

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة

دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د. زنفوي فوزية

إنجاز الطالبة

فرج الله زينب

السنة الجامعية: 2019/2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم
والذين أوتوا العلم درجات والله
بما تعملون خير﴾

[سورة المجادلة، الآية: 11]

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني
على إتمام هذا البحث ومنحني قوة المثابرة وعزيمة النجاح، ونصلي
ونسلم

على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشدها.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله إلى جميع الأساتذة
الأفاضل في قسم علم الاجتماع ونخص بالذكر والتقدير الأستاذة
المشرفة

د. زنفوي فوزية

التي مثلت لي دور الموجه طيلة فترة انجازي لهذا البحث.

والحمد لله رب العالمين.

وشكرا

إهداء

إلى كل من ساعدنا على إنجاز

هذا البحث

محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
محتويات الدراسة-----	أ-----
فهرس الجداول-----	ه-----
فهرس الأشكال-----	و-----
مقدمة-----	1-----

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية-----	4-----
ثانياً: فرضيات الدراسة-----	6-----
ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة-----	7-----
1. إعادة-----	7-----
2. الهندسة-----	7-----
3. العمليات الإدارية-----	8-----
4. إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)-----	9-----
5. الفعالية-----	13-----
6. الجودة-----	14-----
رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة-----	17-----
1. مجالات الدراسة-----	18-----
2. المنهج المستخدم-----	20-----
3. تقنيات البحث الميداني-----	21-----
4. أسلوب الحصر الشامل-----	23-----
خامساً: الدراسات السابقة-----	24-----
1. الدراسة الأولى-----	24-----
2. الدراسة الثانية-----	26-----
3. الدراسة الثالثة-----	28-----

4. الدراسة الرابعة-----30

5. الدراسة الخامسة-----32

6. الدراسة السادسة-----34

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية والجودة

أولاً : المداخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية-----38

1. مدخل النظم المفتوحة-----38

2. المدخل الهيكلي -----41

3. المدخل التكنولوجي-----43

4. مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية-----47

ثانياً : المساهمات النظرية لرواد الجودة-----49

1. إدوارد ديمينج-----49

2. جوزيف جوران-----52

3. فيليب كروسبي-----54

4. أرموند فيغنهاوم-----56

5. كايروا ايشيكاوا-----57

6. مالكوم بالدريج-----60

الفصل الثالث: التطبيقات العملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: كيفية تطور تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية-----64

1. نشأة وتطور إعادة هندسة العمليات الإدارية-----64

2. التحول الوظيفي لإعادة هندسة العمليات الإدارية-----66

3. دوافع تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية-----69

ثانياً: الاحتياجات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية-----71

1. متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية-----71

2. الفريق القائم على إعادة هندسة العمليات الإدارية-----74

ثالثاً: مرتكزات وخصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية-----77

1. مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية-----77

- 79-----إعادة هندسة العمليات الإدارية-----2. الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- 81-----إعادة هندسة العمليات الإدارية-----رابعاً: الخطوات المنهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- 81-----إعادة هندسة العمليات الإدارية-----1. العناصر والمحاور الرئيسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- 83-----إعادة هندسة العمليات الإدارية-----2. منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية

الفصل الرابع: المستلزمات التنفيذية لتحسين الجودة

- 91-----التطور المرحلي لمفهوم الجودة-----أولاً:
- 94-----الأبعاد التنظيمية لتحسين الجودة-----ثانياً:
- 94-----محددات الجودة-----1. محددات الجودة
- 95-----مستويات الجودة ومسؤولية تحديدها-----2. مستويات الجودة ومسؤولية تحديدها
- 98-----الأبعاد المميزة لمستويات الجودة-----3. الأبعاد المميزة لمستويات الجودة
- 101-----متطلبات تحسين الجودة-----ثالثاً:
- 101-----أسس وأهداف الجودة-----1. أسس وأهداف الجودة
- 103-----مرتكزات الجودة-----2. مرتكزات الجودة
- 104-----أهمية الجودة-----3. أهمية الجودة
- 107-----متابعة تنفيذ تحسين الجودة-----رابعاً:
- 107-----خطوات تحقيق وتحسين الجودة-----1. خطوات تحقيق وتحسين الجودة
- 109-----العوامل المؤثرة في الجودة-----2. العوامل المؤثرة في الجودة

الفصل الخامس: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة

- 113-----دور العمليات الأساسية للهندرة في تحسين الجودة-----أولاً:
- 113-----العمليات الإدارية ومنهج إعادة الهندسة-----1. العمليات الإدارية ومنهج إعادة الهندسة
- 115-----طرق تحسين الجودة-----2. طرق تحسين الجودة
- 119-----تطبيقات الهندرة وفعاليتها في تحسين الجودة-----ثانياً:
- 119-----دور تكنولوجيا المعلومات في برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية-----1. دور تكنولوجيا المعلومات في برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية
- 123-----أدوات قياس مستوى الجودة-----2. أدوات قياس مستوى الجودة
- 127-----التكاليف المتعلقة بالجودة-----3. التكاليف المتعلقة بالجودة

- ثالثاً: عوامل النجاح والفشل في تطبيقات الهندرة وتحسين الجودة-----132
1. النتائج والفوائد المترتبة عن الهندرة-----132
2. عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية-----134
3. عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية-----136
4. معوقات تطبيق الجودة داخل المنظمة-----138

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- أولاً: تحليل البيانات-----141
- ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة-----165
1. مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة-----165
2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة-----168
3. مناقشة النتائج على ضوء المقاربات النظرية-----169
- ثالثاً: النتائج العامة-----171
- رابعاً: اقتراحات الدراسة-----171
- خاتمة-----173
- المراجع-----175
- الملاحق-----189

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	80
02	يبين أبعاد جودة المنتج والخدمة	100
03	يبين كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة	122
04	يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن.	142
05	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	142
06	يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة	143
07	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية	144
08	يبين كل ما يتعلق بالتغيرات	146
09	يبين تجسيد التغيرات على مستوى العمل	146
10	يبين حرص المشرفين على تنفيذ خطط العمل	147
11	يبين كيفية ظهور التنسيق في أداء الأعمال	148
12	يبين اقتراح تغييرات على مستوى العمل	149
13	يوضح نوعية مستلزمات تقديم الخدمة	151
14	يبين أسباب عدم التزام الإدارة بالتطبيق الحرفي للقوانين	152
15	يبين أسباب وجود إقبال كبير من طرف العملاء على المكتبة	153
16	يوضح الاحتياجات التي تساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بطريقة جيدة	154
17	يوضح تجسيد مساهمة الأجهزة الحديثة في تسهيل سير العمل	156
18	يوضح كيفية تأثير التكنولوجيا على تغيير طريقة العمل	157
19	يوضح أسباب عدم وجود صعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة	159
20	يوضح أن استخدام التكنولوجيا في أداء العمل يطور من معارف العامل ويزيد من كفاءته.	160
21	يوضح تجسيد مساعدة المشرف للموظفين لتحسين أدائهم	161
22	يوضح انعكاسات معرفة العمال لإجراءات العمل على كيفية سير العمل	162
23	يوضح مساهمة إشراك العمال عند إعداد طريقة العمل في تحسين تقديم الخدمة	164
24	يوضح التعديلات والتحسينات المقترحة لتحسين تقديم الخدمة	164

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين عجلة ديمنج لتحسين الجودة	51
02	يوضح منظومة عناصر الهدرة	83
03	دائرة نسبية تمثل مجتمع البحث حسب الجنس	141
04	أعمدة بيانية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الشهادة المتحصل عليها	143
05	دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الوضعية المهنية	144
06	دائرة نسبية توضح مدى إدخال تغييرات على مستوى العمل	145
07	دائرة نسبية توضح مدى وجود تنسيق في أداء الأعمال	148
08	دائرة نسبية توضح مدى استخدام العملاء للأجهزة التكنولوجية في عملية الحصول على المعلومات	150
09	دائرة نسبية توضح مدى توفر المكتبة على مستلزمات تقديم الخدمة	150
10	دائرة نسبية توضح مدى التزام إدارة المكتبة بالتطبيق الحرفي للقوانين أثناء تقديم الخدمة	152
11	دائرة نسبية توضح مدى وجود إقبال العملاء على المكتبة	153
12	دائرة نسبية توضح مدى مساهمة المعدات والتجهيزات الحديثة في تسهيل سير العمل	155
13	أعمدة بيانية تمثل تجسيد مساهمة الأجهزة الحديثة في تسهيل سير العمل	156
14	دائرة نسبية توضح تأثير التكنولوجيا الحديثة في تغيير طريقة العمل	157
15	دائرة نسبية توضح مدى وجود صعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة	158
16	أعمدة بيانية توضح أسباب عدم وجود صعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة	159
17	دائرة نسبية توضح مدى مساعدة المشرف للعمال لتحسين أدائهم للعمل	160
18	دائرة نسبية توضح مدى امتلاك العمال للمعرفة الكافية بإجراءات ومعاملات السير الحسن للعمل	162
19	أعمدة بيانية توضح انعكاس معرفة العمال لإجراءات العمل على كيفية سير العمل	163
20	دائرة نسبية توضح مدى مساهمة العمال في وضع اقتراحات حول طريقة العمل الجديدة	163

مقدمة

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من المتغيرات والتحديات المستمرة، سواء أكانت منظمات صناعية أو خدماتية. فالمنظمات تعيش عصر الاستراتيجيات التنافسية التي تبذل فيها أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية واستراتيجيات التطوير والتجديد، بهدف تحسين جودة المنتج أو الخدمة في إطار التطورات الجديدة، هذه الأخيرة التي تفرض على المنظمات تحقيق أعلى معدلات التكيف مع البيئة واعتماد آليات البقاء في عالم المنافسة.

وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من أهم الآليات التي تدعو الدول إلى اعتمادها، بهدف تطوير مؤسساتها وشركاتها والارتقاء بأدائها العام وتحسين جودة مخرجاتها في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة على جميع المستويات.

لذلك يعد مفهوم الهندرة أحد مداخل التطوير التي تركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، للسياسات وحتى الهياكل التنظيمية. فتبني أسلوب الهندرة يعد مطلباً حيوياً للمنظمات في عصر العولمة لإجراء التحويلات والتغييرات الجذرية المطلوبة، ولتقديم الخدمات بالجودة والسرعة والدقة والكلفة التي ترضي المستفيدين الذين أصبح من الصعب إرضائهم في ظل منافسة قوية وسوق ترتفع أسقف متطلباته من الجودة باستمرار، وعليه فإن دراستنا تمحورت حول " إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة" لما لها من أهمية بالغة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحسين نوعية الخدمة، وعلى هذا الأساس تم اختيار المكتبات الجامعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة كنموذج للدراسة الميدانية، ومن خلال العمل الميداني تم الكشف على أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية الهندرة في تحقيق التميز ونجاح المؤسسة للمحافظة على بقائها واستمراريتها والذي يتحقق من خلال تحسينها لجودة مخرجاتها.

