". ومن هنا، وقبل الحديث عن قيادة التغيير، يجب أن نعرف الفرق بين مفهومي القيادة والإدارة.

## 2. مفهوم القيادة

يواجه الباحث في موضوع القيادة، تعريف متعددة، قد تختلف في نقطة التركيز ولكن أكثرها يجتمع حول القدرة على التأثير في الآخرين. وعلى سبيل المثال:

يلخص جون ماكسويل John Maxwell موضوع القيادة كله بقوله أنها "التأثير لا أكثر ولا أقل". (هانتر، 2006، صفحة 48) فيما يرى كل من بريستيس وبيفينير Prethus & Pfifner أنها: "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحد همهم لبلوغ غاية منشودة." (رشوان، 2010، صفحة

أما كل من دوبينز وبيتمان Dobbins & Pettman فيعرفانها به: "المقدرة على تحفيز الناس على الكفاح لتحقيق أهداف مشتركة والحصول على أداء فوق العادة من أفراد عاديين وجعل الأشياء تحدث والتائج تحصل. (بلوط، 2005، صفحة 416) أما القريوتي فيعرفها على أنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبّراً عن أمالهم وطموحاتهم مما يتاح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً". (القريوتي، 2003، صفحة 181)

### 3. أهمية القيادة

لا يختلف إثنان على أهمية القيادة، بل أن هذه الأهمية تزداد يوماً بعد يوم، فكلما أيقنت المنظمات حاجتها للموارد البشرية للفوز بسباق المنافسة، أيقنت في الوقت نفسه أنها بحاجة إلى قيادة تتمتع بالقدرة على التأثير في الآخرين لأنها سببها في التعامل مع الموارد البشرية. وعن أهمية القيادة، يذكر هانتر Hunter أن 75% من المنظمات الأمريكية ترسل موظفيها لحضور المحاضرات والدورات عن القيادة كل عام، وتنفق ما يقدر بـ 15 مليار \$ على تدريب الموظفين الذين ينتمون لفرق القيادة بها. (هانتر، 2006، صفحة 14)

ويذكر كاي Kai أنه في عام 1993، قامت منظمات أمريكا الشمالية بصرف ما يعادل ملياري دولار في سبيل التدرب على فن القيادة. (كاي، 2003، صفحة 317)

ويمكن تبيان أهمية القيادة في جملة النقاط التالية: (العلوني، 2000، صفحة 20)

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- تمكن المنظمة من توجيه الطاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع العملي.
- تعتبر البوتفقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخدون من القائد الإداري قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات الحبيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- اكتشاف نقاط التحدي والمشكلات قبل وقوعها، والأخذ بالحلول الوقائية للحيلولة دون ذلك أو القيام بالإجراءات الالزامية في الحالات حتمية الوقع وبأقل الخسائر.

#### 4. الفرق بين القيادة والإدارة

يرى كوتلر أن الفرق بين القيادة والإدارة يكمن في أن الإدارة تعمل في إطار زمني محدد ووفق ميزانية محددة. وهي تركز على خلق جو من النظام والاستمرارية، وتركز على الكفاءة والحد من المخاطر. كما تركز على التفاصيل. في حين أن القيادة تهتم بالتغيير والتجدد، لذا فهي تركز على: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحذ الهمم. وهي تركز على الصورة الشاملة. (Kotter, A Force For Change: How Leadership Differs From Management, 1990)

**الجدول رقم 9-01: الفرق بين القيادة والإدارة**

الإدارة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.</li> <li>- بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة.</li> <li>- تهتم بالكفاءة (الطرق والسياسات).</li> <li>- الاهتمام بالجهد والإنتاجية.</li> <li>- تركز على المنطق.</li> <li>- تهتم بالجزئيات والتفصيلات.</li> <li>- مقيدة بالوقت.</li> <li>- الرقابة والسيطرة.</li> <li>- نظرة مقيدة للأجل.</li> <li>- تهتم بكيف؟ ومن؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار العمل الصحيح.</li> <li>- تحديد الرؤية وبلوره الرسالة.</li> <li>- تهتم بالفعالية (تحقيق النتائج).</li> <li>- الاهتمام بالعلاقات بين الأعضاء.</li> <li>- تركز على العاطفة.</li> <li>- تهتم بالكليات والعلاقة بين الجزئيات.</li> <li>- غير مقيدة بالوقت.</li> <li>- الرقابة الذاتية.</li> <li>- نظرة طويلة الأجل.</li> <li>- تهتم بماذا؟ ولماذا؟</li> </ul>

المصدر: (العلوني، 2000، الصفحتان 24 - 25) -بتصريف-

## 5. قيادة التغيير

يؤكد كوتر على أهمية قيادة التغيير ودورها في نجاح المنظمات وتقديمها في بيئة العمل الحالية، الشديدة التنافسية. والتي تشهد معدلات متسرعة وغير مسبوقة من التغيير في كل المجالات.

يعرف سارج رانيل قيادة التغيير على أنها: "تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر". (إدريس، 2003، صفحة 373)

ويرى هاربر Harper أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها". (السكارنة، 2010، صفحة 338).

وإذا كانت إدارة التغيير تتعلق باستخدام كافة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية من أجل النجاح عملية التغيير، فإن قيادة التغيير أشبه بالمحفز الذي يشعل نار الحماس بالعملية برمتها. ويدفعها نحو الأمام ويساعد على نشر التغيير على نطاق أوسع.

تصنف قيادة التغيير وفق مقارتين، مقاربة مرتكزة على تكيف المنظمة مع البيئة. تحاول قيادة التغيير حسب هذه المقاربة أن تدفع المنظمة للتكييف مع مختلف التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية. وتعتمد هذه المقاربة في بناء نموذجها (رد الفعل) على عدة معطيات مستقاة من قوى التغيير الداخلية والخارجية. ومقاربة مرتكزة على تأثير المنظمة في البيئة. وتقوم هذه المقاربة على أساس التنبؤ وتوقع ما يحدث مستقبلاً مع الإستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص المتاحة بالمبادرة. (العيبي، 2004، صفحة 45) -بتصرف-

وبذلك تتحدد قيادة التغيير وفق هذه المقاربة الأولى سلوكاً داعياً تجاه البيئة التي تنشط فيها. ولهذا تقوم بالتغيير كرد فعل للتكييف ما يحدث حولها وفيها من تغييرات. أما وفق المقاربة الثانية، تكون قيادة التغيير أقوى وأجراً وتحتار أسلوب الهجوم والعمل على رصد البيئة وتوقع المستقبل. وتبادر بالتغيير من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

## 6. المهام الإستراتيجية للقيادات الإدارية في التعامل مع المتغيرات

تبليور المهام الإستراتيجية للقيادة الإدارية في التعامل مع المتغيرات فيما يلي : (السلمي، 29 - 30 مارس 2005، صفحة 152)

- دراسة أوضاع المنظمة ومتابعة الظروف والمتغيرات الخارجية وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي بشكل دوري.
- تحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتائج والحكم على الإنجازات.
- وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الإستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات الناشئة عن المتغيرات.
- تطوير آليات الرصد والمتابعة للكشف عن المتغيرات وتأثيراتها على عمل المنظمة وتفعيل نظم البحث والتطوير لتطوير العمليات والمنتجات.
- إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات وأنماط العلاقات بين قطاعات المنظمة المختلفة وتصميم نظام متكملاً لإدارة الأداء وإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومتابعة تطبيقه وتطويره حسب تطورات الظروف الداخلية بالمنظمة أو المتغيرات الخارجية.
- دراسة وتقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة والمتابعة المستمرة للتطورات التقنية في مجالات نشاطها.
- متابعة الأداء على مستوى المنظمة وفي مجالات النشاط ذات الأولوية، والتوجيه نحو تحسينه وتطويره للتوفيق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية وأخذًا في الاعتبار المتغيرات المشاهدة والمحتملة والآثار الناجمة عنها أو التهديدات المتوقعة.

