

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفصل الثاني

# إحصارة الجودة الشاملة والتغير

### مفهوم التغير وأنواعه

**تعريف التغير** : نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها .

**هناك تصنيفات كثيرة لأنواع التغير نتناول أهمها فيما يلي :-**

1- من حيث درجة التخطيط : يقسم إلى نوعين :- (ص37-38)

a. التغير العشوائي.

b. التغير المخطط.

2- من حيث وقت التنفيذ : يقسم إلى :- (ص38)

a. التغير السريع .

b. التغير البطيء

3- من حيث درجة الشمولية : يقسم إلى :- (ص38-39)

a. التغير الجزئي.

b. التغير الشامل .

## القوى المحركة للتغير

يمكن تقسيم القوى المحركة إل فئتين :-

- 1- **القوى الداخلية** :- ونعني بالقوى لداخلية المحركة للتغير والتي تكون داخل المنظمة ، **ومن أهم الأمثلة على القوى الداخلية** :- (ص39)
- انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين .
  - ارتفاع معدل دوران العمل لدى العاملين في المنظمة بالمقارنة مع معدل دوران العمل لدى المنظمات المنافسة .
  - زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي .
  - انخفاض أرباح المنظمة أو تحقيق خسائر فادحة .
  - عدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر .

- 2- **القوى الخارجية** :- هذه القوى تكون من خارج المنظمة وبالتالي لا تستطيع الإدارة التحكم بها ، ألا أنها تستطيع أن تجري التغييرات الملائمة داخل المنظمة لكي تتلاءم معها، **ومن أهم هذه القوى** :- (ص40)
- التطورات التكنولوجية .
  - إصدار قوانين جديدة .
  - التغييرات في النشاط الاقتصادي من ركود أو رواج .
  - تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية .
  - التغييرات في المنافسة .

## إدارة التغيير

أذكر المراحل التي تمر بها إدارة التغيير؟ (ص 41-46)

- 1- تشخيص الوضع الحالي .
- 2- تحديد المشاكل الحقيقية .
- 3- تخطيط برامج التغيير : إن عملية تخطيط برامج التغيير ينبغي أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية :-
  - a. التغييرات السابقة .
  - b. المتأثرون بالتغيير .
  - c. المقاومة المتوقعة للتغيير .
  - d. تأييد الإدارة العليا للتغيير .

- 4- اختيار الإستراتيجية الملائمة :- يصنف John Schermerhorn استراتيجيات التغيير في ثلاثة استراتيجيات أساسية :-
  - a. إستراتيجية القوة :: Force – coercion
  - b. إستراتيجيات الإقناع المنطقي :: Rational Persuasion
  - c. إستراتيجية المشاركة :: Shared Power

5 - تنفيذ التغيير .

- 6- التعامل مع مقاومة التغيير :- إن مقاومة الأفراد للتغيير أيا كانت طبيعته أمر طبيعي ، ولمقاومة التغيير أسباباً عديدة أهمها :-
  - a. الخوف من فقدان الوظيفة .
  - b. تهديد المصالح الشخصية .
  - c. ضغوطات الجماعة .
  - d. مناخ عدم الثقة .
  - e. سوء فهم مبررات التغيير .

f. الخوف من الفشل .

- أما من حيث أشكال التغيير فقد يتخذ التغيير أشكالاً عديدة منها : -
  - أ - الامتناع وعدم الموافقة بصمت .
  - ب - المعارضة الكلامية من خلال المناقشة مع الزملاء أو مع الرؤساء .
  - ت - التباطؤ في العمل بشكل عام .
  - ث - رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير .
  - ج - التخريب والعنف السلبي بالإضافة إلى رفض تنفيذ التغيير .
  - ح - إضراب العاملين عن العمل وخاصة في المنظمات التي ينتسب العاملين فيها إلى نقابات عمالية .

• الإجراءات المتبعة لمقاومة التغيير :-

- أ - إعلام الموظفين مسبقاً بالتغيير المنوي إجراؤه .
- ب - شرح فوائد التغيير التي يمكن أن تجنيها المنظمة وعوائد ذلك على الموظف .
- ت - دعم وتأييد القوى الايجابية المؤيدة للتغيير وتشجيعها على الاستمرار في اتجاهاتها الايجابية نحو التغيير .
- ث - إشراك القوى المعوقة للتغيير .
- ج - تقديم حوافز للقوى المعوقة للتغيير .
- ح - تدريب الموظفين على الأساليب أو الإجراءات الجديدة وذلك لإزالة الخوف لديهم من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة .
- خ - استخدام التهديد بالعقاب .

7 - المتابعة والتقييم .



## مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

أ - ثقافة المنظمة .(47-48)

ويمكن التعبير عن ثقافة المنظمة بأشكال عديدة منها :-

- 1 - طريقة التعامل اليومية .
- 2 - قواعد العمال .
- 3 - قيم العمل .

وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة ومن أهمها :-

- التركيز على العميل .
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى .
- التفاني في العمل .
- احترام الآخرين .
- الصدق في التعامل مع الآخرين .
- الخطأ هو فرصة للتطور .
- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية .
- التميز هو نهجنا .

ب المهيكـل التنظيمي :- (49-50)

ت مشاكل الهيكـل التنظيمي :-

- 1 - يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية .
- 2 - نتيجة التركيز على التخصص الضيق ، ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية ، تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية .
- 3 - ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حدة .
- 4 - بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي .
- 5 - ضعف التنسيق .
- 6 - مركزية السلطة .

ث العمليات :: Processes :- (ص50-51)

العملية : هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحول المدخلات إلى مخرجات .

ج أسلوب الإدارة :: Management Style (ص52)

## انتهى الفصل الثاني

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح

مننديات طلاب جامعة القدس المفتوحة

[www.Stqou.com](http://www.Stqou.com)