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية التي سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع نذكر منها: الفضول العلمي لدراسة المداخل والمناهج الإدارية الحديثة، ولأنه موضوع يشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في المؤسسة، وكذلك لعلاقة الموضوع بمجال تكويننا الأكاديمي (علم اجتماع تنظيم وعمل).

كما أن دراسة موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة له أهمية علمية وعملية تتمثل في:

- تعميق وإثراء المعرفة العلمية في مجال موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والجودة، باعتبار أن نجاح المؤسسة في تحسين الجودة يتطلب تطبيق منهج الهندرة الذي يساعدها على تحقيق أهدافها.
 - تساهم هذه الدراسة في إبراز هذا المفهوم الحديث، وتوضح ضرورة تبني أساليب جديدة في الإدارة لتقديم القيمة المضافة للمستفيدين وبأقل التكاليف.
 - الدور الذي تؤديه إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز في الأداء وإرضاء للعملاء، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسة على المحافظة على بقائها واستمراريتها.
 - إضافة إلى أن كل دراسة وبحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة معينة، وهذا بفضل التحقيقات المتعلقة بالواقع المدروس من قبل الباحث الاجتماعي.
 - وبناء على هذه الأهمية العملية والعلمية تتدرج أهداف هذا الموضوع في:
 - التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الجودة والتي تسعى لها المؤسسات في ظل المنافسة.
 - توضيح أثر الاعتماد على التكنولوجيا وانعكاساته على المؤسسة.
 - التعرف على مدى تطبيق أبعاد الهندرة في المؤسسات.
- ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى ست فصول على النحو التالي:
- يتناول الفصل الأول الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، حيث تعرضنا لطرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدراسات السابقة.
- أما الفصل الثاني فقد خصصناه للمداخل النظرية المفسرة لدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية والجودة، في حين تناول الفصل الثالث التطبيقات العملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وخصص الفصل الرابع للعناصر الرئيسية لتحسين الجودة، أما الفصل الخامس فقد تناول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة، والفصل السادس والذي يشمل الإطار التحليلي للدراسة، فقد ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للدراسة وصولاً إلى أهم مقترحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

إن وجود المنظمة في عالم متغير ومجتمع متغير، يفرض عليها إعادة النظر في استراتيجيات تسييرها باستمرار حتى تواكب هذه التغيرات، فلقد أصبحت متطلبات المجتمعات المعاصرة أكثر نوعية وتقلبا من فترة لأخرى، ومشاكلها أكثر تجددا وفجائية، وما على المنظمات إلا أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الخصائص وألا تتمسك بثقافة التسيير الكلاسيكية حتى تتمكن من تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة والتعامل مع التحديات التي تواجهها.

لقد كان التوجه في السابق هو الحث على التحول داخل المؤسسة، أما حاليا فالحث على التحول خارج المؤسسة، وهذا ما يسمح بالوقوف بعيدا والحصول على النتائج الصحيحة التي لا توجد إلا في خارج المؤسسة⁽¹⁾. والملاحظ في الكثير من المنظمات الإدارية أن الرؤساء ينتهجون الطرق الكلاسيكية في الأداء والتسيير، بحيث يلزمون مكاتبهم ولا يخرجون منها إلا نادرا أو أحيانا أو للضرورة، معتقدين بأنهم يعطون هبة للمنظمة وللشخص المسؤول ذاته، بينما في الواقع يبقى هذا المسؤول منعزلا عن نسق المنظمة والنسق الخارجي، لأجل ذلك فإن عملية التحول خارج المؤسسة وفق مخطط محدد لخدمة أهداف المنظمة، يعني البحث عن أحسن الفرص واغتنامها لخدمة المنظمة، والبحث عن بناء أفضل للعلاقات مع الآخرين في إطار السعي نحو رفض الأنماط الجامدة في الهياكل والتنظيمات والأساليب الإدارية.

فالتوجه الحديث للمنظمات يركز على التفكير في هياكل أكثر مرونة وإجراءات أكثر سهولة للوصول إلى تحقيق التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات التي تعتمد بالضرورة على تخطيط وتنظيم وتحليل الأنشطة الإدارية، ووفقا لهذا التوجه الحديث للمنظمات يصبح التطوير المستمر مسؤولية كل فرد داخل المنظمة، لكونه يعتمد على تحسين العمليات لتحقيق أفضل النتائج والوصول إلى التحسين المستمر في الأداء أو تحسين الجودة الذي يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل التي لا تنطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، بل تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وعلى إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية.

إن التطور التكنولوجي يساهم بشكل فعال في دفع موجة التغيير والتطوير في المنظمات إلى أقصاها، فالتغيير أصبح يمثل أسلوب حياة بالنسبة للمنظمات باعتباره جزءا لا يتجزأ من بيئتها، حيث كشف هذا التطور عن ضعف وإشكالية إدارة الموارد المادية والبشرية، مما استدعى توظيف أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعالة وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع

- داکر بېتروف: الإدارة للمستقبل-التسعينات وما بعدها- ترجمة بطرس صليب،الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، كندا، 1998م، ص501.¹

المستحدثة⁽¹⁾. وتقوم هذه المناهج على إعادة التفكير وإعادة التصميم لتحقيق أفضل النتائج، فالمنظمات الحديثة تبحث عن طرق جديدة غير الأساليب التقليدية التي فقدت فعاليتها، وهي بذلك تسعى إلى تطوير استراتيجياتها الإدارية التي تساعد على التعامل مع التحديات والقضايا التي تواجه المنظمات، وعليه فإن إيجاد طرق حديثة لسد احتياجات المنظمات الإدارية المعاصرة بطريقة تكفل لها بدرجة أكبر زيادة إنتاجيتها ورفع جودة خدماتها المقدمة إلى عملائها، هو مسعى كل المنظمات، فهذه التطورات والتغيرات قد عززت من تطور الفكر الإداري من خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري وبشكل سريع ومكثف، فقد أنتجت بالمقابل سلع وخدمات ذات جودة عالية وقابلة دائماً للتحسين المستمر، وبذلك تظهر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد أبرز الظواهر الإدارية الجديدة التي أصبحت الحاجة إليها أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الثالثة، وذلك نتيجة للتنمية والتطور المتسارعين في مجال التكنولوجيا والتأكيد المتزايد على التخطيط الاستراتيجي، لكونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة.

إن إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحول نحو تحسين الجودة يكون من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة مع زيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة، دون إغفال إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع تطبيق الفلسفة الجديدة لإدارة المؤسسة، والتي تعتبر أحد مداخل التطوير والتغيير التنظيمي الجذري لطرق العمل الإدارية، التي أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية⁽²⁾، وهي إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). هذا المنهج الذي يعتمد على الموارد البشرية والكفاءات الفردية باعتبارهم رأس مال بشري وفكري ومخزون استراتيجي من خلال تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة والجودة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها احتلال ميزة تنافسية، حيث تتوجه المؤسسات من خلالها إلى اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء العاملين، وهذا في إطار ما يعرف بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) القائمة على عدة محركات استراتيجية في إدارة المؤسسات كما تعتبر من المتغيرات الإستراتيجية المؤثرة في أسلوب العمل الذي يركز أساساً على الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي دون الاهتمام فقط بالبناء المادي أو الأداء الآلي. فمفهوم الهندرة يعبر عن الاهتمام بمحتوى العمل والبحث عن آليات استثمار القدرة الفكرية في إطار تنمية العمل الجماعي والأداء

- جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014، ص11.

- محمد سعيد: الهندرة -هندسة العمليات الإدارية-، دار من المحيط إلى الخليج، عمان - الأردن، 2016، ص6.

الجماعي وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، لأن عملية تحسين الجودة تندرج ضمن سياسات المؤسسة باعتبارها سياسة تصنعها من خلال تجنيد دائم لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة⁽¹⁾. فتطوير وتحسين الجودة للمنتج أو الخدمة يمثل أهم عنصر من عناصر الاستثمار الذي نال اهتمام المختصين في مجال تطوير المداخل الإدارية التي تهدف إلى التوصل إلى أساليب وتقنيات تسهم في تحقيق هذا الهدف والذي بالنتيجة يمكنها من مواجهة المنتجات المنافسة، ومن ثم البقاء والاستمرار والنمو.

وعليه فتحقيق مفهوم الجودة يعني ضرورة اللجوء إلى اعتماد أساليب ومناهج إدارية حديثة نظراً لأهميتها الاستراتيجية التي استمدتها من كونها تسعى يسهم في إشباع متطلبات العصر، فمن هنا تبرز أهمية دراسة الهندرة في تحسين الجودة، لما توفره من ظروف مناسبة للعامل وما توصلت إليه العديد من الدراسات النفسية والاجتماعية في الكشف عن اتجاهات أفراد المجتمع نحو التحول من التقليد إلى التحديث الممثل في ملامح التجديد، التقدمية، النمو والعقلانية في التطبيق، وهذا من أجل التعرف على مدى تأثير الفرد العامل بالتصنيع والتغير التكنولوجي.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة ؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما هي الإجراءات العملية المستخدمة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- هل تتطابق متطلبات تقديم الخدمة واحتياجات العملاء؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية؟
- هل تؤثر عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

واستناداً إلى ما تطرحه إشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية و أربع فرضيات جزئية.

تتمثل الفرضية الأساسية في :

تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية بفعالية في تحسين الجودة.

¹ Les édition -Jean Pierre Boruche : La qualité du service dans l'entreprise(satisfaction et rentabilité) ;

4d'organisation ; Paris ;1992 ;p2

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت أربع فرضيات جزئية:

1. هناك تطبيقات عملية تستخدم في تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. ترتبط احتياجات العملاء بمتطلبات تقديم الخدمة.
3. يعمل نظام المعلومات على الأخذ بمفهوم العمليات الإدارية بدلا من مفهوم الوظائف الإدارية.
4. تؤثر عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة.

ثالثا: المفاهيم الأساسية للدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته، على اعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها. وتعتبر المفاهيم جزءا أساسيا في عملية البحث العلمي لأنها تساعد على فهم موضوع البحث وتعطي لموضوع الدراسة نظرة علمية، لهذا يجب تحديد المفاهيم المستخدمة في الدراسة، ولهذا فالدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية: إعادة، الهندسة، العمليات الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة التغيير، الهندسة البشرية، الفعالية والجودة.

