

## أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأمودج عن التغيير التنظيمي

صبرينة حديدان

جامعة قسنطينة

Depuis tout temps, les dirigeants d'entreprises et les gestionnaires font appel à des consultants pour les aider à améliorer les performances de leur entreprises. Souvent et de plus en plus, ils font appel à des nouveaux défis que pose la résistance du changement organisationnel.

Dans ce contexte, l'article suivant présente l'importance de prendre en considération les attitudes du travailleurs avant l'application d'un changement organisationnel comme la gestion de la qualité totale.

تشهد المؤسسات الجزائرية تحولات جذرية في نظم التسيير نتيجة التفتح على البيئة الخارجية ، لكن هذه التحولات والتغييرات لا يمكن أن تكون مقبولة من المرة الأولى ما لم يتم إعلام العمال بها قبل تطبيقها ، ولعل إهمال هذا الأمر هو الذي جعل العديد من النظم التسييرية الناجحة تفشل في العديد من المؤسسات . وقد جاءت هذه المساهمة العلمية لإلقاء الضوء على مقاومة التغيير التنظيمي وضرورة الاهتمام باتجاهات العمال قبل استحداث أي تغيير كتطبيق نمط حديث من الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة.

**تمهيد:**

لقد أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة ومتطورة مطلباً أساسياً لكل مؤسسة، وذلك للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة في ظل الانفتاح على البيئة الداخلية والخارجية، فأصبحت المؤسسات تواجه مشاكل تتمثل أساساً في المنافسة الشديدة. و للحفاظ على بقائها واستمرارها في ظل هذه الحركية، وحتى تستطيع المواجهة، اتجهت المؤسسات إلى تطبيق سياسات جديدة حتى تحقق الكفاءة والفعالية من جهة، وتحافظ على استمرارها من جهة أخرى. ومن بين هذه السياسات التي شهدت نجاحاً واسعاً في البلدان الأوروبية: إدارة الجودة الشاملة

ورغم المجهودات التي تبذلها المؤسسات من أجل التغيير، إلا أنها قد تعترضها صعوبات أثناء تطبيق مخططاتها، وتتمثل أهم هذه الصعوبات في: مقاومة العمال للتغيير التنظيمي، وهذا انطلاقاً من أن الأفراد أعداء لما جهلوا؛ فالعامل الذي تعود على طريقة معينة في أداء عمله يفضل الاستمرار فيها على الإتيان بطريقة جديدة نظراً لما تحمله الطريقة الجديدة من مخاوف تتمثل أساساً في تهديد أمنه الوظيفي، فيلجأ إلى رفض الطريقة الجديدة حتى ولو كانت أحسن من المعتادة. وهنا يأتي دور القيادة التي تعمل على تغيير اتجاهه السلبي نحو الطريقة الجديدة عن طريق تفهيمه بمنافعها، وإلا أصبح العامل عدواً للتغيير وقاومه من أجل إفشاله.

و من هذا المنطلق، جاءت هذه الورقة البحثية لتبين ضرورة دراسة اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي تلافياً لوقوف العمال موقفاً معادياً منه، وبالتالي رفضه وإفشاله. وتتعلق هذه الورقة البحثية من التساؤلات التالية

- \* ما هي الأهمية التي تكمن وراء دراسة اتجاهات العمال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي طبيعة الاتجاهات ؟
- ماذا نعني بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي مقاومة التغيير التنظيمي ؟
- لماذا ندرس اتجاهات العمال قبل إجراء التغيير التنظيمي ؟

**أولاً : طبيعة الاتجاهات:** تتحدد الاتجاهات عموماً على أنها نسق متكامل من المكتسبات التي ولدتها تجربة الفرد داخل بيئته التي نشأ فيها، مما يعمل على توجيه سلوكياته نحو وجهات محددة.

**I- تعريف الاتجاه:** لقد أخذت الاتجاهات العديد من التعاريف نذكر منها : " هو تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد " (علي السلمي ، 1975 ، ص 162 .)