## 7. نموذج جون كوتير للتغيير

قدم جون كوتير<sup>\*</sup> نظرته للتغيير في نموذج من ثمان خطوات لأول مرة عام 1996 في كتابه قيادة التغيير Change Leading. وأعاد شرح النموذج بشكل أكثر بساطة في كتاب آخر له عام 2005 يحمل عنوان جبلنا الجليدي يذوب Our Iceberg is melting، تخلّى جون كوتير من خلاله عن القالب العلمي المعقد واعتمد على الأسلوب القصصي لايصال فكرته.

وتأتي خطوات هذا النموذج كحلول للتخلص من أسباب فشل التغيير التي أشار إليها جون كوتير. وتأتي هذه الخطوات كما يلي:

- ايجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: وذلك لأن حالة التراخي والرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي يصعب من حالة الرفض للتغيير. وعليه يجب على قيادة التغيير أن تخلق نوعاً من حالة الشك حول الوضع الحالي وأن تساعد الآخرين على ادراك الحاجة للتغيير.

- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: ويقصد به تشكيل مجموعة قوية لتقود التغيير. ويجب أن تتوفر هذه المجموعة على مؤهلات متنوعة مثل: (المهارات القيادية، المصداقية، مهارات التواصل، السلطة، مهارات تحليلية، واحساس بأهمية التغيير).

- تطوير رؤية وإستراتيجية: يجب على القيادة أن توضح كيف سيكون المستقبل مختلفاً عن الماضي من خلال رؤية واضحة ومفهومة. كما يقع على عاتقها أيضاً توضيح الكيفية التي يتم من خلالها تحويل هذه الرؤية إلى واقع.

- توصيل رؤية التغيير: وخلال هذه الخطوة، يتم التأكد من أن العدد الأكبر من الأفراد يفهمون ويتقبلون الرؤية والإستراتيجية.

- تكين العاملين من صالحيات تساعدهم على التحرك والعمل: وهذا للتخلص من أكبر قدر من المعوقات حتى يستطيع الأفراد تحويل الرؤية إلى واقع.

\*جون كوتير John P. Kotter أمريكي من مواليد 1947. مفكر إداري شهير يعد من أهم خبراء التغيير في العالم. له العديد من المؤلفات ومنها: قيادة التغيير، جبلنا الجليدي يذوب، قوة للتغيير وجواهر التغيير.

- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: التغيير عملية في غاية الصعوبة وقد تتطلب فترات زمنية طويلة. وهذا يجب على القيادة تحقيق بعض النجاحات على المدى القصير. وذلك لتشجيع الأفراد وتحفيزهم لمواصلة العمل.

- تعزيز المكاسب الحقيقة وتحقيق مزيد من التغيير: تحقيق بعض النجاحات في المدى القصير قد يخلق نوعاً من التراخي وقد يرجعنا للخطوة الأولى. وهذا على القيادة الضغط أكثر وبسرعة وبشكل حاسم من أجل مزيد من التغيير حتى تتحقق الرؤية بالكامل.

- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: وهنا يتم التمسك بالطرق الجديدة للتصرف. والتأكد من نجاحها حتى تصبح قوية بما يكفي لتصبح جديرة لتعويض التقاليد القديمة.

وفيما يلي جدول يوضح العقبات التي تواجهها القيادة أثناء عملية التغيير والإجراءات المطلوبة منها لتجاوز هذه العقبات.

#### الجدول رقم 9\_02: خطوات التغيير الثمانية والإجراءات المطلوب القيام بها

الإجراءات المطلوبة في كل خطوة من الخطوات (8)	العقبات
<p><b>1</b> - ايجاد شعور بالحاجة إلى التغيير</p> <p>- دراسة واقع السوق التنافسية لمواجهة الأزمات المحتملة والفرص غير المستغلة.</p> <p>- اقناع ما لا يقل عن 75% من المديرين أن الوضع الراهن أكثر خطورة من المجهول.</p>	<p>- صعوبة تحفيز الناس على الخروج من مناطق راحتهم.</p> <p>- الشلل بسبب الأخطار.</p>
<p><b>2</b> - بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير</p> <p>- تكوين مجموعة ذات التزامات مشتركة تتمتع بما يكفي من السلطة لقيادة جهود التغيير.</p> <p>- تشجيعهم على العمل بصفتهم فريقاً واحداً خارج التسلسل الهرمي العادي.</p>	<p>- عدم توافر الخبرة السابقة لدى قائد الفريق.</p> <p>- ترك عملية اختيار قائد الفريق للموارد البشرية، أو قسم الجودة، أو المدير التنفيذي للتخطيط الإستراتيجي، بدلاً من المدير المباشر.</p>

<p><b>3 - تطوير رؤية وإستراتيجية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ايجاد رؤية لتوجيه جهود التغيير.</li> <li>- وضع إستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم رؤية معقدة جدًا أو غامضة يصعب إبلاغها في خمس دقائق.</li> </ul>
<p><b>4 - توصيل رؤية التغيير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام كل وسيلة ممكنة في إيصال الرؤية الجديدة والإستراتيجيات الضرورية لتحقيقها.</li> <li>- تعليم سلوكيات جديدة بوساطة نموذج ائتلاف التوجيه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفشل في إيصال الرؤية.</li> <li>- التصرف بطرق مخالفة للرؤبة.</li> </ul>
<p><b>5 - تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التخلص من النظم التي تقوض أهمية الرؤية أو غيرها.</li> <li>- تشجيع المخاطرة والأفكار والأنشطة والإجراءات غير التقليدية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفشل في التخلص من الأفراد الأقوياء الذين يقاومون جهود التغيير.</li> </ul>
<p><b>6 - تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد خطط تحسينات الأداء المنظور.</li> <li>- تحديد الموظفين المساهمين في تلك التحسينات ومكافئتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترك مكاسب المدى القصير للمصادفة.</li> <li>- الفشل في تحقيق النجاحات في وقت مبكر ( خلال مدة 12 شهراً إلى 24 من بدء عملية التغيير).</li> </ul>
<p><b>7 - تعزيز المكاسب الحقيقة وتحقيق مزيد من التغيير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام المصداقية المكتسبة من النجاحات المتحققة في وقت مبكر من بدء التغيير: لتغيير النظام، الهياكل، والسياسات التي تقوض الرؤية.</li> <li>- الحرص على توظيف الموظفين الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية، وتطويرهم وترقيتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعلان الانتصار قبل حدوثه بوقت كبير، وذلك مع تحسن الأداء الأولى.</li> <li>- السماح لمقاومي التغيير باقناع (الجمهور المشارك في عملية التغيير) بأنهم قد فازوا في الحرب.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعادة احياء نشاط عملية التغيير من خلال مشروعات وعوامل تغيير جديدة.</li> </ul>	
<p><b>8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توضيح الروابط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة.</li> <li>- وضع خطط لتنمية القيادة والتعاقب الوظيفي بما يتفق والمنسحى الجديد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم احداث معايير اجتماعية جديدة وقيم مشتركة بما يتفق والتغييرات.</li> <li>- ترقية الناس الذين لا يجسدون النهج الجديد ولا يشجعونه إلى المناصب القيادية.</li> </ul>