7. إعادة

• لغة

- مفرد مصدره أعاد، يُعيد، فهو معيدٌ، والمفعول مُعادٌ، أعاد القول أو الفعل، كرره.⁽¹⁾
- أعاد، يُعيد، فهو معيدٌ، والآخر مُعادٌ، أرجع ، كرّر.⁽²⁾

8. الهندسة

• لغة

- مصدر هندس والهندسة علم يبحث في أوضاع الخطوط وأشكال السطوح والمجسمات وما إليها⁽³⁾
- الهندسة هي العلم الرياضي الذي يبحث في الخطوط والأبعاد والسطوح والزوايا والكميات أو المقادير المادية من حيث خواصها وقياسها أو تقويمها وعلاقة بعضها ببعض.⁽⁴⁾

• اصطلاحًا

- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد 10، عالم الكتب، القاهرة- مصر، 2008م، ص 1571.¹

- الغرابوي عبد الحميد: منجي الطلاب، دار القيس للنشر والتوزيع، د ب ن، 2001م، ص 96.²

- المرجع السابق: ص 970.³

- إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، ج 4، مكتبة مشكاة الإسلامية، د ب ن، 2008م، ص 148.⁴

-الهندسة "هي تصميم وبناء وتشغيل النظم، كما تعبر عن قواعد وأصول التصميم الأمثل ،وذلك بدراسة كافة المتغيرات التي تؤثر على الأداء وتوفيق ظروف هذه المتغيرات وصولاً للأداء الأمثل، كذلك تعنى بحساب التكلفة والأداء ...كما تعنى باللمسات الجمالية وهي جزء أساسي من الإحساس الهندسي، فالمنتج النهائي يجب أن يخرج إلى الأسواق في صورة جذابة.(1)

• إجرائياً

هي العلم الذي يتم من خلاله تصميم وإعادة تصميم نظم العمل التي تكون مترابطة مع بعضها البعض مشكّلة شبكة من العلاقات في مستويات مختلفة.

9. العمليات الإدارية

• اصطلاحاً: تعرف العمليات الإدارية بأنها:

- مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف مشترك.(2)

- كل الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة لمستهلك أو مستخدم ما.(3)

- أعمال ونشاطات محددة، يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، النمو، الازدهار وهذه الأنشطة هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، الإشراف، اتخاذ القرارات، الاتصال، القياس، التقييم والتغذية العكسية.(4)

- مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات.(5)

- فهي سلسلة من العمليات الجزئية ترتبط ببعضها البعض، والتي تمثل في الواقع العملي كلاً متكاملًا.

- مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات.(1)

- مراد حكيم بباوي: هندسة المعرفة، عالم الكتب، القاهرة - مصر ،2014م، ص16.¹

- محمد عبده حافظ: الهندرة الإدارية، دار السحاب، القاهرة - مصر، 2010م، ص11.²

- محمد سرور الحريري: إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، دار المنهجية، عمان - الأردن، 2016م، ص19.³

- عليما صالح ناصر: العمليات الإدارية في المؤسسة التربوية، دار الشروق للنشر، رام الله- فلسطين، 2007م، ص15.⁴

⁵-Henri Mitonneau : réussir l'audit des process ,2^{ème}édition, AFNOR, Paris, 2006, p08.

- طريقة منظمة للتفكير وتعاون الإدارة في إرشاد الوحدة الاقتصادية نحو أهدافها، وتتكون هذه الطريقة المنطقية للتفكير من مجموعة وظائف يمكن أن تتواجد في أي وحدة اقتصادية.(2)
- فهي تعبير عن عملية التفاعل بين مكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المرسومة.
- وهي خطط وأنماط من السلوك يمارسها المختصون لإدارة المؤسسة بغض النظر عن نوعها.(3)
- أنماط من السلوك يمارسها المشتغلون بالإدارة في جميع المنظمات العامة باختلاف أنشطتها أو حجمها، وتتضمن بذلك عمليات التخطيط، الرقابة، التنظيم والإشراف.(4)

• إجراءات

- هي مجموعة من الخطوات المترابطة لأداء العمل، أو المراحل التي تمر بها المعاملة بدءاً من طلب الزبون إلى غاية تلبية حاجته.

10. إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

• اصطلاحاً

- عرفها كل من مايكل هامر وجيمس شامبي: بأنها البدء من جديد أي من الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبة العملاء.(5)
- وقد عرفها رونالد راست: أنها إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء.(6)

- محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز، عمان - الأردن، 2015م، ص16.¹

- عطا الله أحمد الحسان: نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2013م، ص102.²

- شريف أحمد الحموي: الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتارية، دار باقا العلمية للنشر، عمان - الأردن، 2011م، ص67.³

- أيتن محمود المرجوشي: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2008م، ص46.⁴

- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، بوزريعة - الجزائر، 2013م، ص248، 249.⁵

- السعيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة- مصر، 2012م، ص232.⁶

- أما **ديسلر جاري**: فقد عرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة -ليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.⁽¹⁾
- وعرفها **دافت**: إنها مدخل وظيفي يتطلب إعادة تصميم الجذري للعمليات الإدارية ذلك لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة، الهيكل وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات مفاجئة في الأداء وتشمل خدمة الزبون، الجودة، الكلفة والسرعة.⁽²⁾
- ويعرفها **ميش وبينس**: بأنها عملية إعادة تشكيل المنشأة وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية والممارسة الإدارية، ونشاطات الأعمال والنماذج التنظيمية وإعادة تشكيل الموارد البشرية والمالية وإعادة ترتيبها على شكل عمليات متقاطعة وظيفياً لتعظيم القيمة المضافة.⁽³⁾
- وقد أضاف الباحثان **مايكل هامر وجيمس شامبي**: بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، الجودة والخدمة.⁽⁴⁾
- ومما سبق تتلخص تعريفات الهندرة في:
- إعادة التصميم الجذري والسرير للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسرير للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تساعد العمليات، وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية.⁽⁵⁾
- الهندرة هي استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن.⁽⁶⁾

- ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض- السعودية، 2003م، ص312.¹

- Richard L & Daftan Raymond : **Organization behavior** , har court college publishers ,USA , 2001,P373.²

³- خان أحلام: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015/2012م، ص15.

⁴-Michael hammer : **Le reengineering de l'entreprise pour une amélioration spectaculaire & de ses performances**, Dunod ,Paris ,1993, p14

- السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص233.⁵

- محمد سرور الحريري : مرجع سابق، ص185.⁶

- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي تفكيك الجهاز الإداري للمؤسسة أو الهيئة أو الشركة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بنائها بشكل جديد كلياً يواكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثروة التكنولوجية والمعلوماتية.(1)

- الهنطرة هي التغيير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به حالياً بشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل، وتتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية.(2)

- وهي إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها، وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل باستخدام نظم المعلومات التي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية و أجهزة الهاتف الذكية والشبكات الآلية.(3)

- فهي عملية تصبح بها الشركات منافسة عالمياً، وذلك بإعادة تجديد نظم معلومات وتنظيمها وطرقهم والعمل معاً، والسبل التي يتحدثون بها لبعضهم ولعملائهم.(4)

• إجرائياً

إعادة الهندسة العمليات الإدارية هي فلسفة إدارية معاصرة تقوم على إعادة تصميم العمليات الإدارية بالاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة من أجل مواكبة التطورات وتحقيق البقاء والاستمرارية.

ويرتبط مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بمفهوم إدارة التغيير والهندسة البشرية كآلاتي:

○ إدارة التغيير

- يحددها **وندل فرنش**: في المجهودات المنظمة التي تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

⁶- محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب: المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة- السعودية، 2014م، ص25.

- محمد سرور الحريري: مرجع سابق، ص185.²

- محمد الصيرفي: هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2009م، ص13.³

³- جفري لوينثال: إعادة هندسة المنظمة- منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة- ، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2002م، ص34.

- ويعرفها وارن بينس: أنها إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية.(1)
- فإدارة التغيير هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل الطرق فعاليةً لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.
- فهي فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.(2)
- كما تمثل الآلة أو الدافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب عوامل التغيير السلبي فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل الاقتصادية الفعالة، لإحداث التغيير وذلك لخدم الأهداف المنشودة.
- وعموماً فهي عملية يقوم بها مجموع من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وبتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي والسليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها.(3)

• إجراءات

- فهي منهج حديث تتبعه المؤسسة المنفتحة وذلك من خلال عملها على تغيير أساليب العمل لمواكبة التغييرات وتحسين الأداء.
- الهندسة البشرية: يقصد بها:

- أنعام الحيايلى: إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان - الأردن، 2015م، ص28¹

¹- علي فلاح الزعبي: إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 07، الجزائر، جوان 2010م، ص77، 78.

- خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير -التحديات والاستراتيجيات- دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2011م، ص30.³

- دراسة الأفراد وهم في ظروف العمل وتخليل الطرق التي تؤدي بها للعمل بغية تحديد الطريقة المثلى، وتتناول كذلك دراسة وتصميم الآلات والأجهزة والمعدات وتحديد ساعات العمل المناسبة وظروف البيئة المحيطة بالعمل وسير العمل وخطته وإجراءاته.(1)

- وتعرف بأنها الدراسة العلمية للعلاقة الهندسية بين الإنسان ومحيط عمله، ويمثل محيط العمل الظروف التي يعيشها الفرد وما يستخدمه من مكائن ومعدات ومواد في مواقع العمل. أما العلاقة الهندسية فتعني انسجام بين مقاييس الجسم البشري وقدراته العضلية والحسية وما يستخدمه من المكائن والمعدات والمواد بهدف تكييف كل ما يحيط بالإنسان جسمه وقدراته كوحدة إنتاجية متكاملة.(2)

- وهي تطبيق معلومات عن الخصائص والسلوك البشري لتصميم الأشياء التي يستخدمها الأشخاص متضمنة الطرق التي تستخدم بواسطتها والبيئة المحيطة بالعاملين في محل عملهم.(3)

• إجرائيًا

هي منهج علمي يقوم بتصميم مواقع العمل ومعداته لتحقيق الملائمة بين العامل والعمل وذلك للحفاظ على صحة العامل وزيادة الإنتاجية.

11. الفعالية

• لغة

الفعالية كلمة مشتقة من فعل وتعني القدرة على إحداث أثر قوي، وكلمة فعال تعني القائد المؤثر الذي يؤدي إلى النتائج.(4)

• اصطلاحًا: يعرفها كل من:

- فروم: هي صفة السلوك التي تبذل فيه طاقة معينة للوصول إلى نتائج ملموسة ومدى صلاحية العناصر اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة .

- بديع محمود القاسم: علم النفس المهني، مؤسسة الوراق، عمان - الأردن، 2001م، ص171.¹

- إبراهيم يحيى: الهندسة البشرية وأثرها في رفع إنتاجية العمل، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1978م، ص15.²

²- ثائر أحمد سعدون وإسلام يوسف شيت: تطبيقات الهندسة البشرية في معمل الألبسة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد

28، العراق، 2013م، ص139.

³ - Le petit Larousse Illustre, french édition ,bordeaux -France, 1997, p363 .