" هو الميل لموضوعات معينة، أو أنه دافع مكتسب يميل بالفرد لموضوعات معينة يقبل عليها ويحبها أو يميل عنها ويرفضها أو يكرها " ( مهدي زويلف ، 1982 ، ص 119 )  
 " يعرف ألبورت الاتجاه بأنه حالة استعداد عقلي عصبي نظمت عن طريق الخبرات الشخصية، وتعمل على توجيه استجابة الفرد نحو الأشياء أو المواقف التي تتعلق بهذا الاستعداد " (انتصار يونس ، 2001 ، ص 277 )  
 فالالاتجاه إذن هو الموقف الذي يتبناه الفرد حيال الموضوعات المختلفة، والذي يكتسبه من الخبرات المتعددة مما يكون لديه حالة استعداد عقلي وانفعالي للميل نحو الموضوعات المختلفة أو النفور منها بدرجات مختلفة.

**II- مركبات الاتجاه:** من التعاريف السابقة نستنتج أن للاتجاه 3 مركبات أساسية هي:  
**المركب العقلي - المعرفي:** يشير هذا المركب إلى مجموعة المعلومات والبيانات والمعارف والمعتقدات التي تتشكل لدى الفرد تجاه موضوع الاتجاه. وتسهم هذه الحقائق في توجيه عقله لاتخاذ قرار معين بخصوص الموضوع. وقد يكون الفرد مدركا تماما لمفاهيمه المشكلة حول الموضوع ، أي واعيا بمعتقداته وبالحقائق التي يجمعها حوله فيسهم ذلك في اتخاذه لقرار سليم وقد يكون غير واع بهذه المفاهيم وغير مغربل لها ومتحقق منها ، مما يجعل قراره بخصوص الموضوع قرار غير صائب .

**المركب العاطفي - الانفعالي:** ويترجم هذا المركب في مجموعة العواطف والانفعالات التي تراكمت في النفس جراء تفاعل الخبرات والمعارف في العقل مشكلة بذلك حالة نفسية مزاجية، قد تكون إيجابية تدفع الفرد لتقبل الموضوع، أو سلبية تبعده وتنفره منه. ومن ذلك تتجم مشاعر على درجات مختلفة: الحب، القبول، الحياد، النفور والرفض أو الكره.

**المركب السلوكي :** تعمل المعارف والمعتقدات التي تشكلت لدى الفرد بفعل الخبرات عن موضوع الاتجاه على إحداث حالة مزاجية من المشاعر والعواطف ، ويتمظهر هذا المركبان (العقلي والمزاجي) في سلوكيات الفرد وأفعاله، وهي التي تترجم درجة اتجاهه. فإذا نزع للتقرب من الموضوع والتعامل معه كان اتجاهه موجبا، وإذا ما ابتعد عنه وعزف عن التعامل معه وتجنبه فإن اتجاهه سالب.

**III خصائص الاتجاهات:** الاتجاهات ظاهرة إنسانية، فلا توجد إلا لدى الإنسان باعتباره الكائن الوحيد الذي له عقل يكتسب من خلال المعارف والمعلومات ويميز به بين المفاهيم المختلفة ، ومن ثم فالاتجاه مكتسب وليس فطري ، يكتسبه الفرد نتيجة للتنشئة الاجتماعية، بدء بأولى مؤسساتها وهي الأسرة مرورا بالمدرسة وجماعة الرفاق ومكان العمل ... وغيرها من مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تمرر بوجود الفرد داخلها جملة من المعلومات والخبرات التي تمنح الفرد معلومات ومفاهيم يكون من خلالها اتجاهاته.

وعلى اعتبار الاتجاه مكتسبا فهذا يرجح قابليته للتغيير والتعديل ، نظرا لما يكتسبه الفرد من معلومات جديدة ومن قيم ومدخلات تؤثر على المركب الفكري للاتجاه.

لكن ، ورغم القابلية للتعديل إلا أن الاتجاه يتميز بالثبات النسبي ، إذ لا يمكن للفرد أن يغير اتجاهاته بين عشية وضحاها ، فهذا يحتاج بعض الوقت حتى تختمر المعلومات والمفاهيم المكتسبة في فكر صاحبها وتوجه سلوكياته نحو وجهة غير التي كان يتجه إليها .وعليه فتغيير الاتجاه لا يتأتى إلا بتغيير الجانب المعرفي للفرد عن الموضوع .

و المعروف أن للاتجاه ثلاث مركبات: عقلي وعاطفي وسلوكي، لكن رغم اختلاف هذه المركبات، إلا أنها غير متعارضة، فهي تسير بتوافق نحو وجهة واحدة. و الاتجاهات ليست موضوعية دوما؛ لأن العاطفة إحدى مركباتها، وأخيرا يختلف الاتجاه نحو الموضوع الواحد من فرد لآخر، ومن وقت لآخر ومن مجتمع لآخر، فالاتجاه نسبي ورغم أن الاتجاه غير ملموس، إلا أنه قابل للقياس.

