

جامعة طاهري محمد – بشار
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

محاضرات

في إدارة التغيير التنظيمي

من إعداد: أ. شريفي مسعودة



-2018
2019

محاضرات في إدارة التغيير التنظيمي

من إعداد

أ. شريف مسعودة

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



فاتحة كل خير..
وتمام كل نعمة...





المرجع رقم: د.ك.م/6/ع/2021

شهادة إعداد مطبوع بيداغوجي

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

رئيس المجلس العلمي للكلية



محاضرات

في إدارة التغيير التنظيمي

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

كما يهدف المقياس أيضاً إلى تعريف الطلاب 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 المطبوع موجه إلى طلاب الماجستير التخصصات التالية:

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

قائمة المحاضرات



الصفحة	المحاضرات
10-1	المحاضرة رقم (1): حتمية التغيير في المنظمات المعاصرة
	ملامح بيئة الأعمال الحالية - سقوط المبادئ التقليدية للإدارة - الواقع الإداري الجديد - الأسباب الداخلية للتغيير - نماذج التأقلم المنظمي مع التغيير
23-11	المحاضرة رقم (2): ماهية التغيير التنظيمي
	تعريف التغيير التنظيمي - أنواع التغيير التنظيمي - مجالات التغيير التنظيمي - أهمية وأهداف التغيير - إدارة التغيير التنظيمي
32-24	المحاضرة رقم (3): مقاومة التغيير التنظيمي
	تعريف مقاومة التغيير - أشكال مقاومة التغيير - مصادر مقاومة التغيير التنظيمي - أسباب مقاومة التغيير - معالجة مقاومة التغيير
38-33	المحاضرة رقم (4): إسهامات كيرت لوين في التغيير التنظيمي
	تحليل مجال القوى لكيرت لوين - نموذج كيرت لوين في إحداث التغيير
51-39	المحاضرة رقم (5): إدارة الجودة الشاملة
	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	المحاضرة رقم (6): الكايزن اليابانية
	بداية الكايزن في تويوتا - مفهوم الكايزن - مبادئ الكايزن - تعامل الكايزن الصارم مع الفاقد - تنظيم بيئة العمل باستخدام طريقة الخمسة (The five S's) - الإدارة من موقع الأحداث (جها كايزن) - الكايزن ومشاركة العاملين - الكايزن والتغيير
74-61	المحاضرة رقم (7): إعادة هندسة العمليات الإدارية
	مفهوم الهندرة - المرتكزات الأساسية للهندرة - المنظمات التي تحتاج للهندرة - نتائج تطبيق الهندرة - مزايا تطبيق الهندرة - عوامل نجاح الهندرة - عوامل فشل الهندرة - مثال (1) عن تطبيق الهندرة: شركة فورد - مثال (2) عن تطبيق الهندرة: شركة IBM - الهندرة وإدارة الجودة الشاملة - الهندرة والتغيير
89-75	المحاضرة رقم (8): ستة سيغما
	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 نموذج ديماك (DMAIC) - فريق ستة سيغما - فوائد ستة سيغما - معوقات تطبيق ستة سيغما - العوامل الرئيسية لتطبيق ستة سيغما بنجاح
100-90	المحاضرة رقم (9): قيادة التغيير التنظيمي
	أسباب فشل التغيير - مفهوم القيادة - أهمية القيادة - الفرق بين القيادة والإدارة - قيادة التغيير - المهام الإستراتيجية للقيادات الإدارية في التعامل مع المتغيرات - نموذج جون كوتر للتغيير
119-101	المحاضرة رقم (10): التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة
	أهمية النظر للمنظمة على أساس المعرفة - مفهوم المنظمة المتعلمة - نشاطات المنظمة المتعلمة - خصائص المنظمة المتعلمة - نموذج المنظمة المتعلمة لبيرت سينج - الأسس الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة - التغيير والتحول إلى المنظمة المتعلمة

قائمة الجداول



الصفحة	العنوان	الرقم
5	الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة	01_1
16	مجالات التغيير	01_2
30	استراتيجيات شليزنغر وكوتر لمعالجة مقاومة التغيير	01_3
50	بعض الحالات المتوقعة لمقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإرشادات للتغلب عليها	01_5
63	الفرق بين الهندرة والمداخل القريبة منها	01_7
73	بعض الفروقات بين الهندرة 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



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

المحاضرات



حتمية التغيير في المنظمات المعاصرة

المحاضرة رقم (1)

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 تغييرات وتحولات على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي.

حتمية التغيير في المنظمات المعاصرة

المحاضرة رقم (1)

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

1. 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 ومتنوعة شملت كل المجالات، وباتت تشكل تحدياً على المنظمات أخذه 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 ويمتد عبر العالم، ويجعل اقتصادات العالم ومجتمعاته وثقافته متجانسة، وتصبح كل الأماكن متشابكة ولا تعود الحدود مهمة وتختفي 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 انتفض انتفاضاً جذرياً وتغير تغيراً 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، وعاملاً من عوامل الإنتاج، والنتاج نفسه، فكل المنظمات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها، وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتحسن وإلا كان مصيرها الفناء. (طاييل، 29-30 مارس 2005، الصفحات 310 - 311)

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

ث. **رأس المال الفكري:** يحضى 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.

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

وللعملاء الخارجيين أهمية أيضاً، ويعدون عامل من العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات ولهذا وجب 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. **الحدود الجديدة للمنظمة (المرونة التنظيمية):** أثرت عوامل وضغوطات كثيرة على المنظمات. مما فرض عليها إعادة النظر في حدودها وتوقعها 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 لعمليها وللمجتمع الذي تنشط فيه وتساهم بشكل إيجابي في تقدمه وتنميته.

2. سقوط المبادئ التقليدية للإدارة

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

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

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

سيادة الإدارة الحديثة	أهيار الإدارة التقليدية
- سيادة السوق المتقلبة.	- أهيار السوق المستقرة.
- سيادة المنافسة والتحالفات الاستراتيجية.	- تراجع حماية الدولة للاقتصاد.
- سيادة العميل.	- أهيار غلبة المنتج.
- سيادة التنظيم المرن والمتغير.	- أهيار التنظيم البيروقراطي.
- سيادة التطور المستمر لسياسات مرنة.	- أهيار السياسات الثابتة.
- سيادة النظر للمستقبل والرؤية.	- أهيار غلبة الماضي والحاضر.
- سيادة التفوق الذهني.	- أهيار التفوق المادي.
- سيادة الخدمات.	- تراجع المنتجات والسلع.
- سيادة الجودة من وجهة نظر العميل.	- أهيار الجودة من وجهة المنتج.
- سياسة الإسناد للغير.	- أهيار شركة من الإبرة إلى الصاروخ.
- سيادة كونية الأعمال و الإدارة.	- أهيار إقليمية الأعمال والإدارة.
- سيادة المزايا التنافسية.	- أهيار المزايا النسبية.
- سيادة العلاقات الناضجة بين الدول والمنظمة والعامل.	- أهيار الحماية الكاملة للعاملين.
- سيادة تنفيذ الأشياء الجيدة.	- أهيار تنفيذ الأشياء بشكل جيد.
- سيادة الأنظمة المفتوحة.	- أهيار الأنظمة المغلقة.
- سيادة التغيير.	- أهيار 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 تغييرات. 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 التأكد إلى حالة عدم التأكد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاضم التغييرات التقنية وغيرها من التغييرات.

- 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.

- تحليل 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، وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم، وتتعايش 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 يلغي 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 إيجابية 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.
- تمتع القيادة بفكر يحايي 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 الاحباط 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. فلكل منظمة أسلوبها الخاص في مواجهة هذه البيئة. بحيث يبنى 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 المحافظة:** تعمل المنظمات التي تنتهج الإدارة المحافظة في مواجهتها للتغيير في محيط مستقر ودرجة تأقلمها تكون منخفضة. وما يلاحظ على هذه الإدارة استخدامها للأساليب الرسمية، وهياكل 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 الترقيات لا على الجدارة.

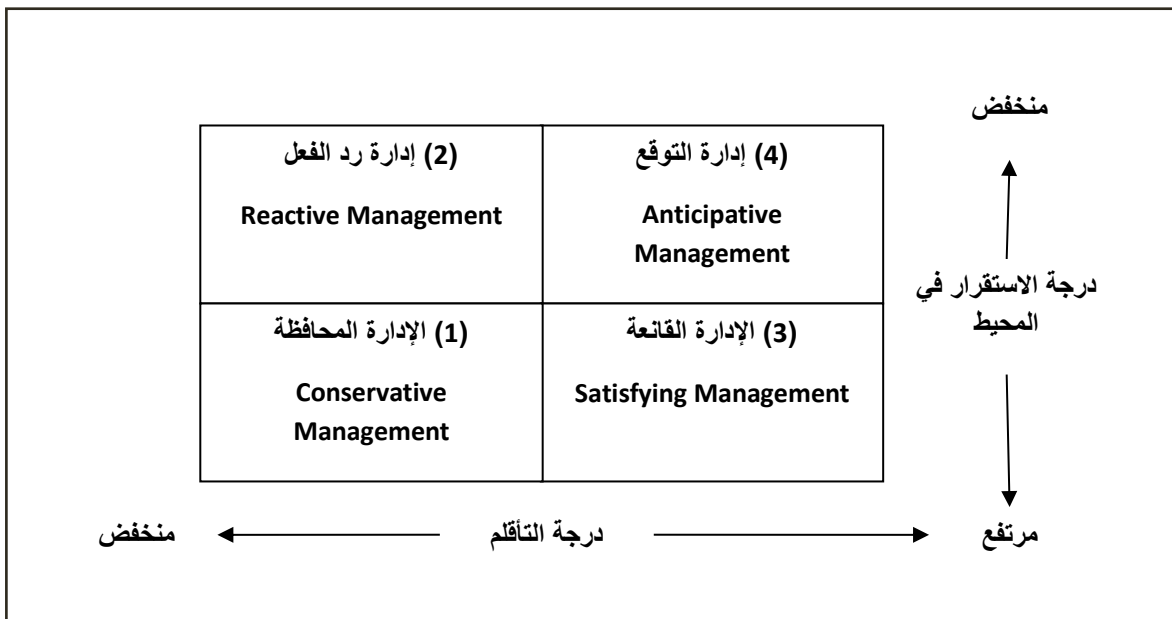
من خلال ما سبق، يظهر أن الإدارة المحافظة لا تملك قدراً كبيراً من الاستعداد للتأقلم مع التغيير، ولكن هذا الأمر لا يضغط عليها كثيراً لأن تعمل في محيط شبه مستقر، ولكن رغم ذلك قد تواجه مشاكل كبيرة على المدى الطويل.