- إيتزيوني: أنها تحدد بالدرجة التي يتم لها تحقيق الأهداف. (1)
- برنارد: أنها تحقيق الهدف المحدد .
- برايس: فيعتبرها درجة النجاح في تحقيق الأهداف المتعددة .
- دونيلي: هي درجة التطابق بين الأهداف والنتائج المحققة في حدود الموارد المتاحة. (2)
- كما تعرف الفعالية بأنها: العمل بأقصى الجهود للوصول إلى تحقيق الهدف عن طريق بلوغ المخرجات المرجوة. (3)
- وهي تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات وفقاً لما هو محدد لها، وكذلك يستخدم هذا اللفظ في عمليات التشغيل أو التصنيع ليعبر عن درجة تطابق مواصفات المنتج النهائي على المواصفات الموضوعية، فكلما زادت درجة التطابق كلما ارتفعت درجة الفعالية والعكس. (4)

• إجرائياً

هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة استخدام الإجراءات والعمليات اللازمة للوصول إلى تحقيق الأهداف التخطيطية.

12. الجودة

• لغة

- جَادَ، يَجُودُ، صارَ جيِّداً، وهو ضد الرديء، فعل الجيد، وَجَدَ الشيءَ حسَّنه وجعله جيِّداً. (5)
- جَادَ وصارَ جيِّداً، أَحَسَّنَ وأتى بالجيد، الشيءَ جعله أو فعله جيِّداً، جَادَ، جُودًا، بمعنى غلبه الجُودُ. (6)
- قد جَادَ، جُودَهُ، وَأَجَادَ، أتى بالجيِّد من القول والفعل، وشاعرٌ مَجُودٌ، أي مَجِيدٌ، يُجِيدُ كثيراً، واستَجَدَّتْ الشيءَ أي أعددته جيِّداً، و تَجَوَّدْتُهَا لك، أي تَخَيَّرْتُ الأَجُودَ منها. (7)

- بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م، ص13.¹

²- بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014/2015م، ص50.

³- مصطفى بن جيبس: المقاربة بالكفاءات، المركز الوطني للوثائق، الجزائر، 2000م، ص20.

⁴- أحمد زكي براوي ومحمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة (التخطيط/التنمية) الاستخدام: انجليزي - فرنسي - عربي، المؤسسة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 1984م، ص159.

⁵- المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق، بيروت - لبنان، 2003م، ص109.

⁶- مجاني الطلاب: ط5، دار مجاني، بيروت - لبنان، 2011م، ص166.

⁷- جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور: لسان العرب، طه، المجلد3، دار صادر، بيروت - لبنان، 2008م، ص234.

- اصطلاحًا: يعرفها كل من:
 - فيليب كروسبي: هي المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم. (1)
 - كما عرفها بأنها المطابقة مع المتطلبات، وبأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح ، وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلفة عدم المطابقة. (2)
 - ديمينغ: هي درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات. (3)
 - جوران: هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.
 - فيجنباوم: هي الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. (4)
 - جونسون: هي القدرة على تحقيق متطلبات الجماهير بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم، ويحقق رضاهم التام عن الخدمة التي قدمت لهم.
 - باديرو: هي مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها، وهذا يعني أن الجودة تعني أداء العمل وفق معايير صحيحة من أول مرة دون أخطاء، أو أنها المتانة والأداء المهني للمنتج. (5)
 - رينهارت: أنها الخصائص المجتمعة لمنتج أو خدمة ترضي احتياجات العملاء سواء أكانوا متلقين مباشرين أم غير مباشرين. (6)
 - فيشر: الجودة هي تعبير عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا وكون خصائص المنتج - ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبائن. (7)

Philippe1 - C : La Qualité c'est gratuit , édition economica, Paris, 1996, p19.

- يوسف مسعداوي: مرجع سابق ، ص359.²

- سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر، 2002م، ص33.³

- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان -الأردن، 2005م، ص15.⁴

- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015م، ص21.⁵

Gardy Rinchart : Quality to redesign school system, Jossey publisher, San Francisco, 1994, p18⁶-

⁷- طارق عبد الرؤوف عامر: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2014م،

- المنظمة الدولية للمواصفات ISO: الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة.(1)

- الجمعية الفرنسية AFNOR: الجودة هي قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء.(2)

كما عرفت الجودة كالاتي:

- هي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم منتجات ترضي بشكل كبير الزبائن في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.(3)

- هي عبارة عن احترام للعميل، والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة، من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية وفي الوقت الملائم، بهدف تقليص معدلات الشكاوي للعملاء و التطوير المستمر في الخدمات.(4)

- والجودة هي إنتاج المؤسسة لسلع أو لتقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة المتميزة، ويكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم.(5)

- كما تعرف بأنها مجموعة من الخصائص والمميزات الخاصة لمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة للزبائن، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية : تمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن.(6)

كما يمكن النظر للجودة من خلال المداخل التالية:

○ **مدخل الامتياز:**والذي اعتبر الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز، والتي لا تقبل المناقشة أو الجدل، فهي بذلك مرادفة للتفوق، حيث وينظر للجودة بوصفها أفضل ما يمكن تقديمه أو الشكل المتكامل.

- فتحي أحمد يحي العالم: نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2010م، ص27.¹
- Daniel Duret ,Maurice Pillet : **qualité en production : de ISO9000 à Six sigma** , 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2002, p21.²

- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006م، ص25.³

- جمال الدين لعويسات : إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، بوزريعة- الجزائر، 2013م، ص13.⁴

- عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001م، ص17.⁵

- C . Jamber : **L'assurance Qualité- les normes ISO9000 en pratique**, édition Economica, Paris, 1997, p7.⁶

- **مدخل يعتمد على المنتج:** وفقاً لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها. (1) أي أن الجودة قابلة للقياس.
- **مدخل أساس التصنيع:** ويتمشى هذا المدخل مع نظرة فيليب كروسبي على أن الجودة هي الالتزام بالمتطلبات المحددة، وهذه هي وجهة نظر رجال الإنتاج، إذ يرون أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات وأن يجري إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة.
- **مدخل القيمة:** بموجب هذا المدخل، فإن الجودة ينبغي أن تدرك عن طريق علاقتها بالسعر، فقد يرغب الزبائن في قبول مواصفات جودة متدنية نوعاً ما مقابل انخفاض السعر.
- **مدخل أساس المستعمل:** وتبنى هذا المدخل تعريف الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة الذي يعرف الجودة بأنها مجمل خصائص المنتج التي لها القدرة على إشباع حاجات الظاهرة والضمنية للزبون ، وأن الجودة تكمن في عيون المشاهد. (2)

• إجرائياً

الجودة هي إمداد الزبون بما يحتاجه ويتوقعه من سلع وخدمات ذات مواصفات وخصائص خالية من العيوب بشكل يلبي رغباته وفي الوقت المناسب.

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

إن منهجية البحث تعني مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفتها هي ضبط عملية جمع المعلومات وتصنيفها، ترتيبها، قياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المدروسة. (3)

ولكون هذه الدراسة تتعلق بتطبيق إستراتيجية جديدة في الإدارة، مرتبطة بفعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة، نجد أن كل ما يرتبط بهذين المتغيرين يجعل من الباحث مرتبطاً بإجراءات منهجية وضوابط علمية تحدد المحاور التي يعالجها والمؤشرات التي تنحو وفقها للوصول إلى غاية علمية تقارب الموضوعية وتلامس الدقة.

وقد اعتمدنا على الأسس المنهجية الآتية:

- قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 26.¹

- حيدر علي المسعودي: إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2010م، ص 24، 25.²

- فريديريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، إنكليزي- فرنسي- عربي، أكاديميا، بيروت- لبنان، 1998م، ص 231.³

5. مجالات الدراسة

أ- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في البيئة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، فقد حدد هذا المجال في بحثنا هذا "بالمكتبات الجامعية" لجامعة 8ماي 1945 - بقالمة-، فقد اختيرت هذه الهيئات لتكون المجال التطبيقي للدراسة الميدانية، باعتبار أن المكتبة مؤسسة خدمتية تلبي احتياجات الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الكليات والأقسام العلمية بالمعلومات والمراجع، تلبية لاحتياجات البحث العلمي والمناهج الدراسية، وقد تم اختيار جميع المكتبات بجامعة قالمة والموزعة على سبع كليات، بالإضافة إلى المكتبة المركزية، وهي كالآتي:

- **المكتبة المركزية:** وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، حيث نجد أن لكل جامعة مكتبة مركزية، التي تتولى مهمة الإشراف على جميع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، فبتاريخ 27 من ذو الحجة من سنة 1420هـ، الموافق لـ 02 أفريل من سنة 2000م، فتحت المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945م أبوابها، وتم تدشينها من طرف السيد عمار صخري وزير التعليم العالي والبحث العلمي آنذاك، وفي 01 نوفمبر 2015م، تم تدشين مقرها الجديد من طرف السيدة والي ولاية قالمة، وموقعها الحالي بجمع 5500 مقعد بين كلية علوم الطبيعة والحياة علوم الأرض والكون وكلية اللغة والآداب، ويبلغ عدد الموظفين بها بما يقدر بـ 14 موظف .
- **مكتبة الآداب واللغات:** وهي مكتبة تابعة لكلية الآداب واللغات، تحتوي على مصلحة للإعارة الداخلية ومصلحة للإعارة الخارجية بالإضافة لقاعة للمطالعة، موقعها الحالي بجمع 5500 مقعد بمحاذاة المكتبة المركزية ومكتبة علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون، يقدر عدد موظفيها بـ 08 موظفين.

- **مكتبة علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون:** وهي مكتبة تابعة لكلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون، تم تدشين مقرها الجديد من طرف والي ولاية قالمة في 01 نوفمبر 2015م، يقع مقرها بجمع 5500 مقعد بمحاذاة المكتبة المركزية ومكتبة الآداب واللغات، تحتوي المكتبة على مصلحة للإعارة الخارجية ومصلحة للإعارة الداخلية بالإضافة إلى قاعة للمطالعة، يبلغ عدد موظفيها بـ 07 موظفين.

- **مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية:** تم افتتاح مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التابعة لجامعة 8 ماي 1945م بقالمة، بمجرد تدشين الكلية سنة 2003م، تتبع المكتبة من الناحية الإدارية عمادة الكلية وتقدم خدماتها المكتبية لما يزيد عن 2700 طالب من جميع

المستويات والتخصصات المدروسة بالكلية، تقع المكتبة في مجمع سويداني بوجمعة، وتبلغ مساحتها حوالي 1050م²، ويبلغ عدد موظفيها بـ 14 موظف.

● **مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** تم افتتاح مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في 15 نوفمبر 2005م، يسيرها طاقم متخصص في علم المكتبات الجامعية، وتشتمل على مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي، كما تتوفر المكتبة على مصلحة للإعارة الداخلية وأخرى للإعارة الخارجية وقاعتين للمطالعة، تقع المكتبة بمجمع سويداني بوجمعة، ويقدر عدد موظفيها بـ 12 موظف.