#### IV- بعض مقاييس الاتجاه:

مقياس البعد الاجتماعي لبوجردوس 1922 Bogardus : استهدف هذا المقياس التعرف على مدى تقبل الأمريكيين لأفراد آخرين من شعوب أخرى. وبني على 7 درجات، يتم من خلالها تحديد درجة التقبل وهذه الدرجات هي: الزواج - الصداقة - الجيرة - زمالة العمل - المواطنة - الزيارة - الابتعاد. وقد وضع بوجاردوس المقياس في العبارات التالية :

أوافق على تكوين علاقات متينة بهم عن طريق الزواج .

أوافق عليهم كأصدقاء في النادي.

أوافق عليهم كجيران في الشارع.

أوافق أن يشغلوا عملا مثل عملي.

أوافق عليهم كمواطنين في بلدي.

أوافق أن يكونوا مجرد زوار لوطني.

أستبعدهم من وطني .

و رغم ما جاء به هذا المقياس من فائدة إلا أنه قد جلب النقد لما لدرجاته من تفاوت، فالدرجة الأولى أكبر بكثير من الدرجة الثانية، بينما يلاحظ قرب بين الدرجة الثانية والثالثة. وبما أن الزواج هو أعلى الدرجات فإن من يوافق عليه يوافق حتما على الدرجات الأخرى، إذ من غير المعقول أن يقبل فرد في علاقة زواج ويرفض فيما دونه.

مقياس الوحدات المتساوية لثرستون 1928 Therston : هو محاولة لتدارك نقائص المقياس السابق . يمر هذا المقياس على عدة مراحل هي:

جمع عدد كبير (بفوق البضع مئات) من العبارات التي تقيس الاتجاه وكتابة كل منها على ورقة منفصلة.

عرض هذه العبارات على أكثر من مائة خبير في المجال ليضع كل منهم العبارات في خانة من بين 11 خانة تتدرج من الإيجابية إلى السلبية (من أقصى القبول إلى أقصى الرفض).

يقوم الخبراء باستبعاد ما يرون أنه غامض أو بعيد عن الموضوع من العبارات.

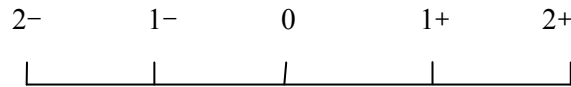
تحسب القيمة الوسيطة لتقديرات المحكمين لكل عبارة مما لم يتم استبعاده . (تحديد وزنها)

يتم توزيع العبارات عشوائيا . (لا على أساس الوزن)

تقديم العبارات للمبحوث ليضع علامة على العبارة التي يوافق عليها

وما يؤخذ على هذا المقياس هو صعوبة تصميمه، وتطلبه لجهد كبير لإيجاد المحكمين ، وجهد آخر من المحكمين لتحديد وزن العبارات (قيمتها) ، ثم أن المقياس قد يشوبه نوع من التحيز والتعصب في تحديد المحكمين للوزن النهائي للعبارات ، إضافة إلى أن وزن العبارات هو مسألة نسبية ؛ فماله وزن عند شخص معين قد يعتبر تافها عند آخر .

مقياس رنيس ليكرت 1932 R. Likert : يعتبر هذا المقياس من أشهر المقاييس وأكثرها استخداما ، وقد جاء تعديلا للطريقة السابقة وتبسيطا لها. اقترح ليكرت مقياسا متدرجا من خمس درجات، من المعارضة بشدة إلى الموافقة بشدة ؛ حيث أنه يرى أنه لو زاد المقياس على خمس درجات أو قل عنها أصبح من المحتمل أن لا تكون إجابات المبحوثين دقيقة وصحيحة. وفي مقابل كل درجة هناك نقطة معينة تعبر تعبيريا كميا عن الموافقة أو المعارضة ، ويطلب من المبحوث وضع علامة على العبارة التي توافق اتجاهه. كما يلي:



ويتم حساب درجة الاتجاه الكلي للفرد بجمع درجات عبارات المقياس. و يشترط في العبارات المشكلة للمقياس أن تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بالموضوع المراد قياس اتجاه الفرد نحوه، وأن تصاغ بطريقة واضحة وبسيطة.