المصدر: (مجموعة مؤلفين، 2016، الصفحات 12 – 14)

## قائمة المراجع

- Kotter, J. P. (1990). *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*. New York: USA: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston - USA: Harvard Business Review Press.
- السكارنة، بلال خلف . (2010). *القيادة الإدارية الفعالة* . عمان – الأردن: دار الميسرة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2003) . *المدخل الحديث في الإدارة العامة* . مصر: الدار الجامعية.
- هانتر، جيمس سي . (2006) . *مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم: كيف تصبح قائداً خادماً؟* (الطبعة الأولى) (ترجمة الناشر) الرياض – السعودية: مكتبة جرير .
- بلوط، حسن ابراهيم . (2005) . *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات* (الطبعة الأولى) بيروت – لبنان: دار النهضة العربية.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد . (2010) . *القيادة . الإسكندرية* – مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- العتيبي، صبحي جبر . (2004) . *تطور الفكر والأساليب في الإدارة* . عمان – الأردن: دار حامد.
- السلمي، علي . (29-30 مارس 2005) . *ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير . الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري – نحو إدارة متغيرة فاعلة* . جدة – السعودية: الجمعية السعودية للإدارة.
- كاي، مايكيل . (2003) . *التغيير المتواصل: خوض غمار التنافس في عالم التجارة الإلكترونية* (الطبعة الأولى) (ترجمة فواز زعور) الرياض – السعودية: مكتبة العبيكان .
- مجموعة مؤلفين . (2016) . عن قيادة التغيير ( الطبعة العربية الأولى) . (ترجمة داود سليمان القرنة) الرياض – السعودية: العبيكان .
- العدلوني، محمد أكرم . (2000) . *القائد الفعال* . الرياض – السعودية: قرطبة للإنتاج الفني.
- القربيوي، محمد قاسم . (2003) . *السلوك التنظيمي* (الطبعة الرابعة) دار الشروق للنشر والتوزيع .

# التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المحاضرة رقم (10)

أدركت المنظمات أن عليها التميز والتفوق والبحث عن ميزة تنافسية تتصرف بالاستدامة، وعدم القابلية للنقل والتقليد، ميزة تنافسية تعتمد على المورد البشري بشكل أساسي. ولا يوجد أنساب من حل إداري لتحقيق هذا أكثر من التحول إلى شكل المنظمات المتعلمة، لأنها منظمات تفتح المجال للأفراد لإطلاق العنان لأفكارهم، إنها منظمات تتعلم من الآخرين وتتيح فرصة التعلم المستمر لأفرادها، فأفرادها وهي منفتحين على العالم الخارجي، ومستعدون للتجريب والتعلم في كل لحظة. وهذا ما يجعلهم مصدراً للابداع والتميز.

## التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المحاضرة رقم (10)

1. أهمية النظر للمنظمة على أساس المعرفة
2. مفهوم المنظمة المتعلمة
3. نشاطات المنظمة المتعلمة
4. خصائص المنظمة المتعلمة
5. نموذج المنظمة المتعلمة لبيتر سينج
6. الأسس الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة
7. التغيير والتحول إلى المنظمة المتعلمة

## 1. أهمية النظر للمنظمة على أساس المعرفة

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدعو إلى النظر إلى المنظمات على أساس المعرفة في جملة النقاط الآتية: (حسن، 2008، صفحة 204)

- العمال المعرفين هم الذين يمثلون قوة العمل وهؤلاء لا يخضعون لأنماط الإدارة التقليدية.
- الحاجة لتنظيم الأفكار والمعرفات التي تمثل جوهر العمل داخل المنظمات.
- الحاجة لتحقيق التنسيق والترابط بين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كما أن هذا العصر اتسم بظهور منظمات صانعة للمعرفة التي استوعبت التعامل مع المعرفة كمصدر أساسي لحداث الثروة، وأفضل مثال على هذه المنظمات هي المنظمات اليابانية مثل هوندا Honda وكانون Canon التي اكتسبت شهرتها بسبب قابليتها للاستجابة السريعة للعملاء، وقدرتها على إيجاد أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة، إضافة إلى سرعتها في الهيمنة على التقنيات الحديثة.

## 2. مفهوم المنظمة المتعلمـة

يعرف بيتر سينج Peter Senge المنظمات المتعلمـة<sup>\*</sup> على أنها: منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون بها بالفعل. وهي المنظمات التي تنشئ نماذج تفكير حديثة وشاملة. ويطلق فيها العنوان للطموحات الجماعية. ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم بشكل جماعي. (Senge, 1990, p. 2) أما ديفيد غارفين David Garvin فيعرفها على أنها: منظمة تمتلك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها

\* يعود الفضل الكبير في ظهور فكرة المنظمة المتعلمـة إلى بيتر سينج عبر كتابه الشهير "المبدأ الخامس: فن ومارسة التعلم التنظيمي"، والذي أضاف من خلاله بعداً جديداً لحركة المعرفة، من خلال طرحه لفكرة المنظمات التي تتعلم وتتطور من تجارتها وخبراتها و المعارف العاملين لديها. هذا النوع من المنظمات الذي يتناسب مع خصوصية هذا العصر والذي يتميز بالتغيير المستمر.

والاحتفاظ بها، وتعديل سلوكها بصورة هادفة بحيث ينم عن معرفة وبصيرة نافذة. (Garvin, 2000, p. 11)

وبتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من اختلاف التعريف إلا أنها تشتراك في الفكرة الجوهرية للمنظمة المتعلمـة وهي التعلم المستمر للأفراد، والذي يساعد المنظمة على التكيف مع ما يحدث في البيئة من تغييرات ويـساعدـها على تطوير أدائها.

يمـكـن تعـريفـ المنـظـمةـ المـتعلـمـةـ أـيـضـاـ عـلـىـ أـنـهاـ منـظـمةـ الـيـوـمـ وـالـمـسـتـقـبـلـ،ـ منـظـمةـ تـؤـمـنـ بـأنـ العـالـمـ منـ حـوـلـهـ يـتـغـيـرـ دـوـمـاـ،ـ وـلـهـذاـ تـغـيـرـ باـسـتـمـارـ لـلـتـكـيفـ مـعـهـ.ـ إـنـهـاـ منـظـمةـ تـتـعـلـمـ مـنـ تـجـارـبـهـاـ وـتـجـارـبـ الآـخـرـينـ،ـ تـقـارـنـ نـفـسـهـاـ بـالـأـفـضـلـ وـتـعـمـلـ عـلـىـ تـجـاـوـزـهـ،ـ مـنـظـمةـ تـعـطـيـ أـهـمـيـةـ كـبـرىـ لـلـأـفـرـادـ العـامـلـيـنـ بـهـاـ،ـ وـتـدـعـوـهـمـ إـلـىـ التـعـلـمـ المـسـتـمـرـ،ـ وـتـتيـحـ لـهـمـ الفـرـصـ لـتـجـسـيدـ أـفـكـارـهـمـ وـإـبـداـعـهـمـ عـلـىـ أـرـضـ الـوـاقـعـ،ـ وـتـدـعـوـهـمـ لـلـتـعاـونـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ الـأـفـضـلـ لـهـمـ وـلـهـاـ.