● **مكتبة العلوم التكنولوجية:** هي مكتبة تابعة لجامعة 8 ماي 1945م، فتحت أبوابها كمكتبة مستقلة سنة 2010م، بعدما كانت تابعة للمكتبة المركزية، تحتوي هذه المكتبة على قاعة للإعارة الخارجية وقاعة للإعارة الداخلية مع قاعة للمطالعة وقاعة خاصة بالأطروحات والمذكرات، يبلغ عدد موظفيها بـ 06 موظفين.

● **مكتبة الرياضيات:** هي مكتبة تابعة لجامعة 8 ماي 1945م، فتحت أبوابها كمكتبة مستقلة سنة 2010م، بعدما كانت تابعة للمكتبة المركزية، تحتوي هذه المكتبة على قاعة للإعارة الخارجية وقاعة للإعارة الداخلية مع قاعة للمطالعة ويقدر عدد موظفيها بـ 06 موظفين.

● **مكتبة الحقوق والعلوم السياسية:** من مكتبات جامعة قالمة التابعة لكلية الحقوق والعلوم السياسية، الواقعة بدائرة هيليوبوليس بولاية قالمة، تحتوي المكتبة على مصلحة للإعارة الداخلية ومصلحة للإعارة الخارجية، مصلحة للتوثيق وقاعة للمطالعة، يبلغ عدد موظفيها بـ 11 موظف.

ب- المجال البشري: إن أي بحث علمي يتطلب دراسة العنصر البشري من أجل الوصول إلى معلومات تخدم الدراسة، وعليه فقد تمثل العنصر البشري في دراستنا في مجموع الموظفين العاملين بالمكتبات الجامعية لجامعة قالمة. فنظرا لحجم العاملين داخل المكتبات والمقدر عددهم بـ 78 موظف، فقد اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل، لكن عند استلام الاستثمارات قبولنا برفض موظفة للإجابة عن الاستمارة، موظفة في فترة أمومة، وموظفتين تحصلتا على عطلة لمدة سنة بدون أجر بالإضافة إلى موظفة متحصلة على عطلة مرضية طويلة الأمد وبالتالي فقد قدر مجتمع البحث بـ 73 مفردة.

ج- **المجال الزمني:** يعبر المجال الزمني عن الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، وعليه فقد تم تخصيص أوقات لزيارة المكتبات الجامعية، بالإضافة إلى لقاءات مع الموظفين كانت تتم من حين لآخر، ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل كالتالي:

- المرحلة الاستطلاعية: والتي كانت محصورة ما بين شهر جانفي و فيفري 2019م، حيث تم تحديد المكان الذي ستم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف محافظي المكتبات الجامعية، كما تحصلت على بعض المعلومات التي تخدم البحث، مع البدء في إعداد أسئلة الاستمارة الموجهة للموظفين، وكذا أسئلة دليل المقابلة.
- مرحلة توزيع الاستمارة: تم إعداد الاستمارة في شهر مارس 2019م، وبعد الحصول على الشكل النهائي للاستمارة تم تجربتها وتوزيعها على الموظفين ابتداء من 07 أفريل وبعد العطلة الفجائية مباشرة، والتي كانت نتيجة الأوضاع السياسية التي شهدتها البلاد في تلك الفترة، إلى غاية 09 ماي أين تم جمع آخر استمارة بعد عودة كامل الموظفين لعملهم نتيجة الإضراب (ظروف استثنائية).
- مرحلة جمع وتحليل البيانات: بدأت هذه المرحلة في شهر ماي 2019م، حيث تم جمع كافة الاستمارات ومراجعة كافة البيانات الموجودة فيها، وتفرغها في الجداول الإحصائية، وذلك من أجل الوصول إلى تحديد النسب المئوية التي على ضوئها يتم تحليل البيانات المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

6. المنهج المستخدم

هناك العديد من المناهج في العلوم الاجتماعية، ويتم اختيار المنهج المناسب كل حسب الظاهرة المدروسة، وذلك بغية تحليلها تحليلا سليما يزيد من دقة الدراسة. ويعرّف المنهج بأنه عبارة عن مجموع العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.⁽¹⁾ كما يعرف المنهج بأنه خطة منتظمة تسير في مجموعة من الخطوات بقصد تحقيق هدف البحث سواء أكان نظريا أم تطبيقيا.⁽²⁾ وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيّر الطريق للباحث ويساعده على ضبط أبعاده، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث. ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على:

- Maurice Angers : **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, ed : CASBAH- Alger/ ¹ CEC- Québec, 1996, P58.

- علي محمد منصور: **مناهج البحث العلمي**، دار الرواد، طرابلس - ليبيا، 2007م، ص60.²

• المنهج الوصفي

وهو عبارة عن "جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الظاهرة".⁽¹⁾

ويعرفه محمد علي محمد بأنه "الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصوّر الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره".⁽²⁾

وقد اخترنا هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع وميدان الدراسة، حيث سمح لنا بجمع معلومات حقيقية ومفصلة عن واقع الهندرة، والاستفادة من آراء المكتبيين وخبراتهم والوصول إلى استنتاجات واستخلاص التعميمات.

وقد قمنا بتوظيف الإحصاء لتحليل البيانات، لأنه من الطرق العلمية التي أضفت الصيغة العلمية على أغلب الأبحاث السياسية والاجتماعية والتي تهتم بدراسة وتحليل الظاهرة من الناحية الكمية.⁽³⁾

فهو يعتمد على مجموعة من الأساسيات المتنوعة المستعملة لجمع المعطيات الإحصائية وتحليلها سعياً لعرض وإظهار الاستدلالات العلمية التي قد تبدو في الغالب غير واضحة.

وعليه فقد تم جمع المادة العلمية تجميعاً كمياً في صورة رياضية بالأرقام، واستعمال التقنيات الحاسوبية الإحصائية. كما تم عرض البيانات الإحصائية وتلخيصها في جداول تكرارية ورسوم بيانية بهدف الحصول على خصائص المجتمع الإحصائي محلّ الدراسة.

7. تقنيات البحث الميداني

قد اعتمدنا لجمع المادة العلمية النظرية على المعاجم والقواميس، الكتب، الدوريات العلمية، الرسائل والأطروحات والملتقيات. أما بالنسبة للبيانات الميدانية فقد تم جمعها من الميدان مجال الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة والاستمارة بهدف الإحاطة بالظاهرة محلّ الدراسة ميدانياً.

أ- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة واحدة من تقنيات التقصي العلمي التي تستخدم لرصد الظاهرة، دون أن يتدخل الباحث بالتأثير عليها.

- صلاح مصطفى القوال: علم إجتماع المفهوم (الموضوع والمنهج)، دار الهنا للطباعة، القاهرة- مصر، 1982م، ص133.¹

- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرائق البحث وأساليبه)، دار المعرفة، الإسكندرية- مصر، 1980م، ص182.²

- عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م، ص211.³

- تعرف الملاحظة بأنها عبارة عن مراقبة مخططة وغير عفوية للأنماط السلوكية لأناس في أوضاع معينة من أجل الحصول على معلومات عن ظاهرة معينة، أي أنها أداة من الأدوات التي يستعملها الباحث لجمع البيانات الضرورية.⁽¹⁾
- وهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظاهرة ومكوناتها المادية والبيئية والإنسانية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي، منظم وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة الإنسان وتلبية احتياجاته.²
- وقد تم الاستعانة بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال الزيارات الاستطلاعية والزيارات الميدانية، حيث تم التركيز على ملاحظة الاستخدام المكثف للتكنولوجيات من طرف موظفي المكتبات الجامعية (حواسيب، شبكة الانترنت... الخ) ، كما تم ملاحظة الانسجام والتعاون فيما بينهم، الأمر الذي يدل على وجود تنسيق في تقديم الخدمة والذي يساهم في تحسينها.
- ب- المقابلة:** إن المقابلة من أدوات البحث الكثيرة الاستعمال في مجالات البحث العلمي، حيث يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث.
- فالمقابلة تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر للحصول على بعض البيانات الموضوعية.⁽³⁾
- وتعرف أيضا بأنها المحادثة الجادة والموجهة نحو هدف محدد غير مجرد، وليست الرغبة في المحادثة لذاتها.⁽⁴⁾ لأجل ذلك أجريت سلسلة من المقابلات عن طريق أسئلة موجهة لمسؤولي المكتبات الجامعية، بغية الحصول على معلومات إضافية سمحت لنا بالفهم الجيد للموضوع وتشخيص المحاور الأساسية للاستشارة (عن طريق دليل المقابلة). وقد تلخصت المحاور الأساسية للمقابلة في:
- التطبيقات العملية للهندرة أثناء أداء الأعمال.
- حرص المكتبة على تحسين الخدمة.
- التكنولوجيا ودورها في التغيير نحو العمليات الإدارية.
- شروط نجاح الهندرة وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة.

¹ - عمر نصر الله: مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2016م، ص276.

- يوسف لازم كماش: البحث العلمي، دار دجلة، عمان- الأردن، 2016م، ص281.²

- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008م، ص212.³

- أبو النجا محمد العمدي: أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1995م، ص295.⁴

ج- **الاستمارة:** تعرّف بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ترسل للمبحوثين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع، والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق. (1)

كما أنها عبارة عن تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقاربة رقمية. (2)

لقد استخدمنا الاستمارة لجمع البيانات الميدانية، حيث وجهت إلى المورد البشري- الموظفين- وهي تتكون من خمسة محاور تحتوي في مجملها على 36 سؤال، موزعين كالاتي:

- أولاً: البيانات الأولية ويحتوي على 07 أسئلة
- ثانياً: المتطلبات العملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ويحتوي على 07 أسئلة.
- ثالثاً: احتياجات العملاء ومتطلبات تقديم الخدمة ويحتوي على 08 أسئلة.
- رابعاً: نظام المعلومات ومساهمته في الاعتماد على العمليات الإدارية بدلا من الوظائف الإدارية ويحتوي على 07 أسئلة.
- خامساً: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحسين الجودة، ويحتوي على 07 أسئلة.

8. أسلوب الحصر الشامل

هو أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء، ويهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى، حيث يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع. (3)

ويعرف أيضا بأنه أسلوب من أساليب جمع البيانات من جميع وحدات مجتمع الدراسة. ويعتبر عملية عد أو حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات معينة. (4)

- عمار بوحوش ومحمد محمود: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م، ص56.¹

- عبد الباسط متولي خضر: **أدوات البحث العلمي وخطة إعداده**، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر 2014م، ص189.²

- Bernadette Plot : **Ecrire une thèse ou un mémoire en sciences humaines**, (collection unichamp), éd :³ Champion, paris, 1986, P188.

⁴- حسين علوان مطلق: **جمع البيانات وطرق المعاينة**، مكتبة العبيكان، الرياض- السعودية، 2010م، ص28.