ب. **إدارة رد الفعل:** تعمل المنظمات التي تتبنى إدارة رد الفعل في محيط أقل استقراراً ودرجة تأقلمها مع التغيير بطيئة، فهي تحاول مواجهة التغيير بعد حدوثه ويكون ذلك بطريقة سريعة ومرتبلة، 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 مدروسة 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 واتخاذ 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 وتتم الاستجابة للتغيير في المحيط بصورة كافية. ث. إدارة التوقع: تعمل هذه الإدارة في محيط متغير وتملك 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 الأربعة للإدارة، حسب استجابتها وتعاملها مع التغيير.

الشكل رقم 1_01 : نماذج درجة التأقلم مع المحيط



المصدر: (الطجم، 2009، صفحة 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: انبهار أم انخيار* (الطبعة الأولى) الرياض - السعودية: مكتبة الرشد.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني. (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.
- طایل، 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 منتاق) الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

ماهية التغيير التنظيمي

المحاضرة رقم (1)

التغيير في كل مكان وفي كل شيء. أمواجه ضربت كل المجالات وألقى بظلاله على كل جوانب الحياة. بما فيها بيئة 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 تتكيف وتتأقلم مع هذا الواقع بشكل يجعلها تستفيد بأكبر قدر من الفرص التي يقدمها، ويجعلها في الوقت نفسه تتفادى أكبر قدر من تهديداته.

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

1. تعريف التغيير التنظيمي

التغيير عموماً، هو التحول من حالة سائدة إلى حالة أخرى في المستقبل. ويعني لغة: التبديل والتحويل. فحسب معجم لسان العرب لابن منظور، تغير الشيء عن حاله بمعنى تحول وتبدل، كأنه جعله غير ما كان. وتغايرت الأشياء بمعنى اختلفت. (ابن منظور، تاريخ النشر غير مذكور، صفحة 3325)

أما التغيير التنظيمي فقد عرفه إدريس على أنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات، الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا الأداء، إجراءات وظروف العمل أو غيرها، وذلك بغرض 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. وتهدف 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.

وبهذا 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 والعمليات للمنظمة. وهذا كله بهدف تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها في تطوير نفسها وتحقيق التميز ومواجهة 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 تهيئة أو دراسة كافية له، يحدث تلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة. وتجدد الإشارة إلى أن هذا النوع من التغيير قد يكون إيجابياً كما قد يكون ضاراً.

- **تغيير مخطط:** ويعرف على أنه "جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماماً بالنواحي 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 لمشكلة 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 خضوع 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 بتغييرات 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 أحداث تغيير في الجانب التقني دون أن تقوم بتغيير على مستوى مهارات مواردها البشرية. هنا يفشل هذا التغيير لأنه يتطلب تحسين مهارات العاملين وكفاءتهم حتى يستطيعون التعامل مع التقنية الجديدة.

- تغيير واسع (شامل): هذا النوع من التغيير يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

ث. أنواع التغيير وفقاً للحدثة: حسب الحدثة يقسم التغيير إلى:

- تغيير تقليدي: هو تغيير تكيفي. تقوم به المنظمة كرد فعل لما يحدث من تغيير في بيئتها. وما يعاب على هذا النوع من التغيير هو الطابع الدفاعي له. لأن المنظمة -في حالة تطبيقه- تعمل بمبدأ "المطافئ". فهي تنظر حتى يفرض عليها التغيير وتقوم به رضوخاً للمحافظة على مكانتها والاستمرار في السوق. وتهدف 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 تحييد 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 بموقف معين وبحالة معينة يجب أن تتعامل معها المنظمة. وقد يتبع بتغيير تدريجي يستمر فترة أطول.

- **تغيير تدريجي:** على عكس التغيير السريع، يتم هذا النوع من التغيير في فترة زمنية طويلة بالتدريج. وعادة ما يمس الجوانب المتعلقة بالجمال الإنساني لأنه الأكثر تعقيداً وصعوبة. قد يشمل كل المنظمة عندما يبلغ أقصاه.

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

ح. **أنواع التغيير وفقاً للمضمون:** حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى: (ماهر، 2010، صفحة 18)

- **تغيير سطحي:** هو تغيير شكلي، يشمل التصميم والإجراءات دون الاهتمام بتنفيذها وكيفية تطبيقها أو العمل وفقها. وبهذا يبقى هذا النوع ناقص. ويحتاج إجراء تغييرات مرافقة له ومكملة للحصول على النتائج المرجوة. ومن الأمثلة على التغيير الشكلي، ما تقوم به المنظمات بتبسيط العمليات والإجراءات دون الالتفات للكيفية التي يتم بها تنفيذ هذه العمليات والإجراءات الجديدة.

- **تغيير ضمني:** على عكس التغيير السطحي، يمس التغيير العميق مضامين الأشياء وليس ظاهرها، ويجب التخطيط جيداً لتنفيذه. كما يجب أن يشارك فيه الجميع بشكل فعال.

3. مجالات التغيير التنظيمي

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

- التغيير في المجال الإستراتيجي؛

- التغيير في المجال الهيكلي (البنوي)؛

- التغيير في المجال التكنولوجي؛

- التغيير في المجال الإنساني.

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

الجدول رقم 2-01: مجالات التغيير

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

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

4. أهمية وأهداف التغيير

أصبح التغيير ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات وإلا 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، وعولمة التجارة لكي لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة.

- تنبع أهمية التغيير أيضاً في التوافق مع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والتمشي مع طموحات العاملين وتحقيق احتياجاتهم. وكذلك تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية وتحويلها من بيئة راكدة مليئة بالسلبيات إلى بيئة تتسم بالحيوية والحركة وتضج بالمبدعين وروح 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 الارتقاء وتطوير وتحسين العمل من خلال مواجهة المشاكل وإصلاحها ومعالجتها ومن خلال عمليات تجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل، وكذلك من خلال التطوير الشامل والمتكامل.
- الانتشار والتوسع.
- 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

إقرار المنظمات بحتمة 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 بتعاريف عديدة. ومنهم علي الحمادي، الذي عرفها على أنها "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل ومنشود، بأقل ضرر

يمكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل جهد." (الحمادي، 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." (سميث، 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. وتثبيت قيم التحسين المستمر وغرسها في المنظمة.

ب. 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 ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

- التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر - وفي نظام الحياة عموماً - ينبغي أخذه 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 تهيئة 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 بؤار ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.

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

- تتعدد بدائل التغيير واستراتيجياته حسب اختلاف المواقف، 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 وعوارضها. 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 وعملائها، 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 وإشراك أكبر شريحة منهم وتحفيزهم وحشد دعمهم.

يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوى العاملين وملاحظاتهم، والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحياناً أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير، ونقاط 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، المحيط الداخلي للمنظمة مادياً أو معنوياً مثل إحداث تغيير في المكاتب، أو تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء، وأيضاً اعتماد نشر النتائج والنجاحات المحققة 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 المتتالي والدقيق للمشروع، والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج 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 تتمثل في مرحلة تخطيط برامج التغيير، وتليها مرحلة تنفيذ التغيير، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم.

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.
- سمث، ستيف. (2001). إدارة التغيير. الرياض - السعودية: مكتبة الشقري.
- الحمادي، علي. (1999). التغيير الذكي. 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. وتتفاوت درجة هذا الرد بين مجرد رفض التغيير وعدم المشاركة فيه وبين القيام بتصرفات قد تهدم عملية التغيير بأكملها مثل القيام بعمليات التخريب أو الاضراب عن العمل.

ولكن تجدر 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 إصلاحه.

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 أنسب 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 بأدى حد من الطاقة.
- الاكثار من الاستفهام وطرح الأسئلة غير المفيدة أو التعجيزية للتعبير عن فشل القائمين بالتغيير.
- قد يستخدم بعض المدراء صلاحياتهم وسلطاتهم من أجل تأخير التغيير وإعاقته.
- تكوين تكتلات والقيام بعمليات التحريض أو الاضراب عن العمل.
- مهاجمة التغيير وأفكاره الجديدة والدفاع بالقوة عن الوضع الراهن.

- التحجج بعدم وجود الامكانيات المادية أو البشرية اللازمة للقيام بالتغيير. أو التحجج 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 المرادة 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 style="text-align: center;">القيم</p> <p>• تمثل القيم مقاييس مهمة للفرد مطبوعة في عقله تمثل تصديقه لما هو صحيح أو خطأ. يسعى الفرد إلى التحلي بها ويطلب الغير باحترامها مثل الصدق والأمانة، ...</p>	<p style="text-align: center;">المعتقدات</p> <p>• من أهم مصادر مقاومة التغيير ومن الصعب تغييرها، وقد تكون دينية أو دنيوية. وتتكون المعتقدات من القيم المتركمة عبر الزمن، ويمكن من خلالها النظر للأمور حسناً وقبحاً، وإمكاناً واستحالة، وصحة وخطأ، وإيجاباً وسلباً.</p>
<p style="text-align: center;">السلوك</p> <p>الأفعال التي يقوم بها الأفراد وتتبع من القيم والمعتقدات والاتجاهات.</p>	<p style="text-align: center;">الاتجاهات</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 ثبات ولهذا يسهل تغييرها.</p>

المصدر: (عالم، 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 ثقتهم 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 لجملة 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 يتوفر 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 خارجيين لمساعدتها على التغيير، وهنا تظهر المقاومة لأن العاملين لا يعرفون القائمين على التغيير وبالتالي يرفضون التغيير لأنهم لا يثقون بمن 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.
- افتقاد الخبرة والمهارات التي يتطلبها التغيير، فقد يقاوم العاملون التغيير ويرفضون المشاركة فيه لأنهم يفتقدون للمؤهلات اللازمة لتنفيذه.
- عدم مواءمة التغيير للثقافة السائدة في المنظمة، سبب آخر لمقاومة التغيير، فإذا كان التغيير مخالف للمعتقدات والقيم التي طالما سادت في المنظمة فمن الصعب على العاملين تقبله 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 وإهمال دورهم عند وضع خطة التغيير.
- المفاجأة والسرعة، فالتغييرات التي تحدث فجأة وبسرعة عادة ما ترافقها مقاومة لأن العاملين لم يكونوا مهئين 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.

وتكمن الطريقة المثلى في الوقاية من التغيير في التهيئة والاعداد الجيد لعملية التغيير، فكلما نجح القائمون على عملية التغيير بتهيئة أرضية وبيئة محابية 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. واشراكهم في التغيير كل حسب منصبهم والأخذ بأرائهم وانتقاداتهم واشعارهم بأنهم شركاء لا يمكن الاستغناء عنهم. وكذلك من خلال سد كل نقاط الاستفهام والتحلي بالشفافية واتاحة كل المعلومات المتعلقة بالتغيير ونتائجه المتوقعة 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 يعملوا 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 انجاح عملية التغيير في حال مشاركتها.