### 3. نشاطات المنظمة المتعلمة

أشار غارفن عام 1998 إلى أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية تأتي كما يلي: (كرمالي، 2005، الصفحات 106 – 107)

**أ. حل المشكلات نظرياً Systematic Problems Solving:** ويـسـتـندـ هـذـاـ النـشـاطـ إـلـىـ

حدـكـبـيرـ عـلـىـ فـلـسـفـةـ وـأـسـالـيـبـ حـرـكـةـ النـوـعـيـةـ،ـ وـيـنـطـلـقـ مـنـ الـحـقـائـقـ الـموـالـيـةـ:

- أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشاكل.

- يؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار.

- يستخدم أدوات إحصائية بسيطة.

**ب. التجريب Experimentation:** ويـشـتـملـ هـذـاـ النـشـاطـ عـلـىـ الـبـحـثـ النـظـمـيـ عـنـ الـعـرـفـةـ الجـديـدةـ وـفـحـصـهـاـ.ـ وـضـمـنـ هـذـاـ النـشـاطـ،ـ يـعـدـ اـسـتـخـدـامـ الـمـنـهـجـ الـعـلـمـيـ أـمـرـاـ أـسـاسـيـاـ.ـ وـيـخـتـلـفـ هـذـاـ

النشاط عن النشاط السابق من حيث إن التجربة يتم تحفيزه من خلال الفرص، ومن خلال التوسيع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

ت. **التعلم من التجارب الماضية Learning from Past Experience**: يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها واحتقانها وتقييمها بشكل نظمي، كما يجب عليها أن تقوم بتدوين الدروس المعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.

ث. **التعلم من الآخرين Learning from Others**: إن التعلم بجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي، بل إن التبصرات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلى خارج البيئة التي يعيشها الفرد، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار ومحفزات للتفكير الإبداعي.

ج. **تحويل المعرفة Transferring Knowledge**: يجب أن يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة. وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع، يكون هذه العملية أثر إيجابي بالغ أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد. وهناك مجموعة من الآليات التي تساعده في تحويل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئيات، الصوتيات والزيارات الميدانية. أما مورغان Morgan فقد أشار عام 2006 إلى أن على المنظمة المعلمة القيام بتطوير وتدعم قدراتها للقيام بما يلي: (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012، الصفحات 48 – 49)

- استكشاف والتنبؤ بالتغيير في البيئة على اتساعها وذلك لتحديد التغييرات الهامة، وذلك بالتعرف على وجهات النظر حول المستقبل إضافة إلى الحاضر والماضي، وتفهم المتطلبات الخاصة بالعملاء، وكذلك دراسة الأوضاع الخاصة ببيئة عدم التأكيد واعتبارها كمصدر أو مورد للتوصّل إلى أنماط جديدة للتطوير.

- تنمية القدرة على البحث والتحقيق، وترسيخ روح التحدى والعمل على تغيير الأنماط والسلمات وذلك من خلال التدقّيق في كيفية رؤيتهم وإدراكيّهم وتفكيرهم في حقيقة التنظيم وذلك باستخدام مختلف النماذج والمداخل، والتأكد من أن التطوير الاستراتيجي لا يمكن أن يتجاوز قدرة المنظمة

ووضعها الحالي، وهذا إلى جانب بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية لدعم التغيير وإدارة المخاطر ومواجهتها.

- العمل على وجود توجهات استراتيجية مع بروغ نمط تنظيمي مرن وذلك من خلال بناء رؤية ومعايير وقيم ومحددات لتوحيد السلوك، واستيعاب الفلسفة والأطر المعرفية التي تستخدم للإرشاد في عملية تحديد الأهداف وتحقيقها وتوجيه السلوك في مختلف المواقف، وبذل جهد حقيقي ورئيس في صياغة السياسات ووضع القواعد والأسس التي تحكم السلوك في السعي النشط لتحقيق الأهداف المرغوبة.

#### 4. خصائص المنظمة المتعلمة

تتمتع المنظمات المتعلمة بجموعة من الخصائص أهمها: (العلي وآخرون، 2009، صفحة 334)

- أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهمًا لصالحهم ولصالح العالم.
- كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- يكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاءً من عملهم منفصلين وهذا يتم التركيز على فرق العمل.
- تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
- تستمد المنظمة الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
- يكون العاملون فيها مدعوين للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية، بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين، ويعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، فضلاً عن أن للفرد حرية التجربة واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من الأخطاء.

## 5. نموذج المنظمة المتعلمة لبيتر سينج

جاء بيتر سينج<sup>\*</sup> عام 1990 بفكرة المنظمة المتعلمة أول مرة، فكان نموذجه أول نموذج للمنظمات المتعلمة. وقد حاول بيتر سينج في هذا النموذج أن يترجم تصوره وأفكاره، ونتائج دراساته وأبحاثه حول المنظمة المتعلمة إلى نموذج يتكون من خمسة أسس يجب على المنظمات الراغبة أن تكون متعلمة أن تلتزم بها. وتأتي هذه الأسس كما يلي: (جران، 2011، الصفحات 431 – 432)

**أ. التفكير النظمي System Thinking:** ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تتحقق أهدافها، فالتفكير النظمي يتكمّل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها البعض، لتكون النظرة شاملة لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

**ب. التميز الذاتي Personal Mastery:** ويشير إلى توفر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعال الأفراد على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.

**ت. النماذج الذهنية Mental Models:** يذكر هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق تحليل البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف، بدلاً من التمسك والتعمت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

**ث. الرؤية المشتركة Shared Vision:** يدل هذا المجال على القدرة والالتزام الحقيقي من طرف العاملين نحو الرؤية التنظيمية، بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متباينة

\* أطلق أحد الباحثين وهو براين ديمينا Brian Dumina في مجلة فورشن Fortune على بيتر سينج "أستاذ المنظمات المتعلمة" حيث اعتبر بيتر سينج أحد الأصول أو العقول البشرية عالية التميز وهو بطل المنظمات المتعلمة، وذلك لأنه أدخل مجالاً جديداً في المنظمات المتعلمة وهو التفكير النظمي. (جاد الرب، 2006، صفحة 15)

ناجحة، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفكار بالطاقة الالزمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

**ج. التعلم الجماعي Team Learning:** يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية، تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

## 6. الأسس الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة

يرجع فشل العديد من تجارب التحول إلى المنظمة المتعلمة إلى إخفاق المنظمات في إرساء الدعائم أو الأسس الأساسية للمنظمة المتعلمة، والمتمثلة في التعلم التنظيمي، التفكير النظمي، القيادة، فرق التعلم، ثقافة التعلم وإدارة المعرفة. وفيما يلي عرض لكل دعامة بشكل مفصل.

**أ. التعلم التنظيمي:** يشير بيتر سينج إلى أن التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع. (Senge, 1990, p. 59) أما كل من بروbst وبشيل Probst & Buchel فيعرفانه على أنه توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف، تحسين قدرات معالجة المشاكل وإنجاز الأعمال، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة. (ثابتي وبن عبو، 2009، صفحة 229)

ويمكن تعريف التعلم التنظيمي أيضًا على أنه: ذلك التعلم الذي يختبره العاملين داخل المنظمات، ويساعدهم على توسيع معارفهم ومهاراتهم من خلال التجارب التي يعيشونها في العمل. كما يعد وسيلة لتصحيح أخطاء المنظمة وتحسين أدائها وتحويلها إلى منظمة متعلمة.