ويسمى كذلك بأسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي، وذلك بتجميع البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي.⁽¹⁾ فقد حددنا مجتمع الدراسة كالاتي:

- 12 موظف من المكتبة المركزية
- 08 موظفين من مكتبة الآداب واللغات
- 07 موظفين من مكتبة علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
- 14 موظف من مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية
- 06 موظفين من مكتبة العلوم التكنولوجية
- 06 موظفين من مكتبة الرياضيات
- 11 موظف من مكتبة الحقوق والعلوم السياسية
- 12 موظف من مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خامسا: الدراسات السابقة

إن الإطلاع على الدراسات و الأبحاث السابقة قبل البدء في أولى خطوات البحث يوضح للباحث

ما يلي:

- بلورة المشكلة التي يفكر فيها وتحديد أبعادها ومجالاتها.
- إثراء مشكلة البحث التي اختارها الباحث.
- تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها في النتائج التي توصل إليها الآخرون، واستكمالاً للجوانب التي وقفت عليها الدراسات السابقة.
- توجيه الباحث إلى تجنب المزالق التي وقع بها الباحثون الآخرون وتعريفه بالصعوبات التي واجهوها.
- وللاشارة لقد تم ترتيب الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني.

1. الدراسة الأولى: "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية"

من إنجاز إسماعيل عبد الله محمد قاسم: كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، أنجزت هذه الدراسة في سنة 2009 بغزة -فلسطين وهي دراسة حالة بالجامعة الإسلامية بغزة.

¹ - نادية عاشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار حسين رأس الجبل للنشر، قسنطينة- الجزائر، 2017م، ص227.

وتتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد في حث المدراء وإدارة الجامعة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتبني توجهات إستراتيجية حديثة. وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل وبيان أثر تطبيق أسلوب الهندرة على مختلف جوانب العمل في الجامعة من حيث إمكانية خفض التكاليف الإدارية وسرعة الأداء للمهام، وسهولة الاتصال الإداري، كذلك هدفت إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، بالإضافة إلى تبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة بها.

وقد انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي المتمثل في "ما هو الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة؟" و انبثق عنه مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- إن تطبيق أسلوب الهندرة سيترتب عليه خفض في التكاليف الإدارية للجامعات الإسلامية.
- إن تطبيق أسلوب الهندرة سيؤدي إلى سرعة إنجاز العمل في مختلف دوائر وكليات الجامعة.
- تطبيق أسلوب الهندرة سيعمل على تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية.
- تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وزيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.

- تطبيق الهندرة سيسهم في زيادة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي.

وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة باعتباره أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستمارة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات الميدانية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 60 مفردة من موظفي الجامعة الإسلامية .

وبناء على الدراسة النظرية والميدانية، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي أن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية -الهندرة- يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، كذلك بينت الدراسة أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية -الهندرة- يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة، وأن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها، بالإضافة خلصت إلى أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وتسهيله وزيادة الرضا الوظيفي في الجامعة الإسلامية بغزة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن البحث قد اقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن أهم هذه التوصيات، ضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين، مع العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بالتوافق مع تنمية الموارد البشرية في هذا المجال.⁽¹⁾

وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كونها ركزت على العلاقة بين الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أن هذه الدراسة تقيدها في كونها أبرزت الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وهو تحقيق الجودة، خفض التكاليف، سرعة الإنجاز للأعمال، زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الاتصال الإداري.

2. الدراسة الثانية: "انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة"

أنجزت هذه الدراسة من طرف "أوجييط نور الدين" من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2013/2012م بجامعة آكلي محند أولحاج، بالبويرة- الجزائر، وهي دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ATM.

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد المؤسسات في التخلص من العمليات القديمة التي لم تعد صالحة في الوقت المعاصر، وإعادة تصميمها جذريا فهي توضح ضرورة إعادة بناء المؤسسة من الجذور بدل الترميمات التي لا تعود عليها بالفائدة لكي تساعد المؤسسة على لتحقيق القدرة التنافسية والتخلص من معيقات الأداء.

كما هدفت الدراسة إلى إبراز حاجة المؤسسات إلى التغيير التنظيمي بالإضافة إلى السعي للتغيير الجذري لعمليات المؤسسة، كذلك سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الهندسة الإدارية والقدرة التنافسية، والتميز بين مختلف أساليب التغيير التنظيمي.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والمتمثل في "ما مدى تأثير الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة بصفة عامة ومؤسسة موبيليس بصفة خاصة؟"

وقد انجر عنها جملة من الأسئلة الفرعية وذلك بهدف تبسيط الإشكالية والمتمثلة في :

- فيما تتمثل الأفكار الأساسية التي تركز عليها الهندسة الإدارية؟.

1-إسماعيل عبد الله محمد قاسم: تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2009م.

- متى يمكن القول أن المؤسسة قد حققت قدرة تنافسية؟.
 - ما هو أثر تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس على قدرتها التنافسية؟.
- وتمثلت فرضياتها في الآتي:
- الهندسة الإدارية تركز على العمليات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والمحقة للقيمة المضافة باعتبارها من بين المكونات المهمة للبناء التنظيمي.
 - يمكن تحقيق القدرة التنافسية على المدى القصير، أي بمجرد تفوق المؤسسة على المنافسين في فترة زمنية معينة نقول أنها قد حققت قدرة تنافسية، رغم عدم استمرار هذا التفوق لفترات زمنية طويلة.
 - ساهمت الهندسة الإدارية في تميز مؤسسة موبيليس على المنافسين من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن ونسبة نمو الحصة السوقية، مما ساعدها على تحقيق قدرة تنافسية.
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي و المنهج التاريخي من خلال استعراض أهم المحطات التي مرت بها مؤسسة موبيليس وذلك باستخدام المصادر والأدوات المتمثلة في : الكتب والمراجع، المؤتمرات، الملتقيات، برنامج EXEL، المقابلة والملاحظة.
- كما توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و المتمثلة في أن الهندسة الإدارية تعمل على تخفيض تكاليف مؤسسة موبيليس و تخفيض مدة إجراء مختلف العمليات الإدارية كما حققت هذه الشركة قفزة في حصتها السوقية وزاد عدد زبائنها، كما أدت الهندسة الإدارية إلى ظهور فرق عمل داخل المؤسسة تعمل بالتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتوصلت الدراسة أن الهندسة الإدارية قد ساهمت في تفوق موبيليس على المنافسين من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن والحصة السوقية وكله نتيجة تحسن مختلف خدماتها .
- وانطلاقاً من النتائج التي توصلت لها الدراسة فقد استخلص الباحث جملة من الاقتراحات أولها أن يتم تدعيم المؤسسة المطبقة لمنهج إعادة الهندسة بخبراء متخصصين في مجال نظم المعلومات، مع ضرورة التنسيق بين مختلف المديریات التابعة للمؤسسة محل الدراسة، كما اقترح ضرورة إعادة بعض العمليات الإدارية من بينها عملية الترويج وعملية التفاوض.(1)

1- أوجيط نور الدين أنعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند، البويرة-الجزائر، 2013م.

وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في أن هذه الدراسة قد ركزت على أثر الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، فهي تفيد دراستنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الكشف عن انعكاسات تطبيق الهندسة الإدارية على المؤسسات، وبالتالي تحقق لها القدرة على التنافس مع باقي المؤسسات باعتبارها إستراتيجية فعالة للتغيير إلى الأحسن .

3. الدراسة الثالثة: "استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"
أنجزت هذه الدراسة من قبل "محبوب مراد"، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ضمن تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، وقد أنجزت هذه الدراسة في سنة 2014/2013، بجامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، وهي دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

تكمن أهمية الموضوع في تركيزه على أحد أهم مناهج التغيير في ظل تحولات جذرية تشهدها السوق المصرفية في الجزائر، كما كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة، كذلك هدفت إلى الإطلاع على تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة في مجال مواكبة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية، والوقوف على مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده " هل يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟ . وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تمثلت في :

- ما المقصود بإعادة الهندسة؟ .
- ما هي مبررات استخدام إعادة الهندسة الإدارية؟ .
- ما هي أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية خلال المرحلة الراهنة؟ .
- كيف يمكن قياس جودة الخدمات المصرفية ؟ .
- ما هي علاقة إعادة الهندسة الإدارية بجودة الخدمات المصرفية ، وما واقع استخدامها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة ؟ .

وقد تم طرح جملة من الفرضيات التي كان الهدف منها محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في الآتي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما كانت الأدوات المستخدمة هي الاستبيان، المقابلة، الملاحظة بالإضافة إلى الكتب والمجلات والرسائل الجامعية وكلها من أجل معالجة الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي. وقد تم تطبيق هذه الأدوات على عملاء المكاتب وذلك بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية والتي قدر عددها ب101 مفردة .

كما توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي أن البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية هو أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة المصرفية، يليه البعد التنظيمي وأخيراً البعد التكنولوجي، كما توصل إلى أن هناك علاقة موجبة وقوية بين البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية وبعدي الجودة والمتمثلان في الجوانب المادية والأمان، بالإضافة إلى ذلك فقد توصل الباحث إلى صحة الفرضيات التي وضعها والمتمثلة في الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التنظيمي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد الإجرائي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير البعد التكنولوجي لإعادة الهندسة الإدارية على جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز تأثير أبعاد إعادة الهندسة الإدارية مجتمعة على كل أبعاد جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة.

و عليه فقد أجابت على الإشكالية المطروحة بأنه يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

كما طرح الباحث مجموعة من التوصيات التي رأى أنها تساهم في نجاح عملية إعادة الهندسة في تحسين الجودة، ومن أهم هذه التوصيات ضرورة امتلاك رؤية مستقبلية لما ستكون عليه العوامل المحيطة واستخدام تكنولوجيا المعلومات عند تطبيق هذا المنهج مع ضرورة المراجعة المستمرة لآراء العملاء. (1)

وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كون هذه الدراسة قد ركزت على أبعاد إعادة الهندسة الإدارية وأثرها على الجودة، فهي أفادت دراستنا من خلال أنها كشفت لنا أهم أبعاد إعادة الهندسة وأكثرها تأثيرا على الجودة والتي تعتبر متغير مهم في الدراسة الحالية .

4. الدراسة الرابعة: "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية"

من إنجاز "خان أحلام" من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2015/2014م بجامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، وهي دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعرف المسيرين وموظفي الموارد البشرية بالمؤسسات بأسلوب إعادة هندسة العمليات والتغييرات التي يحدثها في إدارة الموارد البشرية، كذلك تقدم صورة عن المفاهيم الحديثة وأهمها هو إعادة هندسة العمليات، كما تساهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية و العمل على إعادة هندستها بما يتلاءم مع المتطلبات الحديثة لهذه الإدارة .

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد، وإبراز مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير نظم الأداء العالي، والتأكيد على ضرورة إحداث تغييرات في برامج وسياسات ومخططات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو كالاتي: "ما أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية؟" .

1- محبوب مراد: استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014م.