**ثانيا: ماهية إدارة الجودة الشاملة:** نشأت هذه الإدارة مع الإبتكار الياباني الذي يسمى بدوائر الجودة، وكان الهدف منها هو أن يجمع كل العمال في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز العمال على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض الحلول المناسبة . بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان عام 1962، حيث تبنت معظم الشركات اليابانية مبادئ ديمينغ \* حول الجودة الشاملة التي اعتبرها تحولا في الطريقة التي تدار بها المؤسسة. وتتضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على التحسينات المستمرة في الجودة من أجل تحقيق رضا الزبون. وقد أدى تطبيق هذه الإدارة إلى تحسين جودة المنتوجات اليابانية بشكل كبير وأصبحت الصناعة اليابانية رمزا للجودة . (ريتشارد ل\* . ويليامز ، 1999 ، ص 07 )

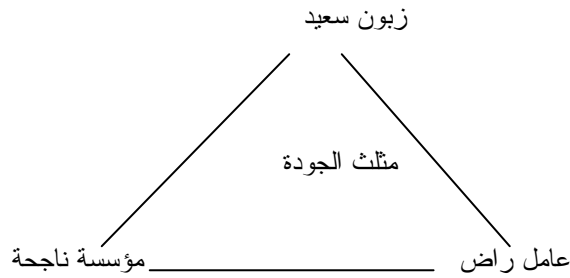
#### 1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

هناك ثلاث منافع جوهرية تنتج من خلال التأكيد على جودة الخدمة تتمثل في:

- خدمة المستهلكين: وقد تأكد ذلك من خلال انخفاض شكاوى المستهلكين حول حصولهم على منتج جديد ومطابق للمواصفات العالمية وبتكلفة أقل مع خدمات ما بعد البيع أفضل.
- رضا العاملين : وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة ورفع روحهم المعنوية وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للمؤسسة .

\* ولد بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 ، يلقب بأب إدارة الجودة الشاملة . توفي عام 1993 ، تتمثل أهم إسهاماته في ابتكار ما يسمى بدائرة الجودة المعروف ب: خطط ، نفذ ، إحصاء ، حسن . وقد وضع المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة ، الأمراض السبع القاتلة ، والمعوقات الستة عشر . راجع : قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، دار الثقافة ، الأردن ، 2005 ، ص 83 .

- تحقيق فعالية المؤسسة : ويتجلى ذلك في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الإستثمار، ومن ثمّ تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية .  
إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على اختلاف أنواعها أثبت أنه يمكن من تحقيق أرباح اقتصادية كبيرة جراء تحسين العمليات المختلفة وتدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة.  
(قاسم نايف علوان ، 2005 ، ص92 .)  
وتتجسد هذه الأهمية من خلال المثلث الشهير للجودة كما يلي :



الشكل رقم 01 : مثلث الجودة

**II - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في:  
- التركيز على الزبون : حيث تركز المؤسسة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يوجب عليها فهم حاجاتهم والعمل على تلبيةها .  
- القيادة : حيث يقع على قيادة المؤسسة مسؤولية إيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة .  
- مشاركة الأفراد: فالعمال في جميع المستويات التنظيمية هم أساس المؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المؤسسة.  
- استخدام مدخل النظم للإدارة: إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفعالية وكفاءة.