وقد تعددت المقترحات حول معالجة مقاومة التغيير، ومن بينها تلك التي قدمها كل من ليونارد شليزنغر Leonard A.S.chlesinger وجون كوتر John Kotter، وهي عبارة عن ست استراتيجيات لتقليص 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 وكوتر أنه يمكن استخدام التعليم والاتصال لمعالجة المقاومة. ويتم ذلك من خلال التواصل مع العاملين واعلامهم بالتغيير واعداد الدورات اللازمة لتثقيفهم 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 بتقوية خطة التغيير بمقترحاتهم وآرائهم باعتبارهم أعلم بأحول منظماتهم. ومن جهة أخرى، شعورهم بالأهمية وعدم التهميش يضمن مشاركته الإيجابية والفعالة في عملية التنفيذ.
- **الدعم والمؤازرة:** يقاوم العاملون التغيير لعدم امتلاكهم الثقة الكافية في قدرتهم على العمل بالطرق الجديد أو افتقار المهارات والمؤهلات اللازمة ولهذا من أجل مقاومتهم للتغيير في هذه الحالة على القائمين بالتغيير توفير الدعم اللازم لتخطي 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 لابرار صفقات مع الجهة المقاومة بحيث تحصل الأخيرة على مجموعة من الحوافز والمزايا مع الالتزام بعدم اعاقا التغيير.

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

- **الإكراه الصريح والضمني:** استراتيجية تستخدم عندما لا تنفع الاستراتيجيات الأخرى. وكما هو ظاهر من اسمها ترتكز هذه الاستراتيجية على القوة والتهديد واستخدام وسائل الضغط على مقاومة 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 وكوتر.

الجدول رقم 3_01: استراتيجيات شليزنغر وكوتر لمعالجة مقاومة التغيير

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

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

المصدر: (المؤمن وآخرون، 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.

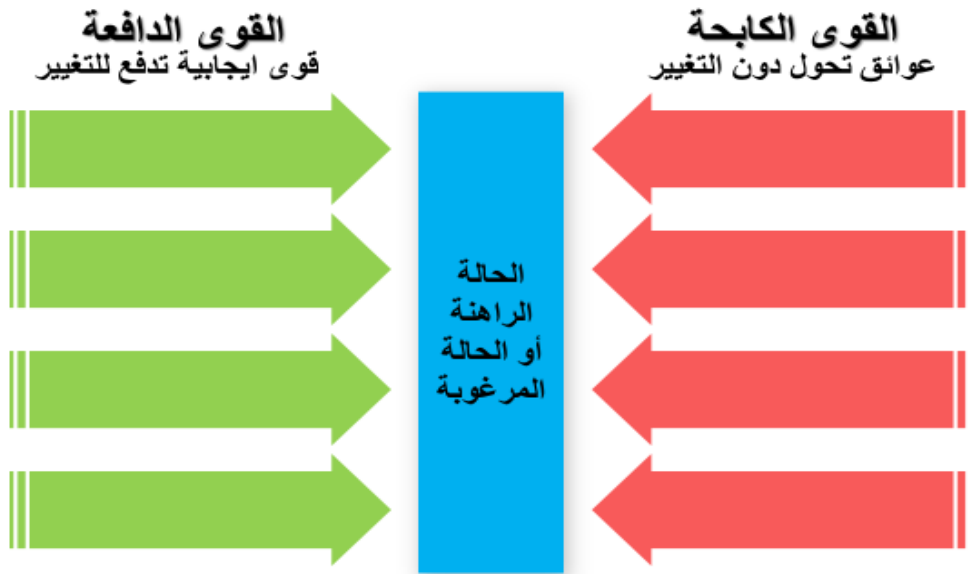
إسهامات كيرت لوين في التغيير التنظيمي
المحاضرة رقم (4)

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

1. تحليل مجال القوى لكيرت 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 الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم 4_01: 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 المعيقة 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 المقترح في ضوء متبجعة هذا الحليل، 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 المنتج.
- تقليل تكلفة الانتاج.
- تقليص وقت العمل.

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

- خوف العاملين من التسريح نتيجة استخدام التجهيز الجديد.
- غياب المهارات اللازمة 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 الجهتين 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 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 يعلمونها 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. وتكمن أول مرحلة من مراحل التغيير في كسر أو إذابة هذا الجليد من أجل إتاحة فرصة للتغيير الجديد. ويتم ذلك بواسطة تنمية شعور الأفراد بالحاجة للتغيير من خلال تبيان عدم جدوى الطرق الحالية والسعي إلى إلغائها وتبيان مزايا الطرق الجديدة وأهميتها ومحاولة السيطرة على مقاومة التغيير بواسطة امداد 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 مهيئة لتقبل التغيير وتبنيه. وهنا، يبدأ القائمون بالتغيير بتنفيذ التغيير أو إحداثه من خلال مجالاته المختلفة (الإنساني، الاستراتيجي، الهيكلي والتقني). وهنا ينصح بالتأني في عملية التنفيذ لأن هذه المرحلة قد تترافق مع حالة من عدم الوضوح والتشويش نتيجة القلق من عدم القدرة على تنفيذ

* سيكولوجي أمريكي الجنسية ألماني المولد (1890-1947) هاجر للولايات المتحدة الأمريكية عام 1933، وأنشأ "مركز البحوث في ديمانيات الجماعة" عام 1945، يعرف مذهبه بعلم النفس الطبولوجي. اشتهر بدراسته للإحباط والقيادة والصراعات الاجتماعية. من مؤلفاته "نظرية ديناميكية للشخصية"، "مساهمات في النظرية السيكلوجية"، "حل الصراعات الاجتماعية" و"نظرية المجال في العلوم الاجتماعية" نقلاً عن: (مجموعة من العلماء، 2010، الصفحات 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 أحداث التغيير هي مرحلة تثبيت التغيير أو إعادة الاستقرار. فبعد، أن يتم إحداث التغيير يجب ترسيخ السلوكيات والقيم والاتجاهات الجديدة. وبعبارة أخرى، يجب على القائمين على التغيير الحفاظ على ما تم تحقيقه في المرحلتين 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 ونقاط الضعف الذي يجب تقويتها وإجراء التعديلات اللازمة.

باختصار، يلخص نموذج كيرت لوين، الكيفية التي يتم بواسطتها إحداث التغيير التنظيمي من خلال ثلاثة مراحل، أولها، 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 ومرافقة الأفراد ومدهم بمختلف الوسائل التي يحتاجونها من أجل أن يتكيفوا مع التغيير ويشاركوا 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 (1):

إدارة الجودة الشاملة

المحاضرة رقم (5)

تعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من بين مداخل أو برامج إدارة التغيير، التي توجّهت إليها الأنظار في السنوات الأخيرة، حيث اعتبرت المنظمات وسيلة فعّالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر 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 (5)

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

1. 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 الحقيقية 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 عالية جداً بفضل تطبيق اليابانيين لإدارة الجودة الشاملة.

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

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: أسلوب إداري يهدف إلى إحداث تغييرات عميقة بهدف التحسين المستمر للعمليات وتحسين أداء المنظمة ورفع جودة منتجاتها 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 متفوقاً كثيراً على العرض أخذت الجودة صف المنتج، فعرفت من وجهة نظره، وكانت تقيم حسب الصلابة والديمومة. لكن مع التطور، تطور المفهوم هو الآخر، ليصل مفهوم الجودة إلى كفاءة المنتج في إشباع احتياجات وتوقعات العميل المعبر عنها وحتى الاحتياجات الضمنية.

2. 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 تنبع 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.

وليست كل الأسباب التي تنبع من المنظمة نفسها، مؤشرات سلبية، فقد تكون إيجابية، مثل: رغبة الإدارة العليا في التغيير إلى الأحسن وغيرها من الأسباب.

أما المجموعة الثانية من الأسباب، فتتعلق 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 متكامل الأركان. يبدأ بالاعداد 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 الزبون، الزبون الخارجي فقط، والذي يجب أن تسعى المنظمة بكل جد لتلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته. وإنما تشمل الكلمة الزبون الداخلي أيضاً، وهو العامل بالمنظمة الذي يجب عليها ارضاءه هو الآخر، وذلك بتوفير بيئة عمل صحية وآمنة، بيئة محفزة ومليئة بفرص التحسين والتعلم. لأن كسب رضاه هو الوسيلة الوحيدة لكسب رضا الزبون 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. ونظراً لأهمية العنصر البشري في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، يجب على الإدارة تمكينه لكي يستطيع الاندماج والمساهمة في التطبيق، وأيضاً يجب على الإدارة تصميم نظام حوافز يساعد على تنمية روح الانتماء لدى العاملين والحد من مقاومتهم، وكذلك من أجل التشجيع على العمل بروح الفريق.

ث. **التحسين المستمر:** يتجلى 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 تمتد 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 لمنع 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 ومترابط الأجزاء.
- اقتناع ودعم الإدارة العليا بجدية التغيير والتحول إلى إدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل قادة غير رسميين من العاملين وإطلاعهم أول بأول بخطة 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 بالاستشاريين 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 وحماستهم 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 تتبناها 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 أولاً بمعرفة 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 بإرساء 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 بصدد التغيرات 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 الحقيقية وترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع. وفي هذه المرحلة يتم اختيار من يتولون التنفيذ وتدريبهم، 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 تمم الأفراد وتنقل الإستراتيجية من الورق إلى الواقع، وتجب 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 بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين. وتتضمن الدعوة 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 تغير 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 ومختلف نواحيها التنظيمية والثقافية.

أ. **تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة:** نظراً لكثرة 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 وفرق 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 تحقق السرعة والمرونة في الاستجابة لتغيرات 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 المرؤوسين وحفزهم وليس فقط إصدار الأوامر، ويعملون على فك نقاط الاختناق وتطوير الثقافة وتبليغ القيم . (حمزاوي، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، صفحة 12)

ب. **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 منتج ذي قيمة للزبائن.

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

ت. **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 الزبون وخدمته لتحقيق نجاح المنظمة وتميزها، ولكن خلق وتطوير مثل هذه الثقافة يتطلب تغيير أسلوب الإدارة إذ يجب أن يتصف الأسلوب الجديد بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء الرئيس الفرصة لمروسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشاكل.

ومن أهم المجالات التي يتجلى 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 وديموقراطية تستطيع التأثير على العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة. وتتميز القيادة الديموقراطية التي تحتاجها المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار، وبأن يعمل القائد الديموقراطي على توفير احتياجات مرءوسيه، 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 ببعضهم.
- **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 للحوافز المادية والمعنوية. فالقدرة على العمل وتوافر المعلومات لدى المرؤوسين لا تحقق وحدها من دون التحفيز الوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الهدف.
- إضافة إلى هذا، تعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وخلق العمل ما يفرض أسلوب إداري مختلف لأنه يركز على الأهداف الجماعية والعمل كفريق.

7. إدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير

كأي إستراتيجية تغيير 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 واحتوائها.

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 لرضاهم 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.