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالأفراد بالمؤسسات ؟
- هل إعادة هندسة الموارد البشرية ساهمت في توفير نظم العمل و الأداء العالي بالمؤسسات ؟
- ما مدى تأثير نظم عمل الأداء العالي في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الاقتصادية ؟
- ما مستوى إدراك المسيرين (الرؤساء المباشرين بالمؤسسات) لأهمية وحاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية ؟
- ما مستوى إدراك الرؤساء المباشرين لنتائج تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية ؟ وما أهمية ذلك في تحسين أداء مرؤوسيههم ؟
- ما مستوى تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية حول حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية ؟
- ما هي متطلبات ومعوقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ؟

وقد تم طرح مجموعة من الفرضيات وهي على النحو التالي :

- تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيرا معنويا في تحسين الأداء البشري.
- تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيرا معنويا في تبني ممارسات الأداء العالي .
- تؤثر ممارسات الأداء العالي و أبعادها تأثيرا معنويا في تحسين الأداء البشري.
- تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية و أبعادها تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي.

وقد انقسمت الفرضية الرابعة إلى فرضيات فرعية و التي تتمثل في:

- يؤثر إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي .
- يؤثر الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي .
- يؤثر إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي .
- يؤثر تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء المرؤوسين تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي والاختباري ومنهج دراسة الحالة، وقد استخدم الباحث عدة أدوات لجمع البيانات أبرزها : الاستبيان، المقابلات نصف الموجهة والملاحظة بغير المشاركة، وقد طبقت هذه الأدوات ووزعت على فئة من موظفي إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية ببسكرة والذي قدر عددهم بـ43 مفردة، كما تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل المعطيات .

وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج وهي أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى، وأن إعادة تنظيم الموارد البشرية يساهم بشكل أقل. كما توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في: إعادة تصميم العمليات للموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات و إعادة تنظيم الموارد البشرية تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

وقد طرحت الباحثة بعض الاقتراحات التي رأت أنها كفيلة بتحقيق الفائدة المرجوة من إعادة الهندسة، ومن بين هذه الاقتراحات: العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد، التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التكوين الجيد وضرورة تقليل توجه الإدارة إلى المركزية.⁽¹⁾ وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في أنها ركزت على إعادة هندسة المورد البشري ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال أنها تبين لنا أهم أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية التي يجب الاهتمام بها .

5. الدراسة الخامسة: "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات

الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية "

دراسة أنجزت من طرف "حسين محمد العزب" من كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، وهي دراسة نشرت في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الصادرة عن الجامعة الأردنية، الأردن، ونشرت هذه الدراسة سنة 2016م.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها في كون هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة - على حد علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما الاستثمار في رأس المال الفكري وإعادة هندسة

1-خان أحلام: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015م.

العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية وكون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات أهمية عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، وكذلك هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء، و التعرف إلى مدى تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء.

وطرح الباحث في هذه الدراسة تساؤلاً رئيسياً وهو كالاتي: "هل هناك أثر لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية؟" وتمثلت الأسئلة الفرعية كالاتي:

- ما تصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري ؟

- ما تصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟

أما الفرضيات التي طرحها الباحث فهي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعادها (استقطاب رأس المال الفكري، وصناعة رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري، والمحافظة على رأس المال الفكري، والاهتمام في رأس مال الزبون) في:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

- التزام وقناعة الإدارات العليا بمفهوم الهندرة كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

- الاتصال الإداري كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

- تمكين العاملين كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

- ثقافة المنظمة كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

- الاستعداد للتغيير كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، كما اعتمدت الدراسة في الميدان باستخدام الاستمارة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 19 مؤسسة عامة أردنية وقد تم الاعتماد على عينة من المديرين قدر عددها بـ394 مفردة وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج والتمثلة في أن الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، وإن إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك توصل إلى وجود أثر أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية .

وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة فإن الباحث يوصي بضرورة اهتمام المؤسسة بتنفيذ برامج إعادة الهندسة من خلال الاعتماد على أسس علمية في اختيار الموارد البشرية مع التركيز على التطوير المهني والعرفي لها وتدريبهم باستمرار، وحفزهم ليكونوا دعاة التغيير. (1)

وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في أن هذه الدراسة ركزت على دور الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، فهي تكمل دراستنا من خلال أنها كشفت عن أحد المتطلبات لتطبيق أسلوب الهندرة في المؤسسات وهو رأس المال الفكري ذلك لأن التطوير المهني والمعرفي للموارد البشرية وزيادة اطلاعهم على متغيرات البيئة وأساليب العمل سيساعدهم ويحفزهم لاعتماد وتبني أساليب تطويرية وتغييرية جديدة.

6. الدراسة السادسة: "الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية"

أنجزت هذه الدراسة من طرف "شرف إبراهيمي" من جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، وهي دراسة نشرت في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة باتيميتال، عين الدفلة- الجزائر، 2018م.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الهندرة وإدارة المعرفة كمدخلين إداريين حديثين، فهذه الدراسة حاولت أن تسلط الضوء على الهندرة كمدخل لتفعيل إدارة المعرفة، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على إمكانية استخدام الهندرة كمدخل إداري لتفعيل إدارة المعرفة وتحديد أكثر أبعاد الهندرة مساهمة في تفعيل إدارة المعرفة.

1-حسين محمد عزب: أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 12، العدد4، الأردن، 2016م، ص731-764.

وقد طرح الباحث تساؤلاً رئيسياً تمثل في "كيف يمكن أن تساهم الهندرة في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة؟".

وعلى هذا الأساس تكون الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما هي درجة مساهمة كل محور من محاور الهندرة في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة؟.

- أي محور من محاور الهندرة أكثر مساهمة في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة؟.

وتمثلت الفرضيات التي طرحها الباحث كالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للهندرة بإدارة المعرفة بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلة.

وقد فككت هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

- هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لعمليات مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة.
- هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للهيكل التنظيمية لمؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها.
- هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتقنية المعلومات المستخدمة في مؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها.
- هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال بإدارة المعرفة فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال تعزى لخصائصها الديمغرافية.

وقد فككت هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- هناك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة تعزى للاختلاف في مستواها التعليمي.
- هناك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال تعزى للاختلاف في مستواها الوظيفي.

- هنالك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات مفردات العينة بخصوص متغيري الدراسة في مؤسسة باتيميتال تعزى للاختلاف في سنوات خبرتها.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أنه تمت هذه الدراسة على عينة قدرها 170 عامل بمؤسسة باتيميتال بالاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج تمثلت في أن بعد المورد البشري يعتبر أكثر أبعاد الهندرة تأثيرا على إدارة المعرفة، ويليه بعد تقنية المعلومات وفي المرتبة الثالثة بعد العمليات، أما البعد الأخير فكان للهيكل التنظيمي باعتباره أقل أبعاد الهندرة تأثيرا في إدارة المعرفة. كما توصل إلى وجود اختلاف في رؤى مفردات العينة لمتغيري الهندرة وإدارة المعرفة، مما يؤكد على أن العنصر البشري يختلف إدراكه للمفاهيم وأدائه للأنشطة باختلاف الخصائص الديمغرافية المعتمدة في الدراسة، والمتمثلة في المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

كما استخلصت الباحثة من خلال النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات، حيث دعت إلى ضرورة استغلال العنصر البشري بشكل فعال، مع استغلال تقنية المعلومات المتاحة، والقيام بالمراجعة المستمرة للعمليات بما يكفل كفاءتها وفعاليتها، كما أكدت على ضرورة تنفيذ الهندرة من خلال الاعتماد على هياكل مرنة وسريعة التكيف مع التغيرات. (1)

وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كونها ركزت على الدور الذي تلعبه الهندرة في تفعيل إدارة المعرفة باعتبارهما مفهوميين حديثين، وتفيدنا هذه الدراسة في أنها أبرزت لنا أبعاد الهندرة وأكدت على ضرورة الاهتمام بالمورد البشري الذي يعد المحور الرئيسي في عملية الهندرة.

1-شرف براهيم: الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد5، الجزائر، 2018م،

الفصل الثاني

المدخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات
الإدارية والجودة

أولاً: المدخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

ثانياً: المساهمات النظرية لرواد الجودة

أولاً : المداخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

1-مدخل النظم المفتوحة

ظهر هذا المدخل في منتصف ستينات القرن العشرين، وقد اعتمدت بشكل أساسي على نظرية النظام العام، فهي تنظر للمؤسسة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها. وتفترض هذه النظرية أن المنظمة هي كيان اجتماعي ونظام مفتوح يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض، وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل، كما لها علاقة تأثير وتأثر بالبيئة الخارجية. (1) وفقاً لهذه النظرية، تعتمد مقدرة المنظمة على الاستمرار والنمو بمدى قدرتها على خلق علاقة إيجابية متوازنة مع البيئة الخارجية التي تتميز بالديناميكية المستمرة، وهو ما يفرض على المنظمات إتباع أساليب ومناهج تسيير جديدة تتواءم والمتغيرات البيئية، ومن هذه الأساليب "إعادة هندسة العمليات الإدارية".

وعليه نجد أن هذا المدخل يؤكد على أهمية النظر للتنظيم باعتباره نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاماً مغلقاً معزولاً عنها، فهذا النظام يعيش في بيئة يحصل منها على موارده أو مدخلاته الأساسية (المال، الموارد البشرية، تكنولوجيا...) ثم يقوم بمعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات. (2)

نستطيع القول أن المنظمة وفقاً لهذا التوجه تمثل نظاماً ديناميكياً ومفتوحاً وموجهاً ذاتياً يتميز:

- تعتبر المنظمة نظاماً ديناميكياً، لأنها النظام النشط والمتغير في آن واحد، وإن طبيعة هذا النشاط وآليته قابلتان للتغيير.
- كما تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً، حيث تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة من خلال المدخلات والمخرجات التي تتعامل معها.
- وهي نظام موجهاً ذاتياً من حيث قيام النظام بعملية الرقابة والضبط الذاتي، ومن خلال وضع القواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء، والمحافظة على توازن النظام من خلال المعلومات المرتجعة. (3)

ووفقاً لهذا الطرح نجد أن النظام يتكون من الآتي :

1 - صلاح هاشم : الإدارة في النظم الخدمية، دار العلم، الكويت، 2011م، ص87.
2 - أحمد يوسف دودين : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، طر، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2014م، ص76.
3 - فايز جمعة النجار : نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري -، ط3، دار حامد للنشر، عمان - الأردن، 2010م، ص44.