- التحسين المستمر: إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة يجب أن يكون بصفة دائمة ومتواصلة.
- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفعالة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات الدقيقة.
- التدريب والتطوير : حيث يعتبر وسيلة لتنمية إمكانيات الفرد مما يحقق الإنجاز الأمثل. ( محمد عبد الوهاب العزاوي ، 2005 ، ص - ص : 59- 60 )
- وقد وضع إدوارد ديمينغ أربعة عشر مبدأ في شكل نصائح لإدارة الجودة الشاملة هي :
- 1 - حافظ على المهام وحسن الإنتاج والخدمات.
  - 2- تقبل الفلسفة الجديدة في التسيير .
  - 3- أترك قاعدة السعر الأقل، وابتحث عن تقليل التكاليف الكلية، وحاول إنشاء علاقات عامة متينة تقوم على الثقة قبل كل شيء.
  - 4- حسن جميع عمليات التخطيط، الإنتاج، الخدمات.
  - 5- أنشئ تكويناً دائماً لجميع العاملين.
  - 6- أنشئ شكلاً حديثاً للقيادة، يهدف إلى تسهيل عمل الموارد البشرية والمادية.
  - 7- تأكد بأن جودة المنتج لا يتطلب رقابة فاضحة بل رقابة تصحيحية على الإنتاج وتمير ثقافة الجودة للعاملين .
  - 8- بدد الشكوك ، حتى يسهم الجميع في إنجاح المؤسسة .
  - 9- أزل الحواجز بين المصالح ، واعتمد على العمل الجماعي الذي يجنبك الكثير من المشاكل .
  - 10- حول إنجاز العمل صحيح من أول مرة، والوصول إلى مرحلة: " صفر خطأ " .
  - 11 - حدد أهدافك ضمن خطة بعيدة المدى.
  - 12- ابتعد عن الشعارات البراقة والنصائح الجوفاء .
  - 13 - ابدأ بالتغييرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
  - 14- أجتهد في ترسيخ جميع هذه المبادئ لدى العاملين والعمل على تطبيقها على أرض الواقع، وهذه هي مهمة القيادة. ( Carol Kennedy, 2003 , p87 )



**III- أهداف إدارة الجودة الشاملة: لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف التي تسعى**

لتحقيقها، نذكر منها:

- أن تمتاز جودة المنتجات بالاستمرارية.
- أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات.
- أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائمة والتكيف عن طريق إجراء تعديلات في عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات وفقا لاحتياجات المستهلك.
- السعي باستمرار إلى تخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات.
- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والإدارات وكذلك جميع العاملين في المؤسسة. ( قاسم نايف علوان ، 2005 ، ص 99 )
- أن تمتلك المؤسسة مركزا تنافسيا جيدا، ومكانة في البيئة التي تعمل فيها وذلك عن طريق تكوين زبائن دائمين.
- وعلى هذا الأساس يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف المسطرة لها يتطلب ضرورة توفر المتطلبات التالية:
- أن تكون المؤسسة على علم ومعرفة بالعملاء والزبائن وأيضا باحتياجاتهم وأن تعمل على تطوير مخرجاتها بما يتماشى مع احتياجات الأفراد والتغيرات البيئية، ويتم ذلك بالاعتماد على الآليات التالية:
- \* اللقاءات المباشرة مع العملاء للتعرف على معايير الجودة كما يراها العملاء.
- \* استخدام الدراسات التقييمية والاستطلاعية للتعرف على مدى رضا الأفراد على السلع والخدمات المقدمة .
- \* قيام المديرين بعمليات الاتصال المباشر مع العملاء .
- ضرورة تعرف المؤسسات على منافسيها في الأسواق المحلية والعالمية وإجراء مقارنة مع الجهات المنافسة والعمل على رفع مستواها إلى الحد المطلوب، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تكون على درجة كبيرة من الوعي بجميع المتغيرات البيئية والاستجابة للفرص والتحديات.
- أن تكون المؤسسة على معرفة ودراسة بنتائج تطبيق الجودة في السلع والخدمات التي تقدمها.
- العمل على تحديد هدف كل وحدة إدارية فيما يتعلق بإشباع حاجات عملائها .

- التأكد من فهم ومعرفة العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها ، إذ يترتب على ذلك زيادة التزام الأفراد بالمسؤوليات المطلوب منهم القيام به .
- عدم القبول بتقديم أي سلع أ خدمات لا تتطبق عليها مواصفات إدارة الجودة الشاملة .
- اعتماد تطبيق مفهوم المبادرة الوقائية وليس العلاجية عند القيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يساعد المؤسسات على زيادة قدراتها في مواجهة المشكلات قبل حدوثها وبالتالي تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. ( موسى اللوزي ، 2007 ص -240 - ص 242 )
- IV - معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة:** يمكننا ذكر ثمانية معايير تؤثر بشكل فعال على إدارة الجودة الشاملة ، وهي:
  - الاتصالات.
  - التدريب.
  - الحوافز والاعتراف بحقوق العاملين .
  - تفويض السلطة.
  - الإصغاء للمستهلكين .
  - الاستجابة لتحسين السوق .
  - بناء علاقات جيدة مع الزبائن .
  - التنظيم الذي لا يعتمد على الإشراف. ( حميد عبد النبي الطائي، 2003، ص 95).
- IV- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تواجه إدارة الجودة الشاملة بعض المشاكل التي قد تشكل حواجز تعيق تنفيذها بطريقة جيدة. وتتمثل هذه المعوقات في:
  - جعل تطبيق الجودة الشاملة علاجاً لجميع مشاكل المؤسسة .
  - عجز الإدارة العليا على توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة .
  - عجز الإدارة الوسطى على تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة، وشعورها بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العامل قوته في إنجاز العمل.
  - التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
  - تشكيل فرق عمل كثيرة ، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها. ( محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005 ، ص 69 )