لا يمكن القول أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هما نفس الشيء، ولكن التعلم التنظيمي حتماً دعامة أساسية لا يمكن بناء المنظمة المتعلمة بدونها، وهو محركها الأول نحو النجاح. وقد أشار بيتر

سينجر إلى جملة من النقاط تؤكد أهمية التعلم التنظيمي وضرورته للمنظمات المتعلمة. وتأتي هذه النقاط

كما يلي: (الكبيسي، 2004، الصفحات 100 – 101)

- أغلب مشاكل المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة، وعدم وضع حلول ناجحة لها.
- ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما، وغياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة يعد عائقاً أمامها.
- أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل، سواء كان إيجابياً أو سلبياً.
- يؤدي اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الواقتية أو المرحلية إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.
- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، يحدث العكس عند عدم التشخيص الدقيق، فالحل يكون عندها عديم الجدوى ويؤدي إلى مشاكل وآثار جانبية أكبر.
- التغييرات البسيطة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة.

**ب. التفكير النظمي:** نظراً للتغييرات الكثيرة التي تعيشها المنظمة والتي تحيط بها من كل جانب، أصبح من الصعب عليها أن تحكم على المشاكل بشكل جزئي ومنفصل وإنما عليها النظر إليها كجزء من كل متكامل من أجل معرفة أسبابها الحقيقة. وهنا يأتي دور التفكير النظمي الذي يركز علىربط العناصر المكونة لظاهرة معينة وتحديد العلاقات بينها، وعدم الاكتفاء بالتركيز على الأجزاء كل على حدة. وإنما رؤية الجزء من خلال الكل.

ويرى ماركاردت أن عناصر التفكير النظمي الآتية ستكون أكثر قيمة عندما تمارس من خلال

المنظمة:

- التركيز على معدل التعلم المرتفع.

- تجنب الحلول العرضية والتركيز على الأسباب غير الواضحة.
  - تميز تعقد التفاصيل عندما يكون هناك العديد من المتغيرات عن التعقيد الديناميكي عندما تكون الروابط بين السبب والنتيجة غير واضحة.
  - رؤية العلاقات المتبادلة وليس الأشياء.
  - رؤية العملية الشاملة وليس اللقطات.
  - الإدراك أن الأفراد والمشاكل جزء من نظام منفرد.
  - إدراك الفرق أو الاختلاف بين التفكير النظمي والتفكير الجزء.
- ت. القيادة:** القيادة الفعالة والواعية والمتمنية هي أساس نجاح أي عملية تغيير تنظيمي تقوم به المنظمة وخاصة إذا كان التغيير يهدف إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة، وذلك لأنها توادي دوراً أساسياً في تحديد وتجهيز عمليات إدارة التغيير باستثمار تعاون وكفاءة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة. ووحدتها المنظمات الرائدة هي التي لا تكتفي بالاعتراف بأهمية القيادة في نجاح التغيير فقط، وإنما تسعى -بكل ما لديها من إمكانيات- إلى تطوير قيادتها من أجل أن ترقى إلى مستوى التطلعات وتؤدي الواجب المنتظر منها.

يؤدي قادة المنظمات المتعلمة أدواراً جديدة، حددتها سينج كما يلي: (الخشالي والتيممي، 2008، الصفحتان 198 – 199)

**- القائد كمصمم:** يرى كل من أغاسي وبرابتون Agashe & Bratton أن القائد في دوره كمصمم كمرحلة أولى، يصمم الأغراض ويحدد الرؤية كما يقوم بتحديد القيم الرئيسية. وفي المرحلة الثانية، يقوم بتصميم السياسات والاستراتيجيات والهيكلات التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير والتخاذل القرارات. أما المرحلة الثالثة من مسؤولية القائد كمصمم فهي التأثير في عمليات التعلم التي تقود المنظمة إلى بلوغ مرحلة التعلم.

**- القائد كمعلم:** يقوم القائد كمعلم بمساعدة أي شخص في المنظمة على اكتساب المعرفة ووضوح الرؤية للحقائق الحالية. كما يمكن دوره في الإسهام في تكوين النماذج الذهنية للأفراد وذلك للتصدي

للقضايا الهامة. وهذه الصورة الذهنية عن كيفية إدراك العمل ستؤثر وبشكل معنوي في كيفية إدراك المشاكل والفرص. والتمييز بين أنواع الأنشطة المختلفة والاختيار من بينها. فالقائد مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم للحقائق، وتقنيتهم من النظر فيما وراء ما هو ظاهر للعيان والوصول إلى الأسباب الحقيقية، وغير المنظورة للمشاكل، والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل.

- **القائد كراعي:** يرى ماركاردت أن عمل القائد الراعي يتكرز في مستويين، المستوى الأول كراع للأفراد الذين يقودهم، فهو يرعى الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة. كما يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للمحتاجين لذلك من الأفراد. والمستوى الثاني كراع لعرض أكبر أو رسالة ت يريد المنظمة تحقيقها، فالقائد الراعي هو الذي يكون مشغولاً في بناء المنظمة ويشعر بأنه جزء من الغرض الأكبر الذي تسعى المنظمة للوصول إليه، فهو الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي ورضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى. فالقائد الراعي يدرك بأنه يجب أن يعمل أكثر مما يتكلم فهو راعي لرؤيه المنظمة. ويشير دور القائد الراعي إلى الالتزام برؤيه المنظمة، ولكن هذا لا يعني امتلاكه لهذه الرؤيه، بل أن مهمته تكون في إدارة الرؤيه لمنفعة الآخرين، كما يجب أن يتعلم كيفية الاستماع لرؤى الأفراد وتغيير رؤياه إذا كان ذلك ضرورياً.

ث. **فرق التعلم:** قد تتجه منظمة ما في تحقيق النجاح إذا أبدع فرد من أفرادها أو تميزت مجموعة من أفرادها بشكل منفصل، ولكن هذا النجاح قد لا يستمر لأنه لم ينبع من عمل جماعي مما قد يحدث نوعاً من العداوة والصراع بين الأفراد يعكس سلباً على المنظمة. ولكن النجاح الذي ينبع من العمل الجماعي يستمر أكثر ويأتي بنجاحات أخرى في المستقبل، وهذا ما يميز العمل الجماعي عن العمل الفردي، وبين أهمية العمل كفريق، ونفس الشيء يمكن قوله عن التعلم، فالمنظمة لا تتعلم إلا من خلال تعلم أفرادها بشكل جماعي.

يعتبر سينج أن الفريق هو مفتاح تعلم المنظمة، ويرى أن تعلم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق، إنما تبني على قاعدة تطوير

الرؤية المشتركة كما تبني على الابداع الفردي، وفرق العمل ذات الموهبة تصنع الأفراد ذوي الموهبة.