ب. التعامل مع مقاومة التغيير: استحداث ثقافة جديدة قائمة على مبادئ الجودة يجب أن يسبقه

قبول جميع العاملين للبرنامج والتغلب على مقاومتهم المتوقعة للتغيير وهذا يتطلب:

- وجود رؤية وإستراتيجية واضحة للمنظمة تفهم لجميع العاملين.
 - التركيز على التدريب والتعليم للعاملين والمشرفين وتوعيدهم 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.
 - الحوافز والمكافآت.
 - تحسين بيئة العمل.
 - الالتزام بأخلاقيات العمل.
- ويبين الجدول الموالي 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 المحتملة	الحل المقترح
إنّ الإدارة غير مهتمة.	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، إنّ الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسيا لإدارة الجودة الشاملة.
العامل لا يعتقد بأنّ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تصلح في المنظمة.	مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في المئات من المنظمات الإنتاجية والخدمية. إنّ الهدف هو تعلّم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن العاملين يستطيعون أن يضربوا المثل وأن تكون لهم قصص للنجاح من داخل المنظمة.
ليس لدى المنظمة موارد لدعم هذه المبادرة.	نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كل فرد من أفراد المنظمة يضحى بوقته الثمين، وسيؤدي عملا مضاعفا ولكن هذا الاستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة. كما أنّ هذه المبادرة سوف تؤدي فعلا إلى توفير الأموال والوقت في الأجل الطويل وستجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة المنافسة.
لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.	نعم فزيادة معدل الدوران في كلّ المستويات الإدارية يمثل دائما 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.

المصدر: (جابلونسكي، 1996، صفحة 119)

قائمة المراجع

- ISHIHARA, K. (1996). *Maîtriser la qualité : Méthodologie de gestion*. Mare Nostrum.
- جابلونسكي، جوزيف. (1996). *إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة*. مصر: بميك.
- حمزاوي، 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 2000:9000* (الطبعة الأولى). بيروت - لبنان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

أمثلة عن مداخل 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 باستخدام طريقة الخمسة (S) The five S's
6. الإدارة من موقع الأحداث (جمبا كايزن)
7. الكايزن ومشاركة العاملين
8. الكايزن والتغيير

1. بداية الكايزن في تويوتا

قبل الخوض في نشأة الكايزن في تويوتا • Toyota 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 آنذاك ولكنها لم تتطور ولم يتم متابعتها بعد الحرب العالمية الثانية. (مورير، سنة النشر غير مذكورة، الصفحات 9-13) -بتصرف-

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 Taichi Ohno، وذلك خلال البحث عن طريقة للتعامل مع أزمة النفط الشهيرة عام 1973 والتي أثرت على الاقتصاد الياباني والعالمي بشكل عام. فبدأت تويوتا بإعادة النظر في تكاليف الإنتاج 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. (بوحجي، أبريل 2004، صفحة 6) على يد خبير ياباني آخر من فريق تويوتا وهو ماسكاي إيماي Massaki Imai (MARVANNÉ, 2003, p. 49) من خلال الكتاب الذي

• 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 علمياً بالالتزام قادتها بمعايير الجودة العالية 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 مطور الكايزن ماساكاي إيماي 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 كلمة San فتعني العمل الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل وليس على فرد معين بحد ذاته. (الصوص، 2011، صفحة 5)

3. مبادئ الكايزن

يشير ماساكاي إيماي 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 الزائدة والمنتجات المعيبة. كما يضاف شكل ثامن للهدر، وهو الهدر في المواهب.
- **مورا Mura**: الهدر الناتج عن تضارب الصلاحيات أو الأعمال.
- **موري Muri**: الهدر الناتج عن الإجهاد البدني بسبب القيام بأعمال غير مجدية أو مجهددة وقد يحدث هذا بسبب خلل ما كالحلل التقني.

5. تنظيم بيئة العمل باستخدام طريقة الخمسة (S) The five S's

استطاعت تويوتا أن توفر لعمالها بيئة 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 الخبير الياباني هيروكي هيرانو Hiroyuki Hirano أحد خبراء تويوتا ضمن كتابه الأعمدة الخمسة لمكان العمل المرئي The Five Pillars of the Visual Workplace عام 1995.

الطريقة عبارة عن خمس خطوات، تساعد على إجراء التغييرات والتحسينات التدريجية في مكان العمل، وتجعل من هذا الأخير بيئة في غاية التنظيم والراحة والأمان ومكاناً يعج بأصحاب المعنويات 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، التنميط، التثبيت).

ب. 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 تمتلئ 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**. فبعد القيام بالخطوة 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 **Standerdize** ومقابلها في اللغة العربية، **التنميط**. 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**. فبعد 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. مساهمة طريقة الخمسة (S) في تحسين بيئة العمل: تستطيع المنظمة من خلال هذه الطريقة توفير بيئة عمل ترقى لتوقعات العاملين فيها، بيئة عمل منظمة، نظيفة، وآمنة وواضحة 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 وآخرون، 2016، صفحة 5)

- في تناول 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. والتخفيف من حدة الكآبة والاحباط لدى الموظفين. (برهين، 2012، صفحة 47)

6. الإدارة من موقع الأحداث (جمبا كايزن)

أ. المقصود بجمبا كايزن: تنفذ تقنيات الكايزن في جمبا، وجمبا 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 الحقيقية على أرض الواقع. (إيماي، 1997، صفحة 2) والذي يعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل.

ب. متطلبات تطبيق جمبا كايزن: وتأتي كما يلي: (الحري، 2017، الصفحات 246-247)

- تبني الإدارة العليا لمنهجية جمبا كايزن والالتزام بها.
- اختيار القيادات المؤهلة لتطبيق منهجية جمبا 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 تركز على مشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال 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. (الحري، 2017، صفحة 244)

ويضيف (العثماني، 2013)، أن الكايزن تختلف 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. (الحري، 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.

وتجدر الإشارة إلى أن الكايزن ليست مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة، وإنما هي توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المنظمة. وتعتمد 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 والكساسبة 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 الاعلية 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).

- الصوص، سمير زهير. (2011) التحسينات التدريجية المستمرة : *Kaizen* سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية .فلسطين: وزارة الاقتصاد الوطني.

- برهمين، أميرة بنت عبد الرحمان أحمد. (2012). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم الكايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط. مكة: جامعة أم القرى.

- بوحجي، محمد. (أبريل 2004) . كايزن: رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات ونجاحات كايزن .الملتقى التاسع للجودة الشاملة: الجودة الشاملة مدخل للتغيير الفعال .أبها: الشركة السعودية للكهرباء.

- روبرت مورير. (سنة النشر غير مذكورة). طريقة الكايزن: خطوة صغيرة قد تغير مجرى حياتك، (ترجمة الناشر). الرياض: مكتبة جرير.

- عزت، صلاح الدين. (2009). أسلوب الكايزن وعلاقته بتخفيض 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.

- علوان، قاسم نايف. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000:2000 (الطبعة الأولى). بيروت - لبنان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- إيماي، ماسكاي. (ديسمبر، 1997). الإدارة من موقع الأحداث: جيمبا كايزن إدارة المكان والزمان في اليابان. (23).

أمثلة عن مداخل التغيير (3):

إعادة هندسة العمليات الإدارية

المحاضرة رقم (7)

إعادة هندسة العمليات الإدارية Business Process Reengineering (BPR) مدخل

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

ظهر هذا المدخل لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية على يد الكاتب مايكل هامر Mickle

Hammer المتخصص في علوم الكمبيوتر من خلال مقال عن الهندرة نشر عام 1990 في مجلة هارفارد.

وبعد ذلك عمل هامر على تطوير هذا المفهوم بشكل كبير برفقة جيمس شابي James Champy.

وتوجت جهودها عام 1992 بتأليف كتاب هندرة المنظمة: مقدمة لثورة الأعمال Reengineering

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

1. مفهوم الهندرة

يعرف كل من هامر وشابي الهندرة* على أنها:

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست 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 انسياب العمل من أجل إنتاجية قصوى في اطار 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:

* 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 الهندرة والمداخل القريبة منها

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

المصدر: (Attaran, 2004, p. 594)

2. المرتكزات الأساسية للهندرة

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

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

ب. **جذري أو راديكالي (Radical):** هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية **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 تمامًا. وبالنسبة للهندرة فإن ذلك يعني التخلي 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):** الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. وإن عملية الهندرة تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة

إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نفس القوالب القديمة تمامًا واستبدالها بالجديدة المبتكر.

ث. **العمليات (Processes):** بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات. وتعني كلمة "العملية" مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحدًا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء.

وبمعنى آخر، فإن العملية هي مجموعة الأنشطة التي تحقق رغبات الزبون (سواء كان من خارج المنظمة أو كان من داخلها). وبمعنى آخر فإن الهندرة تركز على العملية ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

3. المنظمات التي تحتاج للهندرة

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

أ. **المنظمات المتدهورة:** وهي المنظمات التي تعاني من مشاكل جدية وخطيرة مثل ارتفاع التشغيل وانخفاض مستويات الجودة وتهاوي 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 للهندرة من أجل التميز أكثر، والابتعاد أكثر عن المنافسين.

4. نتائج تطبيق الهندرة

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

- دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة.
- إعطاء العاملين حق اتخاذ القرار.
- إعادة ترتيب العمليات حسب التابع 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 الهندرة

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

- إعطاء المنظمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة 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 الهندرة

- كأي مدخل تغيير آخر، تحتاج عملية الهندرة توفر مجموعة من العوامل حتى تحقق 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 يُمكنُ أَنْ تُدعمَ التغيير.

7. عوامل فشل الهندرة

- عادة ما تفشل مشاريع الهندرة بسبب عدم توفر عوامل النجاح التي تم ذكرها سابقاً. وبذلك تفشل الهندرة 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 والالتزام القوي بالإجراءات الحالية.
- كما تفشل مشاريع الهندرة بسبب التوقعات الغير واقعية والتي عادة ما تكون عالية جداً.

8. مثال (1) عن تطبيق الهندرة: شركة فورد

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

أ. أسباب وأهداف عملية الهندرة 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 تشغل عدد كبيراً من العاملين فيها وصل إلى 500 موظف، وكانوا يستخدمون حواسيب عديدة.