**ثالثا : مقاومة التغيير التنظيمي :**

يمكن أن يواجه التغيير التنظيمي كما سبقت الإشارة بالعديد من ردود الأفعال التي يسهل احتوائها، ولكن أصعب رد فعل يمكن أن تواجهه هذه العملية هو مقاومة العمال لها، وتعد مقاومة التغيير التنظيمي من أصعب المشكلات التي تواجه المؤسسات الحديثة، حيث يمكن أن تكون هذه المقاومة بشكل علني أو بشكل ضمني، وهي عموما : " امتناع الأفراد عن التغيير وعدم الامتثال له". (أحمد الزيود ، 2009 ، موقع إلكتروني)

**I عوامل مقاومة التغيير التنظيمي :** الحقيقة أن هناك العديد من العوامل التي تجعل من العمال يسلكون سلوكا معاديا للتغيير التنظيمي ، هذه العوامل منها ما هو فردي ومنها ما هو تنظيمي. أما عن العوامل الفردية فهي مثلا:

1 - الخوف على المصالح الشخصية : فشعور العامل بان التغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصلحته الشخصية والمهنية غالبا ما يؤدي على المقاومة ، وتتنوع المصالح المهتدة كالقوة ، المال ، المهام ، درجة الجهد المبذول ، الكفاءة المهنية ...

2- قلة الفهم والثقة : يميل العمال إلى مقاومة التغيير التنظيمي في حالة عدم فهم الهدف منه ، لهذا يجب توفير الظروف المناسبة بحيث تتضح أمام العمال كل تفاصيل التغيير .

3- اختلاف التقييمات: تحدث مقاومة التغيير أيضا عندما يختلف الأفراد المساهمون في تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح، ويكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة.

4- الخوف من عدم القدرة على تعلم مهارات جديدة ومن عدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل: خاصة إذا تطلب التغيير مهارات عالية بسبب إدخال أجهزة جديدة ذات تكنولوجيا متطورة، وبالتالي ، فإن الفرد مهتد في وظيفته إذا كان مستواه لا يتناسب وهذه التكنولوجيا، الأمر الذي يجعل الفرد غير قادر على التكيف وبالتالي يقاوم فكرة التغيير أساسا. ( بوفلجة غيات، 2004 ، ص 137 - ص 139 )

أما من جانب التنظيم فتتمثل عوامل مقاومة التغيير التنظيمي في : قوة الثقافة التنظيمية السائدة ، جمود الهيكل التنظيمي ، نقص الموارد المادية والبشرية ... ( دافيد ويلسون ، 1999 ، ص 58)

**II - أشكال مقاومة التغيير التنظيمي :** من الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نذكر :

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.

- إصرار الفرد على أن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة .
- يقلل الفرد من أهمية الحاجة للتغيير .
- اقتراح الفرد الحلول السريعة التي لا تشكل في مضمونها أي تغيير.
- لا يتخذ الفرد أي قرار بالنسبة للتغيير المقترح - إلزام الحياد -
- توجيه أسئلة من قبل الفرد حتى وإن لم تكن لها صلة بالتغيير. (حسن حريم ، 2003 ، ص 385)

لكن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام، هل لمقاومة التغيير التنظيمي سلبيات فقط، أم أنها تحوي جانبا إيجابيا أو بالأحرى هل يمكن أن تحول الإدارة هذه المقاومة من محنة إلى منحة ؟ يرى العديد من رواد الفكر التنظيمي أمثال كارتر وكاهن أنه يمكن تطويع مقامة العاملين للتغيير التنظيمي والنظر إليها من الوجهة الموجبة ، وعليه فللمقاومة العديد من المزايا نذكر منها:

- إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- تكشف مقاومة التغيير عن عدم فعالية أنظمة الإتصال السائدة في المؤسسة، وعدم توفر النقل الجدي للمعلومات داخلها.
- التحليل الدقيق للنتائج المحتملة ، المباشرة منها وغير المباشرة.
- تحديد نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة. ( محمود سلمان العميان ، 2002 ، ص 357 )

### III- أساليب معالجة مقاومة التغيير :

- 1 - التعليم والتبليغ: ويستخدم في حالة عدم وجود معلومات دقيقة من أجل إقناع العمال بضرورة التغيير، لكنه يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيرا.
- 2- أسلوب المشاركة : وتلجأ إليه المؤسسة في حالة وجود مقاومة كبيرة، لكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى تضييع الوقت إذا كانت مساهمة العمال لا تتلاءم مع التغيير .
- 3- التسهيل والدعم: ويستخدم في المواقف التي يقاوم فيها العمال بسبب عدم التكيف، حيث تسعى المؤسسة إلى إيجاد طريقة لمعالجة عدم التكيف. ومن سلبياتها أنها تأخذ وقتا طويلا.
- 4- التفاوض والاتفاق: يستخدم في حالة وجود جهة متضررة من التغيير، وهي طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة لكنها مكلفة.

5- المناورة والاستقطاب: وتلجأ إليها المؤسسة في حالة فشل الأساليب الأخرى ، من مزاياها أنها غير مكلفة لكنها قد تؤدي على حدوث مشكلات مستقبلية نظرا للأساليب الملتوية التي تستعملها الإدارة مثل تحريف الحقائق نشر الإشاعات .

6- الترهيب الصريح والضمني: وفي هذا الأسلوب يجبر العمال على قبول التغيير سرا وعلنا. من مزايا هذا الأسلوب أنه سريع ، إلا أن فيه مخاطرة خصوصا إذا أدى إلى استياء العمال واستمر هذا الإستياء لفترة طويلة . ( موسى اللوزي ، 2007 ، ص 54 )

#### رابعا : أهمية دراسة اتجاهات العاملين قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الواضح أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث في أدبيات التسيير والإدارة ، ومن ثم فإن الخوض فيه واتخاذ كإنموذج في التسيير لأية مؤسسة هو بمثابة تغيير تنظيمي ، وأن التخطيط لهذا التغيير لا بد أن يأخذ المنحى الإستشراقي الذي يجعل من المؤسسة تفتتح على المستقبل من جهة وعلى البيئة الخارجية من جهة أخرى وإلا أخذ التغيير التنظيمي منحى سلبي غير الذي تريده المؤسسة. وباعتبار المؤسسة منتجا اجتماعيا يضم أفراد ذوي أصول اجتماعية وثقافية مختلفة ، وذوي مستويات فكرية متباينة تسهم في تكوين اتجاهاتهم - التي ستكون حتما مختلفة ولو نسبيا - فما على المؤسسة إلا أن تجعل العنصر البشري النقطة المحورية في تخطيطها للتغيير التنظيمي، وهو ما تدعو إليه النظريات التنظيمية التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي؛ حيث تؤكد هذه الأخيرة على أن نجاحه يعتمد على مشاركة العاملين ومعرفة اتجاهاتهم نحوه.

ومن المؤكد أن كل مؤسسة تريد تحقيق الجودة في أدائها لا بد أن تحدد المجالات التي يمكنها تحسينها ثم تتجه إلى أهم المجالات وهو ما يتعلق بالفكر والمعتقد والمبدأ والاتجاه، وهو ما يحمله عمال هذه المؤسسة أو تلك تجاه طريقة معينة في التسيير أو نظام ما، وما يتمظهر فيما يسمى بالثقافة التنظيمية؛ إذ لا بد من الاقتناع بأن المؤسسة إنما هي التقاء للعديد من الأفراد الذين يحملون ثقافات مختلفة وبالتالي اتجاهات قد تتفق وقد تتباين، وهو ما يجب وضعه في الحسبان إذا أراد أصحاب القرار تغيير النظام التسييري القائم بنظام إدارة الجودة الشاملة؛ إذ لا بد من دراسة اتجاهات العمال نحو هذا التغيير التنظيمي ومحاولة تقريب هذه الاتجاهات لتصبح موافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وإلا فوجئ أصحاب القرار برد فعل عنيف تجاه التغيير يتمثل في مقاومته والوقوف أمام تحقيقه وإنجاحه.