(جاد الرب، 2006، صفحة 18)

العمل كفريق أسلوب فعال ومثمر لأنـه يتيح لكل فـد في المنـظمة أن يـشعر بالامتـلاك والـمسؤولية، وذلك يجعلـهم أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نـتائج أـفضل. والـعمل بروح الفـريق يـساعد الأـفراد على تحقيق تقـدير أـفضل للـذات، وكذلك ثـقة أكثر بالـنفس، كما أنه يـشعرـهم بأنـهم ذـوي قيمة، وهذا من شأنـه أن يـحسن الـاتصالـات ويـوجـد عـلـاقـات أـفضل ويزـيد من الـانتـاجـية، فـفـريق العمل -بـكل بـساطـة-

هو القـوة الأساسية لأـي منـظـمة. (الفـقي، 2009، صـفـحة 10)

**ج. ثـقـافة التـعـلـم التـنظـيمـيـة:** الثـقـافة هي التي تعـطـي المنـظـمة هـويـتها الخـاصـة التي تمـيزـها عن باـقـي المنـظـمات، وهي التي تـوجهـ العـامـلـين وتحـدد سـلوـكيـاـنـهم ودرجـة تـقبـلـهم لأـي تـغـيـير تـقـيلـ علىـهـ المنـظـمة، وإذا كانتـ هذهـ الأـخـيرـة بـصـدـدـ التـحـولـ إـلـىـ المنـظـمةـ المـتعلـمـةـ، فـمنـ المـهمـ أنـ تكونـ لـديـهاـ قـيمـ رـاسـخـةـ تـدعـمـ هـذـهـ التـحـولـ مـثـلـ قـيمـ التـعـلـمـ وـالـإـبـتكـارـ، الـانـفتـاحـ وـالـبـحـثـ عـنـ الـأـفـكارـ الـجـديـدةـ، وإنـذاـ لمـ يـكـنـ ذـلـكـ مـتـوفـراـ فـيـجـبـ عـلـيـهـاـ أـنـ تـجـريـ تـغـيـيرـاتـ عـلـىـ ثـقـافـتهاـ التـنظـيمـيـةـ لـتوـجـدـ هـذـهـ الـقـيمـ، وإنـذاـ فـشـلتـ فـيـ التـحـولـ إـلـىـ منـظـمةـ مـتعلـمـةـ.

يتـطلـبـ اـرـسـاءـ مـفـهـومـ كـمـفـهـومـ الـمـنظـمةـ الـمـتعلـمـةـ ثـقـافةـ مـتمـيـزةـ وـأـكـثـرـ اـنـفـاتـاحـاـ عـلـىـ ماـ يـدـورـ حـوـلـ الـمـنظـمةـ منـ تـغـيـيرـاتـ، وإنـذاـ لـمـ تـمـلـكـ الـمـنظـمةـ مـثـلـ هـذـهـ الثـقـافـةـ وـجـبـ عـلـيـهـاـ الـعـلـمـ عـلـىـ الـحـصـولـ عـلـىـ مـثـلـهـاـ بـوـاسـطـةـ التـغـيـيرـ التـقـافيـ منـ أـجـلـ غـرـسـ قـيمـ وـمـبـادـئـ مـحاـيـةـ لـلـتـعـلـمـ وـالـتـغـيـيرـ.

عـنـدـماـ يـصـبـحـ وـاضـحاـ فيـ الـمـنظـمةـ أـنـ الـمـارـسـاتـ الـقـديـمةـ لـمـ تـعـدـ مـجـدـيةـ، يـكـونـ فيـ هـذـهـ الـحـالـةـ الطـرـيقـ مـمـهـداـ لـإـدـخـالـ وـقـبـولـ مـعـقـدـاتـ وـقـيمـ جـديـدةـ، فـيـتـمـ تـبـنيـ السـلـوكـ الـجـديـدـ وـالـذـيـ يـتـلاءـمـ معـ الـقـيمـ وـالـمـعـقـدـاتـ الـجـديـدةـ كـاستـجـابـةـ لـمـ تـعـقـدـ الـمـنظـمةـ أـنـ ضـرـوريـ لـبـقـائـهـاـ، وـبـهـذـهـ الـقـيمـ التـنظـيمـيـةـ الـجـديـدةـ يـتـمـ تـحـدـيدـ ماـ سـيـفـعـلـهـ الـأـفـرادـ أوـ يـفـعـلـوهـ وـهـنـاـ يـكـونـ الـأـفـرادـ فيـ حـاجـةـ إـلـىـ مـعـرـفـةـ كـيـفـ تـحـركـ قـيمـهـمـ سـلـوكـهـمـ دـاخـلـ الـمـنظـمةـ، وـكـيـفـ سـتـؤـثـرـ هـذـهـ الـقـيمـ عـلـىـ وـظـائـفـهـمـ الـفـردـيـةـ وـالـمـنظـمةـ عـلـىـ حدـ سـوـاءـ، فـالـقـيمـ تـحدـدـ الـأـسـلـوبـ الـذـيـ يـعـملـ بـهـ الـأـفـرادـ. (هـارـيـ وـشـروـيـدرـ، 2004، صـفـحةـ 385)

- يحدد شين إدغار Schein Edgar مواصفات الثقافة التنظيمية الحالية للتعلم على النحو المولى:
- (السلمي، 2002، صفحة 215)
- ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
  - ثقافة تركز على الناس أكثر مما تركز على النظم.
  - ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
  - ثقافة تسمح بوقت كافي للتعلم.
  - ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشاكل، أي تعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
  - ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
  - ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.
  - ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول والاتصال والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.
- ح. إدارة المعرفة: تساعد إدارة المعرفة المنظمة على تحديد و اختيار ونشر ونقل المعلومات الهامة التي تشكل جزءاً من ذاكرة المنظمة والتي توجد عادة في صورة غير مؤسسة بما يتيح تقديم حلول جذرية وفعالة للمشاكل التي تواجه المنظمة. وتسهيل عمليات التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، كما تركز إدارة المعرفة على تحديد المعرفة وتفسيرها بطريقة يمكن من خلالها المشاركة مع جميع العاملين بالمنظمة بصورة رسمية والاستفادة من قيمتها عن طريق إعادة استخدامها. (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012، صفحة 4)

## 7. التغيير والتحول إلى المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة ليست وصفة جاهزة، تطبقها المنظمة فتصبح منظمة عظيمة في ليلة وضحاها. ولا تأتي مع دفتر شروط أو تعليمات تطبقها الإدارة فتكون النتائج بقدر احترام هذه الشروط والتعليمات. إنها أصعب من ذلك بكثير، فهي نموذج تنظيمي يحمل في طياته جانباً إنسانياً يتعلق بالقيم والمبادئ. نموذج يدعو المنظمة إلى تبني أنماط فكرية جديدة، ويدعوها إلى زرع ثقافة تنظيمية قوامها الأساسي

التعاون من أجل التعلم والإبداع المستمر، ولهذا وجب على المنظمة إحداث العديد من التغييرات الكبيرة والإستراتيجية من أجل النجاح عملية التحول. وأول هذه التغييرات تتعلق بالهيكل التنظيمي.

**أ. تغيير الهيكل التنظيمي:** يعرف ستونر Stoner وزميلاه الهيكل التنظيمي بقولهم أنه "الطريقة أو الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم وتنظيم وتنسيق أنشطة المنظمة." (STONNER & other, 1995,

p. 315)

يحدد الهيكل التنظيمي العناصر الآتية: (النجار، 1998، صفحة 339)

- قائمة الأعمال المطلوب تفيذهـا.

- تقسيم العمل الكلي لمجموعات من الأعباء التي يمكن أداؤها بأسلوب منطقي عن طريق العاملين بالمنظمة.

- تجميع الأعباء بطريقة ذات كفاءة عالية بغرض تكوين الإدارات والأقسام.

- إنشاء آلية للتنسيق بين الإدارات والأقسام.

- إجراء تعديلات ومراجعات لضمان فعالية الهيكل التنظيمي.

نظرًا لكثرـة المشاكل التي يمكن أن تحدث بسبب عدم مناسبـة الهيكل التنظيمي للمنـظمة لمـتطلبات التـحول إلى شـكل المنـظمـات المـتعلـمة يـجب عـلـى إـدارـة المنـظـمة الـاهتمام بـتـغيـير هـيـكلـها التـنظـيمي وـإـعادـة تصـميـمه لـتسـهـيل عـملـية التـحـول وـدعـمـها.