وكانت تهدف من وراء هذه الخطوة إلى تحقيق الأهداف التالية:

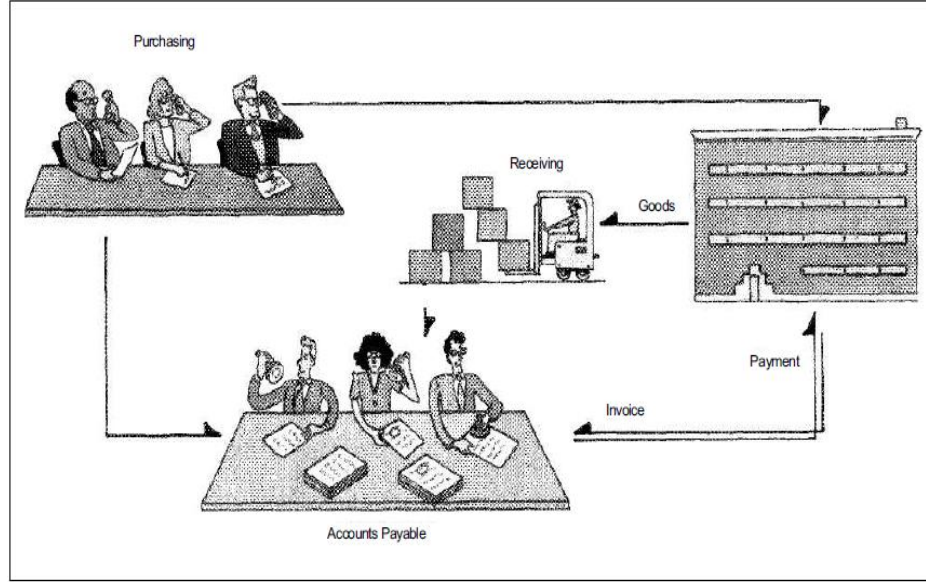
- تخفيض العمالة بإدارة حسابات الموردين.
 - زيادة فعالية العملية وخفض التكاليف.
 - تطوير أداء العاملين.
- كما اعتبرت فورد أن تخفيض العمالة بنسبة 20 % سيكون ذو تأثير كبير على خفض التكاليف.

ب. العملية قبل الهندرة: 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.
- إستلام 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 الهندرة

الشكل رقم 7_01: عملية الدفع للموردين قبل الهندرة



المصدر: (Hammer, 1990, p. 107)

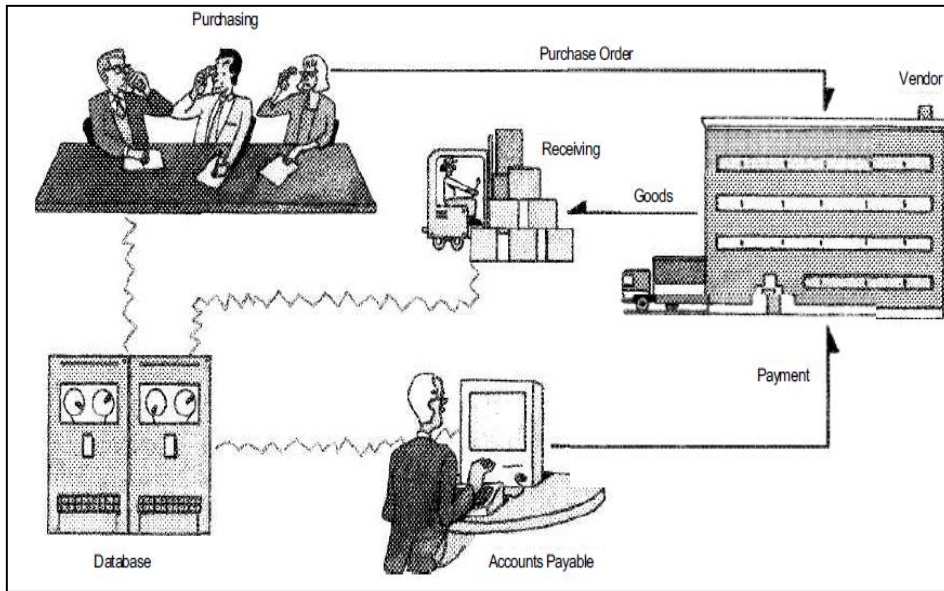
ت. العملية بعد الهندرة: استطاعت فورد بفضل تطبيق الهندرة في إدارة حسابات الموردين تصميم عملية والتوصل لطريقة جديدة للقيام بالعمل، واتصفت هذه الطريقة بالفاعلية العالية وتحقيق نتائج فائقة على مستوى التكلفة والجودة والسرعة.

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 الحاسب 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 تخفيض العمالة بنسبة 75%) .
- تتم باستخدام قاعدة بيانات موحدة ومحدثة.

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

الشكل رقم 7_02: عملية الدفع للموردين بعد الهندرة



المصدر: (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 الحاسبات الآلية والبرامج والخدمات التي تنتجها 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.

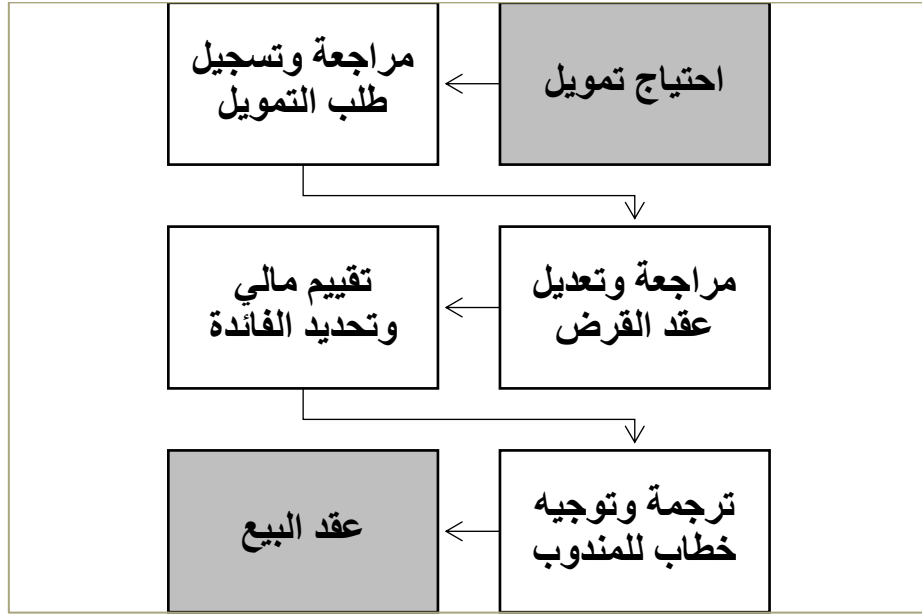
- مسؤول إدارة التطبيقات لتعديل عقد القرض وإدخال البيانات في حاسب آخر.

- مسؤول التسعير لإدخال المعلومات على الجدول المالي بالحاسب وتحديد معدل الفائدة وتوثيق النتيجة.

- مسؤول الشؤون الإدارية للترجمة وإرسال خطاب لمندوب المبيعات.

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

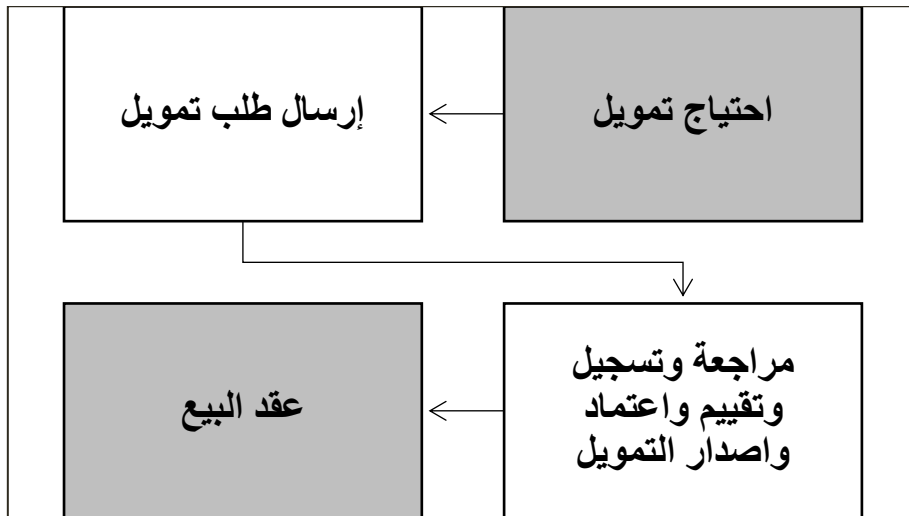
الشكل رقم 7_03: عملية منح الائتمان قبل الهندرة



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 الموالي:

الشكل رقم 7_04: عملية منح الائتمان بعد الهندرة



المصدر: تم اعداد الشكل بناءً على المعلومات السابقة.

استطاعت الهندرة إحداث تغيير جذري في العملية، حيث تطلبت العملية الجديدة:

- موظف واحد وهو منظم الصفقات المسؤول الوحيد عن العملية.
 - نظام حاسب واحد مترابط يشتمل على كافة المعلومات الخاصة بالزبون.
 - 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. الهندرة وإدارة الجودة الشاملة

الهندرة مدخل من مداخل التغيير مثلها مثل إدارة الجودة الشاملة، فكلاهما 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 الهندرة وإدارة الجودة الشاملة:** من بين النقاط المشتركة بين الاستراتيجيتين ما يلي:

- أن كل من إدارة الجودة الشاملة والهندرة تركزان على العمليات.
- كل منهما تتطلب تغييراً تنظيمياً وتغييراً 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 الهندرة وإدارة الجودة الشاملة:** من جهة أخرى تختلف إدارة الجودة الشاملة عن الهندرة في مجموعة أخرى من النقاط منها:

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

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

الجدول رقم 7_02: بعض الفروقات بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة

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

11. الهندرة والتغيير

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

"الوظائف الضيقة تتسع ويتغير الموظفون من محكومين إلى متمكنين. ويتغير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى فرق العمل. وتصبح العملية الإدارية مرتكز الأداء بدلاً من الأقسام الإدارية. ويتغير قياس الأداء من نشاط إلى نتيجة وتتغير مهمة الإدارة من الإشراف إلى التعليم. ويتغير المدير من مراقب وجامع نقاط أو عداد أو صراف أو موقع شيكات إلى قائد. وتتغير الأولويات من الإيرادات المالية إلى أداء العمليات نفسها. ويتغير اهتمام الموظف من إرضاء المدير إلى إرضاء العميل. (هامر وشابي، 1993، الصفحات 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 اللحاني للنشر والتوزيع.
- هامر. مايكل وشابي. جيمس. (أكتوبر 1993). *الهندسة الإدارية أو الهندسة: بيان عن ثورة في عالم الأعمال*. مجلة خلاصات المدير ورجل الأعمال(20).