و أمام كل هذه المعطيات، فالمؤسسة لا يمكنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما لم تتعرف على اتجاهات عمالها نحو هذه الإدارة، وهو ما تتمحور حوله إشكالية وتتجلى أهمية دراسة الاتجاهات العمالية إذن، في تلافي مقاومة العمال للتغيير التنظيمي الذي فرضته تغيرات البيئة وانفتاح التنظيم عليها؛ إذ أن العمال لا يستجيبون لبعض الحقائق الجديدة تأسيساً على أنهم لا يغيرون اتجاهاتهم بسهولة لوجود العنصر المشاعري (العاطفي) الذي يجعل من تغيير الاتجاهات أمراً معقداً. ولما كانت الاتجاهات لا توجد منفصلة داخل الفرد بل تتجمع حول بعضها البعض مشكلة تكتلات توجه السلوكيات اعتماداً على ما تدعمها به القيم والمعتقدات، فإن هذا يعطي احتمالاً كبيراً لإمكانية تغيير الاتجاهات أو تعديلها عن طريق توصيل معلومات جديدة وتسريب قيم ومعتقدات تتلاءم والتغيير الحاصل، وهي المهمة الأساسية التي تستطيع الثقافة التنظيمية القيام بها، وهنا يجب الاعتراف بخطورة هذه المهمة؛ إذ أن الاتجاهات أكثر عرضة للتغيير بينما القيم والمعتقدات تكون أكثر ثباتاً واستقراراً بل واستمراراً. (محمد حسين أبو العلا، 2004، ص - ص : 13 - 14)

فإذا كان تغيير الاتجاه أمراً صعباً نظراً لوجود العنصر المشاعري، فإن هذا غير مستحيل نظراً لوجود العنصر المعرفي أو الفكري، الذي يسمح بتغيير الاتجاه بإدخال معلومات ومعارف جديدة نتيجة لعمليتي التعليم والتدريب؛ حيث أن هاتين العمليتين هما الأكثر تأثيراً على الفرد كونهما من أهم عمليات تنمية المورد البشري وتطوير ذاته نحو تقبل كل ما هو جديد.

ففي حال أرادت المؤسسة تغيير نمط الإدارة الكلاسيكي بإدارة الجودة الشاملة، يمكنها التركيز على عملية التعليم التي من شأنها تعزيز معارف العمال ومعلوماتهم نحو ما تحمله هذه الإدارة من إيجابيات وما تتطلبه من استعدادات، فتكون عملية التعليم قد دعمت المركب العقلي لدى العامل عن طريق المعلومات، والمركب العاطفي بإزالة المخاوف نحو ما هو مجهول. واستناداً إلى ما تشكل لدى العامل من معارف ومشاعر نحو إدارة الجودة الشاملة تستطيع المؤسسة إمداده بالمهارات اللازمة لتنفيذ ما هو مطلوب منه عن طريق عملية التدريب، حيث يتلقى العامل كل المهارات التي تسمح له بالتعامل مع التغييرات التي تفرضها إدارة الجودة الشاملة.

وعليه، فدراسة اتجاهات العمال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر ضروري؛ إذ من خلال التعرف على اتجاهات الرافض تكون الإدارة على علم بما سيواجهها من مشاكل قد تعيق

نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وبتعرفها على اتجاهات القبول تكون أكثر حماسا واستعدادا لتطبيق هذه الإدارة بنجاح.

## قائمة المراجع :

- 1- أحمد الزيود، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009/12/15 الساعة 17:30
- 2- انتصار يونس، السلوك الإنساني، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 3- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط 1، دار الغرب، وهران، الجزائر، 2004 .
- 4- دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط 1، دار الفجر، القاهرة، مصر، 1999.
- 5- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 6- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، د. ط، دار الوراق، الأردن، 2003.
- 7- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 1، دار حامد، عمان، الأردن، 2003.
- 8- مهدي حسن زويلف، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982، الأردن.
- 9- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2003 .
- 10- محمد حسين أبو العلا، ديكتاتورية العولمة: قراءة تحليلية في فكر المتقف، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2004 .
- 11- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002 .
- 12- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2007 .
- 13- علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975.
- 14- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الثقافة، الأردن، 2005
- 15- ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم العقيل، ط 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.



- 16 - Carol Kennedy, Toutes les théories de management, MAXIMA, Paris, 2003
- 17 - J. F. Soutenain et P. Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI édition, Alger, 2007.