وبحـدر الإـشـارة أـنـ الهـيـكلـ التنـظـيميـ الجـديـد يـجـب أـنـ يتـضـمـن دورـ فـرقـ العـملـ المـوجـهـةـ ذاتـياـً بـداـخـلـهـ وـيـقـرـرـ لـالـعـامـلـيـنـ وـلـفـرـقـ العـملـ صـلاـحيـاتـ أـكـبـرـ وـاستـقلـالـيـةـ أـعـلـىـ، وـذـلـكـ لـأـنـ المنـظـمةـ المـتعلـمةـ تـرـكـزـ عـلـى دورـ هـذـهـ الفـرـقـ فيـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ المـنظـمةـ وـعـلـىـ رـأـسـهـاـ التـعـلـمـ.

وـمـنـ هـنـاـ، يـكـنـ القـوـلـ أـنـ الهـيـكلـ التنـظـيميـ المـنـاسـبـ يـجـبـ أـنـ يـكـونـ أـفـقـيـاـ أـوـ الهـيـكلـ الـهرـميـ المـقـلـوبـ، وـذـلـكـ لـأـنـ هـذـهـ النـماـذـجـ مـنـ الـهـيـاـكـلـ التنـظـيمـيـةـ تـقـلـصـ مـنـ عـدـدـ الـمـسـتـوـيـاتـ التنـظـيمـيـةـ، وـبـالـتـالـيـ تـحـقـقـ السـرـعةـ وـالـمـروـنةـ فيـ الـاسـتـجـابـةـ لـتـغـيـرـاتـ السـوقـ وـطـلـبـاتـ الـعـمـلـاءـ، فـمـثـلاـًـ فيـ الهـيـكلـ الـهرـميـ المـقـلـوبـ يـلـاحـظـ أـنـ الـزـيـونـ هوـ الـذـيـ يـحـتلـ الـقـمـةـ وـلـيـسـ الـإـدـارـةـ الـعـلـيـاـ، وـهـذـاـ الـمـبـدـأـ مـنـ أـهـمـ الـمـبـادـئـ الـتـيـ تـرـكـزـ عـلـيـهـاـ أـسـالـيـبـ الـإـدـارـةـ الـحـدـيثـةـ ثـمـ تـأـيـيـدـ الـوـحدـاتـ وـالـعـامـلـيـنـ الـذـيـنـ يـعـمـلـونـ بـالـاحـتكـاكـ الدـائـمـ معـ

العملاء، ويملكون المعلومات حول مشاكل كل عميل ومتطلباته والحلول المناسبة لهذه المشاكل أفضل من أي شخص أو جهة أخرى. ثم يأتي بعدهم في الترتيب مسؤولو المكاتب الذين يقومون بوظيفتين أساسيتين هما تقديم الدعم للوحدات والعاملين الذين يعملون في الواجهة، وتزويدهم بالإمدادات وتحريرهم من التعقيدات الإدارية. وأخيراً يأتي كبار المدراء الذين يقومون بدعم المرؤوسين وحفرهم وليس فقط إصدار الأوامر، ويعملون على فك نقاط الاختناق وتطوير الثقافة وتبلیغ القيم. (حمزاوي، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، صفحة 12)

**ب. التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:** ترتكز المنظمات المتعلمة بشكل أساسي على عملية تعلم العاملين فيها وتفاعلهم مع كل ما يدور من حولهم من تغيرات. ولكي تحدث عملية التعلم وتحقق أهدافها على المنظمة والقائمين على إدارتها إعطاء هامش لا يأس به من الحرية للعاملين. وذلك من أجل أن يجريوا، فينجحوا أو يفشلوا ويتحملون مسؤولية أعمالهم بدل إعطائهم مهام محددة يقومون بها في ظل رقابة مستمرة عليهم. ولكن هذه الحرية لا يجب أن تأتي من فراغ وإنما من تبني استراتيجية التمكين بدل الاكتفاء فقط بالإدارة الآلية للعاملين وإعطائهم أوامر ومهام لينفذوها.

ويقصد بالتمكين في اللغة إعطاء السلطان والحكم والقوة والقدرة، أما بالنسبة للمنظمة فهو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للزبائن، معنى أنه في ظل التمكين يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقاءه المسؤول الأول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته. (المدهون، 1999، الصفحات 77 - 78)

ويعرف كل من براون وهاري Brown & Harvey التمكين أيضاً على أنه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة. (Brown & Harvey, 2006,

توصل كل من غاردنر وويتنينج Gardiner & Whiting عام 1997 من خلال قيامهما بدراسة على منظمة للهندسة الدفاعية، إلى أن المنظمة في طريقها لتصبح منظمة متعلمة، فقد أظهر العاملون بأنهم راضون عن درجة ت McKinneyهم وقدراتهم على العمل في الفرق، ومستوى تعلمهم الذاتي وتطويرهم لأنفسهم، والطريقة التي تنظم بها المنظمة نفسها حالياً. (الكسابية وآخرون، 2009، صفحة 28)

**ت. التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:** تخدم المعلومات أغراضًا مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة و يجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر بالتخاذل القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والعملاء والموردين مما يتبع فرص التعلم من الجميع وإلى الجميع. (العلي وآخرون، 2009، الصفحات 335 – 336)

يتتفق الكثيرون على أن الناس الذين يشاركون في صنع القرارات حول الأمور التي سيتم تغييرها ليسوا فقط الأكثر احتمالاً لدعم التغيير ولكنهم كذلك سيكونون أول الذين سيغيرون أنفسهم. ويتوقع William Basemore أن الذين يساهمون في صياغة القرارات حول مستقبل منظمتهم "يتعلمون أن ينظروا إلى المنظمة بمنظار جديد، والإعراب عن وجهة نظرهم بلا تردد، وأن يكونوا مبدعين، وباختصار فإنهم يصبحون نشطين وأقوياء، مزودين بالمعلومات اللاحزة والضمائر الحية."

(السويدان، 2001، صفحة 66)

تجدر الإشارة أن المشاركة في المعلومات، وبالتالي المشاركة في صنع القرارات يتطلب من المنظمة أن تخفف من الرقابة الرسمية ومركزية القرارات فيها، أي أن القرارات لا يجب أن يكون مصدرها فقط الإدارة العليا لأن هذا سيبطئ القرارات ويفقدتها أحياناً، وخاصة إذا كانت هذه القرارات بسيطة ويمكن للمستويات الإدارية الأدنى اتخاذها بسرعة، بدل إضاعة الوقت في إيصالها إلى الإدارة العليا، وهذا ما يعرف باللامركزية التي تدعو إلى توزيع سلطة اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية بشكل يتناسب مع أهميتها.