أمثلة عن مداخل التغيير (4):

سته سيغما

المحاضرة رقم (8)

" 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 التضحية بأحدهما، بحثت المنظمات عن مدخل ينجح في تحقيق الهدف والهدف البديل 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 ديماك (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

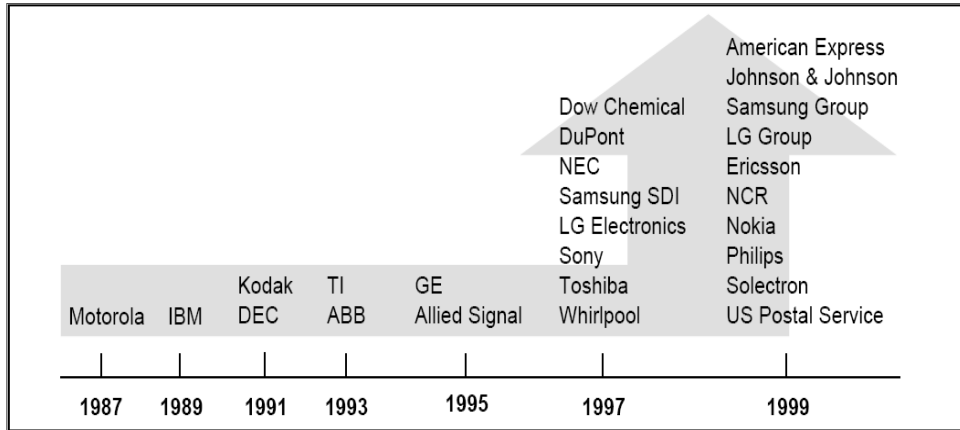
تعود الفكرة الأولى لاستخدام ستة سيغما كمقياس معياري لكارل فريدريك جاوس (Carl Frederick Gauss) (1777-1855) الذي جاء بفكرة " المنحنى الطبيعي ". وفي عام 1920، كان وولتر شيورت أول من استخدم ستة سيغما كمقياس معياري في تغيرات المنتج. أوضح شيورت أن ثلاثة انحرافات معيارية من الوسط الحسابي هي النقطة التي عندها 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 للأسواق العالمية مما أثر سلباً على المنظمات الأمريكية بشكل عام وموتورولا بشكل خاص، فلم تشفع لهذه الأخيرة نجاحاتها في الماضي، حيث بدأت أرباحها بالتهايو وحصلتها السوقية بدأت بالتآكل وكثرت شكاوي عملائها، الأمر الذي دفع القائمين على هذه المنظمة وعلى رأسهم روبرت غالفن المدير العام لموتورولا آنذاك إلى رفع تحدي الجودة. وكانت الفكرة الأساسية تتمحور حول التركيز على رضا الزبون. 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 عاليًا. 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 جدًا من الكمال. وكانت هذه البداية الحقيقية 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 مرتبط 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 لدخل ستة سيغما



المصدر: (Park, 2003, p. 5)

2. تعريف ستة سيغما

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

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

أما ستة سيغما 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 ومختلف مواقع العمل في إنجاحه. تحول ينقل أفراد المنظمة من التنافر إلى التضافر ويجذبهم نحو التعاون والتكامل. تحول يزيد تواصلهم ويوحد أهدافهم. تحول ينقل المنظمة من العمل النمطي إلى العمل الخلاق. ويضمن لها البقاء والرقى 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. (الشنواني، 2008، الصفحات 18 - 19)

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

وأيضا تعرف ستة سيغما على أنها مقياس معاصر لتقويم مستوى أداء العمليات في المنظمات، تمكن 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. (الشنواني، 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.

وتجدر 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

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

المصدر: (Thomsett, 2005, p. 7)

5. مبادئ ستة سيغما

تقوم ستة سيغما على مجموعة من المبادئ والأسس، من أهمها: (باند و هولب، 2014)

أ. تركيز صادق وحقيقي على الزبون: ترى ستة سيغما أن التركيز على الزبون هو أهم عنصر لنجاح المنظمة ويأتي في قمة أولوياتها، فعلى سبيل المثال معايير الأداء في ستة سيغما تبدأ من العميل والتطويرات في ستة سيغما تتحدد بناء على تأثيرها في رضا الزبون.

ب. 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، فما 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 سيغما على ضرورة اعتبار العمليات محور رئيسي للنجاح. والملفت للنظر في ستة سيغما هو قدرتها على إقناع القيادات والمدراء بأن التمكن من الإجراءات والعمليات هو الطريق لبناء ميزة تنافسية لتقديم خدمة الزبائن.

ث. **الإدارة بالمبادأة:** ويقصد بهذا المبدأ المبادرة واستباق الأفعال حتى قبل حدوث الأحداث والتفاعل معها. إن المبادأة هي نقطة البداية للإبداع والتغيير الفعال، إن ستة سيغما 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 سيغما 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 سيغما 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 سيغما:

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

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

- تنفيذ التغيير الإستراتيجي موضعًا بالمنتجات الجديدة، يقدم مخاطر جديدة ويخترق أسواقًا 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 سيغما

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

الجدول رقم 8_02: المقارنة بين نظام جودة 99% وستة سيغما

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

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، الصفحات 2 - 8)

أ. **مرحلة تحديد العمليات والمتطلبات المحورية Define:** تبدأ ستة سيغما بتحديد العمليات والمتطلبات المحورية للعملاء، وتتم 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 محورية وهامشية:** حيث أن العمليات المحورية هي التي تولد الجزء الأكبر من القيمة المضافة من المنظمة، أما العمليات الهامشية فهي تلك العمليات التي تصب في العمليات المحورية لدعمها ومساعدتها.

- **تخطيط العمليات المحورية SIPOC:** يتم تخطيط العمليات المحورية 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 يصيحبها تحول جذري أو قد يتم استهلاكها تماماً، بينما تبقى المعدات والأدوات دون تغيير.
- **التشغيل Process:** وهو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

- المخرجات Output: وهي المنتجات أو الخدمة التي يتم تسليمها للعميل.
 - الزبون Customer: وهو الطرف الذي يتسلم مخرجات العملية الحالية.
 - الاستماع لصوت الزبون (VOC) **Voice of the consumer**: 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 المنتج أو الخدمة.
 - وتهدف خطوة الاستماع لصوت الزبون إلى بلورة المواصفات الحرجة لجودة المنتجات أو الخدمات.
 - تحديد المواصفات الحرجة للجودة (CTQ) **Critical to quality**: حيث يتم تحليل إجابات الزبائن حول المواصفات التي يطلبونها في المنتج 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 مساهمتها الفعلية في العملية النهائية ووضع مؤشرات لقياس ضعفها أو قوتها.
 - تستخدم في مرحلة القياس مجموعة من الأدوات ومنها قياس كفاءة النتائج المتعاقبة، حيث يتم تقدير نتائج ومساهمة كل خطوة في العملية من ناحية درجة الجودة والسرعة، وبالتالي تحديد كفاءة كل مرحلة تمر بها العملية. والشكل الموالي يبين قياس كفاءة النتائج المتعاقبة.
- الشكل رقم 8_02: قياس النتائج المتعاقبة



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 العملاء الذين ستحصل المنظمة منهم على الإجابات ومن هم الموظفون والمشرفون الواجب سؤالهم عن المقاييس المناسبة عن العملاء؟ 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 إيجابية مباشرة أم غير مباشرة؟ ما هي أنسب الوسائل لجمع البيانات والمقاييس؟ ما هي تكلفة جمع هذه البيانات؟

- تمثيل المقاييس: ما هي النماذج والاستمارات 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 لإستراتيجية 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 وتخطيطها وتطويرها لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الزبون، وتستخدم في هذه المرحلة وسائل عديدة منها مصفوفة أولوية الحلول، وتبدأ 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 وتأكيداتها، وتسجيل التصحيح والتعديلات 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 تتعامل مع فترة زمنية ثابتة وعينات ثابتة، أو التي تتعامل مع فترات زمنية مختلفة وعينات متغيرة.

9. فريق ستة سيغما

يتكون فريق ستة سيغما من مجموعة من الأفراد، يقوم كل واحد منهم بالدور الموكل إليه، وتتدرج أدوار فريق ستة سيغما على حسب المعارف والمهارات والتأهيل التي يملكها الأفراد. ومن أجل التمييز بين أعضاء فريق ستة سيغما، تمت استعارة مصطلحات الفنون القتالية التي تدل على الهرمية (الأحرمة السوداء والخضراء). وتم استخدام ذلك لأول مرة بموتورولا. وفيما يلي عرض لأفراد فريق ستة سيغما.

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

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

ب. **الأبطال (الأنصار):** يختار القائد التنفيذي، أو الناصر الرئيسي أفراداً لكي يناصروا ستة سيغما داخل وحدات أعمال معينة في أنحاء المنظمة، ويتأكدوا من ربط الوظائف الرئيسية فيها بستة سيغما. 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 المواقع ورؤساء المنظمات الوظيفية الرئيسية. والناصر يمكن أن يكون أي شخص من نائب الرئيس التنفيذي إلى نائب الرئيس المسؤول عن مجموعة وظيفية ما في موقع تشغيلي. (هاري و شرويد، 2004، صفحة 272)

ت. **حامل الحزام الأسود الرئيس:** يعد وجوده ضرورياً لتبني ستة سيغما لأنه يضمن التغيير المستمر وتقليل التكاليف وتطوير خبرات العاملين. حامل الحزام الأسود الرئيس هو شخص خبير بكل ما يتعلق بستة سيغما. يعمل كمدرّب ومستشار وأستاذ لحاملي 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 سيغما، حيث إنهم يقومون بقيادة فريق المشروع، فهم مدربون على فحص الأمور ذات التأثير الكبير ويقومون بمعالجة هذه الأمور باستخدام منهجية ستة سيغما وأدواتها، بالإضافة إلى أنهم يأخذون النظرية ويضعونها حيز التطبيق. وهم يساهمون بخبرتهم التقنية في كيفية استخدام أدوات ستة سيغما للتأكد من أن الأمور قد تمت معالجتها بصفة مستمرة. (بيرزيكوب، 2008، الصفحات 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 سيغما، ويقضون معظم وقتهم في إكمال المشروعات، بحيث يحتفظون بأعمالهم العادية والمسؤوليات المتعلقة بها. وبناء على ما يقومون به، فإنهم يقضون ما بين 10% إلى 50% من وقتهم في هذه المشروعات.

(بيرزيكوب، 2008، الصفحات 217 - 218)

تناط بحاملي الأحزمة الخضراء مهمتان أساسيتان وهما المساعدة في نشر نجاح تقنيات ستة سيغما، وقيادة مشروعات تحسين صغيرة النطاق داخل مجالات عملهم، مثلما يفعل حاملي الأحزمة السوداء. (هاري و شرويدر، 2004، صفحة 277)

10. فوائد ستة سيغما

يرى غريغ برو أن ستة سيغما 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 سيغما 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 والمستفيد منها. وتساعد ستة سيغما 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 وانخفضت التكاليف.
- تحسين عمليات الإدارة وكفاءة أدائها وإنتاجيتها.