تبني المنظمات الناجحة نوعاً جديداً من الثقافة يساهم في زيادة ولاء العاملين فيها وإشراكهم أكثر في صنع القرارات، ويعرف هذا النوع من الثقافة بـ "ثقافة القيادة" وهي الثقافة التي تجعل الكل يفكر كما لو كان صاحب المنظمة، وكما لو كان هو رئيسها التنفيذي. تجعل ثقافة القيادة الكل يتحلى بروح المغامرة والمبادرة، وهو ما يعني أنهم يركزون على الوصول إلى حلول بدلاً من التركيز على المشاكل، وأنهم يفعلون كل ما يتطلبه الأمر من أجل إسعاد العملاء، ويقللون على المبيعات ويفدون دورهم المفروض من أجل تخفيف النفقات، ويتحملون المسؤولية الشخصية عن تحقيق النتائج التي تدفع العمل إلى الأمام (سواء كانوا يعملون في غرفة المراسلات أو أعضاء في مجلس الإدارة). وأنهم يشكلون ثقافة المنظمة، ويحافظون على إيجابيتهم، ويقودون بإعطاء المثل والقدوة. (شارما، 2008، صفحة 46)

ث. التحول من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون: يتطلب التحول إلى المنظمة المعلمة تغييراً في استراتيجية المنظمة، والتي تشمل كل من الرؤية والرسالة إضافة إلى أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية، وطريقة تعامل المنظمة مع المنافسين. فكما تمت الإشارة له سابقاً التحول إلى المنظمات المعلمة ليس بالأمر الهين، فهو يهدف إلى نقل المنظمة من حالة تنظيمية تعيشها في المنظمة في الحاضر إلى حالة تنظيمية أفضل في المستقبل من خلال إجراء تغييرات استراتيجية كبيرة تهدف إلى تغيير توجهات المنظمة الاستراتيجية، ومن أمثلة هذه التغييرات. التغيير في نظرية المنظمة إلى المتعاملين معها وخصوصاً المنظمات المنافسة من النظرة التقليدية. التي تفيد باعتبارهم العدو الذي يجب عليها قهره إلى النظر إليهم بطرق مختلفة ومن بينها النظر إليهم كشركاء.

تحرص المنظمات التقليدية على فرض استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية لأنهم على تواصل مباشر مع العملاء والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الاستراتيجية. كما أن استراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، ولا أدل على ذلك مما توفره استراتيجيات التحالفات والعمل المشترك.

(العلي وآخرون، 2009، الصفحتان 335 – 336)

تتطلب المعرفة نوعاً من التحالف وال العلاقات التعاونية بين المنظمات لكي تؤتي ثمارها المرجوة، وهذه التحالفات تأخذ أشكالاً متعددة. فقد تكون صغيرة، وقد تكون كبيرة ويمكن تعريفها بأنها ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمات المنفصلة أن تكون جسداً واحداً فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة. وقد استطاعت منظمة إي بي أم IBM -المختصة في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات- أن تؤسس علاقات مع 800 منظمة تعمل في مجال الكمبيوتر، بالإضافة إلى أنها ساحت لـ 107 منظمة أخرى أن تعيد تسويق منتجاتها خلال فترة ثمانينيات القرن العشرين وعن طريق هذه العلاقات استطاعت إي بي أم وجي أم (GM) General Motors -المختصة في صناعة السيارات- مجتمعتين تحقيق مبيعات بلغت حوالي 40 % من إجمالي الناتج القومي الأمريكي، ومن خلال هذه العلاقات أيضاً استطاعت المنظمتان إقامة قاعدة تكنولوجية عالية جداً. (باداركو، 1993، صفحة 1)

**ج. التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة:** المنظمة المتعلمة هي منظمة تتحسن وتتطور مع كل يوم جديد من خلال تفاعಲها مع بيئتها المختلفة، وهذا يتطلب من العاملين أن يكونوا على درجة عالية من المرونة لكي يتمكنوا من إنجاح عملية التعلم وتحقيق التحسن المستمر، وأن يكونوا مستعدين إلى التكيف مع كل ما هو جديد ومتقبلين له على أنه يمثل فرصة وليس تحديداً، وهذا لن يحدث إلا في ظل ثقافة تنظيمية تؤسس وتركتز على التكيف وتقبل التغيير. تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي والتحول إلى المنظمة المتعلمة أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة وقاسية كالأسمنت، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، بل يجب أن تكون هذه الثقافة متكيفة لأن المنظمات المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود، والجودة واتخاذ المخاطرة، والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير. (العلي وآخرون، 2009، الصفحتان 335 – 336)

## قائمة المراجع

- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An External Approach to Organizational development*. New Jersey - USA: Prentice Hall.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston - USA: Harvard Business School Press.
- Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York - USA: Doubleday.
- STONNER. J.A.F & other. (1995). *Management* (6 editions ed.). New Jersey - USA: Prentice Hall international editions.
- الفقي، إبراهيم . (2009). العمل الجماعي (الطبعة الأولى) . مصر: دار أجيال للنشر والتوزيع.
- ثابتي. الحبيب وبن عبو، الجيلالي . (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة . معسکر - الجزائر: مؤسسة الثقافة الجامعية .
- جوزيف باداركو . (مارس 1993). حلقة المعرفة: طيف تنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية . مجلة خلاصات كتب المديير ورجل الأعمال .(8)
- حسن، حسين عجلان . (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال (الطبعة الأولى) . عمان - الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، خضرير . (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات (الطبعة الأولى) . الإسكندرية - مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- روين شارما . (2008). دليل العظمة (الطبعة الأولى) (ترجمة الناشر) الرياض - السعودية: مكتبة جرير.
- كرمالي سلطان . (2005). إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي(الطبعة الأولى) (ترجمة هيثم علي حجازي) عمان - الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد . (2006). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية . مطبعة العشري.
- الخشالي، شاكر جار الله والتميمي، أياد فاضل محمد . (2008). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4، (2).

- حماوي، شريف (30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004). المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية .المتنبى الوطنى الثانى للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية .عنابة - الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار.
- السويدان، طارق .(2001). منهاجية التغيير في المنظمات (الطبعة الأولى) بيروت - لبنان: دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار و آخرون .(2009) .المدخل إلى إدارة المعرفة (الطبعة الثانية). عمان - الأردن: دار الميسرة.
- السلمي، علي .(2002) .إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة . مصر: مكتبة الإدارة الجديدة.
- جبران، علي محمد (يناير 2011) .المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن .مجلة الدراسات الإنسانية، 19 (1).
- النجار، فريد .(1998) .إدارة الأعمال الاقتصادية العالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة . الإسكندرية - مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- هاري، مايكل وشروعدر، ريتشارد .(2004) .ستة سعجما . (ترجمة علي أحمد) الجيزه - مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيملك".
- الكساسبة، محمد مفضي وآخرون .(2009) .تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المعلمة .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5 (1).
- مركز الدراسات الاستراتيجية .(2012) .الموارد البشرية الفكرية: الشروط الحقيقة لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة . جدة - السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- المدهون، موسى توفيق (1999) .نموذج مقترن لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة . مجلة الاقتصاد والإدارة، 13 (2)، 1999.

## محاضرات في إدارة التغيير التنظيمي

قائمة بأهم المختصرات

الواردة في المطبوع

الترجمة العربية ال الكاملة	الكتابة الكاملة باللغة الإنجليزية	المختصر
إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management	<b>TQM</b>
- مودا = كل نشاط يستنفذ موارد ولا يضيف قيمة. (النفایات السبعة) - مورا = الهدر الناتج عن تضارب الصالحيات أو الأعمال. - موري = الهدر الناتج عن الإجهاد البدني.	- Muda = Any activity or process does not add value. (7 Wastes) - Mura = The Waste of Unevenness. - Muri = The waste of Overburden.	<b>3Ms</b>
التصنيف - الترتيب - التنظيف (التطهير) - التنظيم - التثبيت	Structurising – Systemize – Sanitize – Standardize - Self-discipline	<b>5 S's</b>
إعادة هندسة العمليات الإدارية	Business Process Reengineering	<b>BPR</b>
الريلان - المنافسة - التغيير.	Customers – Competition – Change.	<b>3Cs</b>
ستة سيغما (السيود السادس)	Six Sigma	<b>6σ</b>
التحديد - القياس - التحليل - التحسين - المراجعة.	Define - Measure - Analyze - Improve -Control.	<b>DMAIC</b>