11. معوقات تطبيق ستة سيغما

هناك العديد من المعوقات التي تواجه عملية تطبيق ستة سيغما كأني مدخل تغيير آخر. وعلى القائمين على هذه العملية تحديدها ومحاولة التغلب عليها. وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه المعوقات: (جودة، 2006، الصفحات 237 - 238)

- حادثة 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 بالزبون سواء كان داخلي أو خارجي.
- توفر البنية التنظيمية السليمة لتطبيق ستة سيغما.
- ترسيخ 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.
- القزاز. اسماعيل، و آخرون. (2009). *Six Sigma* وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة (الطبعة الأولى). عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشنواني. 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. مايكل وشرويدر. ريتشارد. (2004). *ستة سيجما*. (ترجمة أحمد علي) الجزيرة - مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "ييمك".
- مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. (أبريل 2002). بيتر باند وآخرون: طريقة ستة سيجما: كيف تطور الشركات المتميزة أداؤها. 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 (9)

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 كوتر للتغيير

1. أسباب فشل التغيير

أشار جون كوتر 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 كوتر، والتي تؤدي إلى فشل التغيير تتمحور حول الموارد البشرية. ولهذا يجب على المنظمات التي تريد النجاح في التغيير أن تقوم بقيادته بدل إدارته. وهذا ما أكدته كوتر 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، تعاريف 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". (هانتز، 2006، صفحة 48) فيما يرى كل من بريستيس وبفيفنير Prethus & Pfifner أنها: "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم لبلوغ غاية منشودة." (رشوان، 2010، صفحة

أما كل من دوبينز وبيتمان Dobbins & Pettman فيعرفانها بـ: "المقدرة على تحفيز الناس على الكفاح لتحقيق أهداف مشتركة والحصول على أداء فوق العادة من أفراد عاديين وجعل الأشياء تحدث والنتائج 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 لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبِّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح 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 سبيلها 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 مليار دولار في سبيل التدريب على فن القيادة. (كاي، 2003، صفحة 317)

ويمكن تبين أهمية القيادة في جملة النقاط التالية: (العدلوي، 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 البوتقة التي تنصهر 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 يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- اكتشاف نقاط التحدّي والمشكلات قبل وقوعها، واتخاذ الحلول الوقائية للحيلولة دون ذلك أو القيام بالإجراءات اللازمة في الحالات حتمية الوقوع وبأقلّ الخسائر.

4. الفرق بين القيادة والإدارة

يرى كوتر 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 والتجديد، لذا فهي تركز على: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحن 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

القيادة	الإدارة
- اختيار العمل الصحيح.	- اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.
- تحديد الرؤية وبلورة الرسالة.	- بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة.
- تهتم بالفعالية (تحقيق النتائج).	- تهتم بالكفاءة (الطرق والسياسات).
- الاهتمام بالعلاقات بين الأعضاء.	- الاهتمام بالجهد والإنتاجية.
- تركز على العاطفة.	- تركز على المنطق.
- تهتم بالكليات والعلاقة بين الجزئيات.	- تهتم بالجزئيات والتفصيلات.
- غير مقيدة بالوقت.	- مقيدة بالوقت.
- الرقابة الذاتية.	- الرقابة والسيطرة.
- نظرة طويلة الأجل.	- نظرة مقيدة الأجل.
- تهتم بماذا؟ ولماذا؟	- تهتم بكيف؟ ومتى؟

المصدر: (العدلوني، 2000، الصفحات 24 - 25) - بتصرف-

5. قيادة التغيير

يؤكد كوتر على أهمية قيادة التغيير ودورها في نجاح المنظمات وتقدمها في بيئة العمل الحالية، الشديدة التنافسية. والتي تشهد معدلات متسارعة وغير مسبقة من التغيير في كل المجالات. يعرف سارج رانيال قيادة التغيير على أنها: "تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوة 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. " (السكرانة، 2010، صفحة 338).

وإذا كانت إدارة التغيير تتعلق باستخدام كافة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية من أجل انجاح 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، مقارنة مركزة على تكيف المنظمة مع البيئة. تحاول قيادة التغيير حسب هذه المقاربة أن تدفع المنظمة للتكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية. وتعتمد هذه المقاربة في بناء نموذجها (رد الفعل) على عدة معطيات مستقاة من قوى التغيير الداخلية والخارجية. ومقاربة مركزة 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. (العتي، 2004، صفحة 45) -بتصرف-

وبذلك تتخذ قيادة التغيير وفق هذه المقاربة الأولى سلوكاً دفاعياً تجاه البيئة التي تنشط فيها. ولهذا تقوم بالتغيير كرد فعل للتكيف ما يحدث حولها وفيها من تغيرات. أما وفق المقاربة الثانية، تكون قيادة التغيير أقوى وأجراً وتختار 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

تتبلور 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 البحوث والتطوير لتطوير العمليات والمنتجات.
- إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات وأنماط العلاقات بين قطاعات المنظمة المختلفة وتصميم نظام متكامل لإدارة الأداء وإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومتابعة تطبيقه وتطويره حسب تطورات الظروف الداخلية بالمنظمة أو المتغيرات الخارجية.
- دراسة وتقييم 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 للتوافق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية وأخذاً في الاعتبار المتغيرات المشاهدة والمحتملة والآثار الناجمة عنها أو التهديدات المتوقعة.

7. نموذج جون كوتر للتغيير

قدم جون كوتر • نظريته للتغيير في نموذج من ثماني 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، تخلى جون كوتر 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 كوتر. وتأتي هذه الخطوات كما يلي:

- **ايجاد شعور بالحاجة إلى التغيير:** وذلك لأن حالة التراخي والرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي يصعد 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.
- **تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل:** وهذا للتخلص من أكبر قدر من المعوقات حتى يستطيع الأفراد تحويل الرؤية إلى واقع.

• جون كوتر 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 وجوهر التغيير.

- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: التغيير عملية في غاية الصعوبة وقد تتطلب فترات زمنية طويلة. ولهذا يجب على القيادة تحقيق بعض النجاحات على المدى القصير. وذلك لتشجيع الأفراد وتحفيزهم لمواصلة العمل.
- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير: تحقيق بعض النجاحات في المدى القصير قد يخلق نوعاً من التراخي وقد يرجعنا للخطوة الأولى. ولهذا 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 جديدة لتعويض التقاليد القديمة.
- وفيما يلي جدول يوضح العقوبات التي تواجهها القيادة أثناء عملية التغيير والإجراءات المطلوبة منها لتجاوز هذه العقوبات.

الجدول رقم 9_02: خطوات التغيير الثمانية والإجراءات المطلوبة القيام بها

العقوبات	الاجراءات المطلوبة في كل خطوة من الخطوات (8)
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة تحفيز الناس على الخروج من مناطق راحتهم. - الشلل بسبب الأخطار. 	<p>1- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> - دراسة واقع السوق التنافسية لمواجهة الأزمات المحتملة والفرص غير المستغلة. - اقناع ما لا يقل عن 75% من المديرين أن الوضع الراهن أكثر خطورة من المجهول.
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافر الخبرة السابقة لدى قائد الفريق. - ترك عملية اختيار قائد الفريق للموارد البشرية، أو قسم الجودة، أو المدير التنفيذي للتخطيط الإستراتيجي، بدلاً من المدير المباشر. 	<p>2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكوين مجموعة ذات التزامات مشتركة تتمتع بما يكفي من السلطة لقيادة جهود التغيير. - تشجيعهم على العمل بصفقتهم فريقياً واحداً خارج التسلسل الهرمي العادي.

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

<p>- اعادة احياء نشاط عملية التغيير من خلال مشروعات وعوامل تغيير جديدة.</p>	
<p>8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة</p> <p>- توضيح الروابط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة.</p> <p>- وضع خطط لتنمية القيادة والتعاقب الوظيفي بما يتفق والمنحى الجديد.</p>	<p>- عدم احداث معايير اجتماعية جديدة وقيم مشتركة بما يتفق والتغييرات.</p> <p>- ترقية الناس الذين لا يجسدون النهج الجديد ولا يشجعونه إلى المناصب القيادية.</p>

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.
- العتي، 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، مايكل. (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.
- القريوتي، محمد قاسم. (2003). *السلوك التنظيمي* (الطبعة الرابعة) دار الشروق للنشر والتوزيع.

التغير التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المحاضرة رقم (10)

أدركت المنظمات أن عليها التميز والتفوق والبحث عن ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة، وعدم القابلية للنقل والتقليد، ميزة تنافسية تعتمد على المورد البشري بشكل أساسي. ولا يوجد أنسب 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 للابتداع 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 المعرفيين هم الذين يمثلون قوة العمل وهؤلاء لا يخضعون لأنماط الإدارة التقليدية.
- الحاجة لتنظيم الأفكار والمعارف 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 لحدوث الثروة، وأفضل مثال على هذه المنظمات هي المنظمات اليابانية مثل هوندا Honda و كانون 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 المتعلمة

يعرف بيتر سينج Peter Senge المنظمات المتعلمة* 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 العنان 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 المتعلمة إلى بيتر سينج عبر كتابه الشهير "المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي"، والذي أضاف من خلاله بعداً جديداً لحركة الجودة، من خلال طرحه لفكرة المنظمات التي تتعلم وتطور من تجاربها وخبرات ومعارف 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)

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من اختلاف التعاريف إلا أنها تشترك في الفكرة الجوهرية للمنظمة المتعلمة وهي التعلم المستمر للأفراد، والذي يساعد المنظمة على التكيف مع ما يحدث في البيئة من تغييرات ويساعدها على تطوير أدائها.

يمكن تعريف المنظمة المتعلمة أيضاً على أنها منظمة اليوم والمستقبل، منظمة تؤمن بأن العالم من حولها يتغير دوماً، ولهذا تتغير باستمرار للتكيف معه. إنها منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، تقارن نفسها بالأفضل وتعمل على تجاوزه، منظمة تعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها، وتدعوهم إلى التعلم المستمر، وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم وإبداعاتهم على أرض الواقع، وتدعوهم للتعاون من أجل تحقيق الأفضل لهم ولها.

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 نظامياً **Systematic Problems Solving**: ويستند هذا النشاط إلى

حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية، وينطلق من الحقائق المولية:

- 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**: ويشتمل هذا النشاط على البحث النظامي عن المعرفة

الجديدة وفحصها. وضمن هذا النشاط، يعد استخدام المنهج العلمي أمراً أساسياً. ويختلف هذا

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

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

ث. **التعلم من الآخرين Learning from Others**: إن التعلم بمجمله 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 لهذه العملية أثر إيجابي بالغ أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد. وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في تحويل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئيات، الصوتيات والزيارات الميدانية. أما مورغان Morgan فقد أشار عام 2006 إلى أن على المنظمة المتعلمة القيام بتطوير وتدعيم 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 التأكد واعتبارها كمصدر أو مورد للتوصل إلى أنماط جديدة للتطوير.

- تنمية القدرة على البحث والتحقيق، وترسيخ روح التحدي والعمل على تغيير الأنماط والمسلّمات وذلك من خلال التدقيق في كيفية رؤيتهم وإدراكهم 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 بزوغ نمط تنظيمي مرن وذلك من خلال بناء رؤية ومعايير وقيم ومحددات لتوجيه 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 بمجموعة من الخصائص أهمها: (العلي وآخرون، 2009، صفحة 334)
- أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم.
- كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- يكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين ولهذا 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 مدعويين 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 التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من الأخطاء.

5. نموذج المنظمة المتعلمة لبيتر سينج

جاء بيتر سينج* 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: (جبران، 2011، الصفحات 431 - 432)

أ. **التفكير النظامي System Thinking**: ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير النظامي يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض، لتكون النظرة شمولية 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**: يركز 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 والتعنت 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 متشابهة

* أطلق أحد الباحثين وهو براين ديومينا 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 مجاًلاً جديداً في المنظمات المتعلمة وهو التفكير النظامي. (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 اللازمة 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، تساعد 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 النظامي، 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 بروبست 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 أيضاً على أنه: ذلك التعلم الذي يختبره العاملون داخل المنظمات، ويساعد 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

سينج إلى جملة من النقاط تؤكد أهمية التعلم التنظيمي وضرورته للمنظمات المتعلمة. وتأتي هذه النقاط كما يلي: (الكيسي، 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 الوقتية أو المرحلية إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.

- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، ويحدث 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 النظامي: 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 الحقيقية. وهنا يأتي دور التفكير النظامي الذي يركز على ربط 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 النظامي 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 النظامي والتفكير المجزء.
- ت. القيادة:** القيادة الفعالة والواعية والمتميزة هي أساس نجاح أي عملية تغيير تنظيمي تقوم به المنظمة وخاصة إذا كان التغيير يهدف إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة، وذلك لأنها تؤدي دورًا أساسيًا في تخطيط وتوجيه عمليات إدارة التغيير باستثمار تعاون وكفاءة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة. ووحدها المنظمات الرائدة هي التي لا تكتفي بالاعتراف بأهمية القيادة في نجاح التغيير فقط، وإنما تسعى - بكل ما لديها من إمكانيات - إلى تطوير قياداتها من أجل أن ترقى إلى مستوى التطلعات وتؤدي الواجب المنتظر منها.

يؤدي قادة المنظمات المتعلمة أدواراً جديدة، حددها سينج كما يلي: (الخشالي والتيمي، 2008، الصفحات 198 - 199)

- **القائد كمصمم:** يرى كل من أغاسي وبرايون 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 والهياكل التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير واتخاذ 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 يكمن 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. والتميز بين أنواع الأنشطة المختلفة والاختيار من بينها. فالقائد مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم للحقائق، وتمكينهم 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 يتركز في مستويين، المستوى الأول كراع للأفراد الذين يقودهم، فهو يرفع الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة. كما يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للمحتاجين لذلك من الأفراد. والمستوى الثاني كراع لغرض أكبر أو رسالة تريد 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 لرؤية المنظمة. ويشير دور القائد الراعي إلى الالتزام برؤية المنظمة، ولكن هذا لا يعني امتلاكه لهذه الرؤية، بل أن مهمته تكون في إدارة الرؤية لمنفعة الآخرين، كما يجب أن يتعلم كيفية الاستماع لرؤى الأفراد وتغيير رؤياه إذا كان ذلك ضرورياً.

ث. **فرق التعلم:** قد تنجح 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 ينعكس 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، ويبين 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، إنها تبنى على قاعدة تطوير

الرؤية المشتركة كما تبنى على الابداع الفردي، وفرق العمل ذات الموهبة تصنع الأفراد ذوي الموهبة. (جاد الرب، 2006، صفحة 18)

العمل كفريق أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في المنظمة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، وذلك يجعلهم أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج أفضل. والعمل بروح الفريق يساعد الأفراد على تحقيق تقدير أفضل للذات، وكذلك ثقة أكثر بالنفس، كما أنه يشعرهم بأنهم ذوي قيمة، وهذا من شأنه أن يحسن الاتصالات ويوجد علاقات أفضل ويزيد من الانتاجية، ففريق العمل -بكل بساطة- هو القوة الأساسية لأي منظمة. (الفقي، 2009، صفحة 10)

ج. ثقافة التعلم التنظيمية: الثقافة هي التي تعطي المنظمة هويتها الخاصة التي تميزها عن باقي المنظمات، وهي التي توجه العاملين وتحدد سلوكياتهم ودرجة تقبلهم لأي تغيير تقبل عليه المنظمة، وإذا كانت هذه الأخيرة بصدد التحول إلى المنظمة المتعلمة، فمن المهم أن تكون لديها قيم راسخة تدعم هذا التحول مثل قيم التعلم والإبتكار، الانفتاح والبحث عن الأفكار الجديدة، وإذا لم يكن ذلك متوفراً فيجب عليها أن تجري تغييرات على ثقافتها التنظيمية لتوجد هذه القيم، وإلا فشلت في التحول إلى منظمة متعلمة.

يتطلب ارساء مفهوم كمفهوم المنظمة المتعلمة ثقافة متميزة وأكثر انفتاحاً على ما يدور حول المنظمة من تغييرات، وإذا لم تملك المنظمة مثل هذه الثقافة وجب عليها العمل على الحصول على مثلها بواسطة التغيير الثقافي من أجل غرس قيم ومبادئ محابية للتعلم والتغيير.

عندما يصبح واضحاً في المنظمة أن الممارسات القديمة لم تعد مجدية، يكون في هذه الحالة الطريق ممهداً لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة، فيتم تبني السلوك الجديد والذي يتلاءم مع القيم والمعتقدات الجديدة كاستجابة لما تعتقد المنظمة أنه ضروري لبقاءها، وبهذه القيم التنظيمية الجديدة يتم تحديد ما سيفعله الأفراد أو يفعلوه وهنا يكون الأفراد في حاجة إلى معرفة كيف تحرك قيمهم سلوكهم داخل المنظمة، وكيف ستؤثر هذه القيم على وظائفهم الفردية والمنظمة على حد سواء، فالقيم تحدد الأسلوب الذي يعمل به الأفراد. (هاري وشرويدر، 2004، صفحة 385)

يحدد شين إدغار Schein Edgar مواصفات الثقافة التنظيمية المحيية للتعلم على النحو الموالي: (السلمي، 2002، صفحة 215)

- ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
 - ثقافة تركز على الناس أكثر ما 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 تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصر 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 واختيار 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 المستمرين، ولهذا وجب على المنظمة إحداث العديد من التغييرات الكبيرة والإستراتيجية من أجل انجاح عملية التحول. وأول هذه التغييرات تتعلق بالهيكل التنظيمي. أ. **تغيير الهيكل التنظيمي**: يعرف ستونر Stoner وزميله 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 تنفيذها.
 - تقسيم العمل الكلي لمجموعات من الأعباء التي يمكن أدائها 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 لكثرة المشاكل التي يمكن أن تحدث بسبب عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للمنظمة لمتطلبات التحول إلى شكل المنظمات المتعلمة يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بتغيير هيكلها التنظيمي وإعادة تصميمه لتسهيل عملية التحول ودعمها.
- وتجدر الإشارة أن الهيكل التنظيمي الجديد يجب أن يتضمن دور فرق العمل الموجهة ذاتياً بداخله ويوفر للعاملين وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى، وذلك لأن المنظمة المتعلمة تركز على دور هذه الفرق في تحقيق أهداف المنظمة وعلى رأسها التعلم.

ومن هنا، يمكن القول أن الهيكل التنظيمي المناسب يجب أن يكون أفقيًا أو الهيكل الهرمي المقلوب، وذلك لأن هذه النماذج من الهياكل التنظيمية التي تقلص من عدد المستويات التنظيمية، وبالتالي تحقق السرعة والمرونة في الاستجابة لتغيرات 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 أساليب الإدارة الحديثة ثم تأتي الوحدات والعاملين الذين يعملون بالاحتكاك الدائم مع

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 وحفزهم وليس فقط إصدار الأوامر، ويعملون على فك نقاط الاختناق وتطوير الثقافة وتبليغ القيم. (حمزاوي، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، صفحة 12)

ب. التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: تركز 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 بأس به من الحرية للعاملين. وذلك من أجل أن يجربوا، فينجحوا أو يفشلوا ويتحملون مسؤولية أفعالهم 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، بمعنى 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 وهارفي 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, p. 241)

توصل كل من غاردنر وويتينغ 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 تمكينهم وقدراتهم على العمل في الفرق، ومستوى تعلمهم الذاتي وتطويرهم لأنفسهم، والطريقة التي تنظم بها المنظمة نفسها حالياً. (الكساسبة وآخرون، 2009، صفحة 28)

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

يتفق 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 وليام باسمور William Basemore أن الذين يساهمون في صياغة القرارات حول مستقبل منظماتهم "يتعلمون أن ينظروا إلى المنظمة بمنظار جديد، والإعراب عن وجهة نظرهم بلا تردد، وأن يكونوا مبدعين، وباختصار فإنهم يصبحون نشطين وأقوياء، مزودين بالمعلومات اللازمة والضمان 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 ويفقدها فعاليتها 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.

تتبنى 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، ويقلقون على المبيعات ويؤدون دورهم المفروض من أجل تخفيض 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 والقُدوة. (شارما، 2008، صفحة 46)

ث. التحول من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون: يتطلب التحول إلى المنظمة المتعلمة 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 المتعلمة 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 كبرى تهدف إلى تغيير توجهات المنظمة الاستراتيجية، ومن أمثلة هذه التغييرات. التغيير في نظرة 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 المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية لأنهم على تماس 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، الصفحات 335 – 336)

تتطلب المعرفة نوعاً من التحالف والعلاقات التعاونية بين المنظمات لكي تؤدي 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 سمحت 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 تفاعلها مع بيئاتها 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 تهديد، وهذا لن يحدث إلا في ظل ثقافة تنظيمية تؤسس وتركز على التكيف وتقبل التغيير.

تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي والتحول إلى المنظمة المتعلمة أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة وقاسية كالاسمنت، 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، الصفحات

(336 – 335)

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*. معسكر - الجزائر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- جوزيف باداركو . (مارس 1993). *حلقة المعرفة: طيف تنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية* . مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. (8)
- حسن، حسين عجلان. (2008). *استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال* (الطبعة الأولى). عمان - الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، خضير. (2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات* (الطبعة الأولى). الإسكندرية - مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- روبن شارما. (2008). *دليل العظمة* (الطبعة الأولى) (ترجمة الناشر) الرياض - السعودية: مكتبة جرير.
- كرماللي 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، شاکر جار الله والتميمي، أياد فاضل محمد. (2008). *أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي* . *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4. (2)

- حمزاوي، 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.
- السويدان، طارق. (2001). *منهجية 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 والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة*. الإسكندرية - مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- هاري، مايكل وشرويدر، ريتشارد. (2004). *سنة سيحما*. (ترجمة علي أحمد) الجزيرة - مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك".
- الكساسبة، محمد مفضي وآخرون. (2009). *تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 5. (1)
- مركز الدراسات الاستراتيجية. (2012). *الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة*. جدة - السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- المدهون، موسى توفيق (1999). *نموذج مقترح 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

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