- **المدخلات :** وهي جميع ما يدخل للمنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية ومعنوية.
- **العمليات أو الأنشطة التحويلية :** ويقصد بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام وتحويلها إلى مخرجات (سلع وخدمات) من أجل تقديمها للمجتمع.
- **المخرجات :** وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلاً في سلع وخدمات مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي.
- **البيئة :** والمقصود بها البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام والتي تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي، كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات التي تستخدمها المنظمة.
- **التغذية الراجعة:** وهي مجموعة المعلومات التي ترد إلى المنظمة حول الآثار السلبية والإيجابية للمخرجات . (1)

لقد وضع كل من كانزو كاهان فقد وضعاً جملة من الخصائص التي يتميز بها النظام المفتوح وهي كالاتي :

- **استيراد الطاقة :** يحتاج التنظيم المفتوح إلى التزود بالطاقة، فهو يحتاج إلى اليد العاملة وإلى المواد الأولية وإلى المعلومات وغيرها من الواردات.
- **التحويل :** يقوم النسق المفتوح بتحويل الطاقة المستوردة إلى طاقة جديدة تصبح بدورها ضرورية وأساسية لأنساق أخرى.
- **الدورية :** والمقصود بهذه الخاصية نمط النشاط في تبادل الطاقات مع المحيط، إذ يكون هذا النمط دوري يمكن تمثيله بدائرة حيث يستورد التنظيم طاقة معينة يقوم بتحويلها إلى طاقة جديدة يطرحها في المحيط لتصبح بدورها من مدخلات تنظيم آخر.
- **اللاتلاشي :** يجب على التنظيم أن يتغلب على قانون التلاشي أو الاضمحلال، حتى يضمن بقاءه في المحيط ولا يتسنى له ذلك إلا من خلال ضمان دورة الاستيراد والتحويل والتصدير.
- **المعلومات والتغذية العكسية :** لا يكتفي النظام المفتوح باستيراد الطاقة وتحويلها وتصديرها بل يسعى دائماً إلى الحصول على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بمحيطه لمعرفة الطاقات المتوفرة والمطلوبة، ومن هنا يقوم بتقنين هذه المعلومات وتوثيقها ثم تعديل العلاقة بينه وبين المحيط بناء على هذه المعلومات.

¹ - ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان- الأردن، 2008م، ص44.

- **ثبات الحالة:** يمتاز النظام المفتوح بالانسجام رغم التفاعل والتبادل المستمر للطاقات مع المحيط،

وهو ما يمكنه من تحقيق الثبات النسبي، فهو كثير الثبات وقليل التغير. (1)

كما نجد أن **جيمس تومبسون** يرى أن داخل المنظمة المفتوحة توجد ثلاثة أبعاد وهي: البعد التقني والفني وهو يعبر عن الآلات والتكنولوجيا المستخدمة والتي تعتمد عليه الهندرة كبعد أساسي في الانفتاح على البيئة الخارجية، والبعد الثاني هو البعد الإداري، أما البعد الثالث فهو البعد المؤسسي ... كما طرح مصطلح الإستراتيجيات التنظيمية باعتباره عملية التفاعل مع المواقف التي تفرضها البيئة، ويفترض أن المنظمة تستطيع أن تخفف أو تغير من القيود وآثار البيئة المحيطة من خلال تصميمها وبنائها للهياكل التنظيمية القادرة على ذلك، (2) وهو أحد مقومات منهج الهندرة الذي يعتمد على إعادة تصميم نظم العمل لكي يتكيف مع المتغيرات.

وعليه نجد أن هذا المدخل يقوم على مجموعة من الأسس والمرتكزات والتي يمكن إيجازها في الآتي:

- يؤكد أن المنظمة هي نظام مفتوح وليس مغلقا، تتفاعل فيه مع محيطها، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطيها مخرجاتها.

- يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل جميعا في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام.

- مدخلات النظام هي (رأس المال، مواد أولية، آلات وتكنولوجيا، موارد بشرية، أفكار ... إلخ)

- التحويل وهو مجموعة العمليات والأنشطة التي بموجبها تحوّل المدخلات إلى مخرجات.

- المخرجات أو النتائج سواء كانت سلع أو خدمات تكون نتيجة لعملية التحويل. (3)

- يتضمن مفهوم النظام مفهوم التعاضد (التعاون)، وهو يبيّن أن كل جزء يؤدي دوره، وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى وينعكس بالتالي على أداء المنظمة ككل.

- تؤكد المقاربة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح لاسيما في ظل البيئة المضطربة. (4)

وقد طبق **جاك ميلاز** هذا المدخل على التنظيمات التي اعتبرها كمجموعة من الوحدات المترابطة

والمتداخلة التي تمثل الوظائف المختلفة في الهيكل التنظيمي ... فحسب هذا الباحث فإن التنظيم نسق

1 - عبد الكريم بوحفص : تطور الفكر التنظيمي - الرواد والنظريات -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م، ص147،148.

2 - عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق - سوريا، 2004م، ص121.

3 - رسلان علاء الدين : التطوير التنظيمي، دار رسلان، دمشق - سوريا، 2013م، ص25.

4 - يوسف مسعداوي : مرجع سابق، ص292.

مفتوح، كامل ومعدّل يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض. (1)

وعليه نجد أن الفكرة الأساسية في نظرية النظم المفتوحة أنه ومن اجل أن نفهم بشكل تام عمل أي كيان يجب أن ننظر إليه كنظام، وأن المنظمة هي نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة ومترابطة ومتفاعلة وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، فهي تمثل منظورا وإطارا فكريا مفيدا للباحث والدارس ليتفهم ويتصور المنظمات بشكل أفضل، كما يتميز هذا المدخل بكونه يوفر ويعطي معنى جديد للبيئة الخارجية بأطرافها المختلفة.

2- المدخل الهيكلي

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يعتبر الإطار المؤسس والواضح لمكونات المنظمة وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها. (2)

كما يتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص، التفويض، نطاق الإدارة والتكوين التنظيمي، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي ككل، ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم". (3) وهو المقوم الأساسي لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تعني إعادة تصميم نظم العمل (العمليات) بشكل جذري (شامل)، والهدف من إعادة التنظيم هو الكشف عن أوجه الخلل الموجودة في البناء وإعادة تكوينه على أساس أن يكون أكثر ملائمة للأهداف والتطوير ومواكبا للبيئة المحيطة بالمنظمة المتمسمة بالتغيير نتيجة للتطور التكنولوجي والعولمة.

وهناك من يرى عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف التي تعتبر من أهم مميزات منهج الهندرة، لأنه يقوم بتجميع الخصائص المتشابهة منها في وظيفة واحدة، كما أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي تتم من خلال إعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بما يكفل تحقيق اللامركزية، بالإضافة إلى ذلك استحداث وحدات

1 - عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص154،155.

2 - جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترز، عمان-الأردن، 2014م، ص71.

3 - علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000م، ص329.

تنظيمية أو استبعاد أخرى وما يترتب عن ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات ونظم وإجراءات،⁽¹⁾ باعتبارها جملة من الإجراءات بحيث تكون خاضعة لجملة من المعايير (معيار الخلل، معيار الأهمية) والتي تساهم في إبقاء بعض العمليات وإخضاعها لعملية الهندرة والبعض الآخر يتم استبعاده نهائياً بما يكفل سهولة تدفق العمل ومرونته.

ويرى الكثير من الباحثين أن الهياكل التنظيمية في ظل التطور التكنولوجي وسرعة التغيير التي تفرض على المنظمات، ضرورة التأقلم للاستمرارية، وأنها تتميز بالوقتية والديناميكية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل (فرق العمل)، والتي تعتبر (فرق العمل) أحد متطلبات الهندرة باعتبار أن فريق العمل "هو مجموعة من الأفراد العاملين مع بعضهم البعض بغية الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومشتركة فيما بينهم".⁽²⁾ هذه الفرق تحتاج إلى التعاون والتنسيق فيما بينها، فهي تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلاً من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.

وعليه يمكن إيجاز ما قد يشمل التغيير الهيكلي خاصة فيما يتعلق بطبيعة الوظيفة كالاتي:

- زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة، وهي التقليل من درجة التعقيد والتخصص الدقيق في الوظيفة، بمعنى أنه سيتم تغيير ملامح الوظيفة.
 - زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة، والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي.
 - التغييرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو دائم.⁽³⁾
- وعليه فهذا المدخل يسعى لإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بغرض تحقيق ممارسات أفضل لأداء الوظائف واستخدام السلطات وتفعيل التعاون بين الوحدات ومن أمثلتها مايلي :
- إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية.
 - دمج وحدات أو تفكيك وحدة إلى وحدات أكثر.
 - إعادة تقسيم لوحات المؤسسة وفق مفهوم جديد للتخصص.
 - إعادة النظر في حجم السلطات ونوعها (أي الاختصاصات التنظيمية للوحدات).⁽⁴⁾

1 - جمال عبد الله محمد: مرجع سابق، ص72.

2 - دبون عبد القادر: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 06، 2006م، ص162.

3 - إسماعيل عبد الله محمد قاسم: مرجع سابق، ص33، 34.

4 - أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2001م، ص559.

وعليه فالمدخل الهيكلية يعمل على تحقيق تصحيح مسار المنظمة وتعديل استراتيجياتها، لأن المؤسسة تنشط في بيئة متغيرة تفرض عليها التغيير والتغيير التنظيمي، نتيجة لظهور معطيات جديدة في السوق يصعب التكيف معها بنفس الأساليب السابقة، وذلك بغية تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، وكذلك من أجل ضمان موقعا سوقيا والبقاء لأطول مدة ممكنة، وعليه يمكن إيجاز العوامل التي تستوجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي فيما يلي :

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي الذي يظهر بعد إقراره، مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر والتوزيع الجغرافي غير الملائم.
- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها، كسوء استخدام السلطة، وعدم قدرة الإداريين على تحمل مسؤولياتهم.
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المؤسسة، مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة، مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي وهو قوام الهندرة.
- تغير ظروف المؤسسة كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية، مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها، وهذا ما تم التعبير عنه بالمؤسسات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة، سواء أكانت ذات وضع متدهور أو مؤسسات متفوقة وتريد الاستمرار والنمو.
- عدم قدرة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة على مجاراة تغيير أنشطتها كالنمو في الأرباح ، أو عدم قدرته على مواكبة الاستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات بيئية جديدة. (i)

3- المدخل التكنولوجي

لقد احتل قطاع المعلومات وتكنولوجيا الاتصال حيزا كبيرا في عالمنا اليوم، وأصبح مصدرا أساسيا ذو تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات، وقوة هذه الأخيرة (المؤسسات) تتوقف على امتلاكها لأكثر قدر من المعلومات ومعرفة كيفية التحكم فيها وتصنيفها وتنظيمها، ومن أجل ذلك تم استخدام التكنولوجيا لقدرتها الهائلة وسرعتها الفائقة سواء في التخزين أو الاسترجاع للمعلومات، وبذلك فقد دخلت التكنولوجيا كمبتكر جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات وكمدخل مهم من مدخلات المؤسسات المفتوحة، والتي تريد أن تواكب التطورات الجديدة.

1 - عماري سمير: دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة - الجزائر، 2013/2012م، ص65.

لذلك فهذا المدخل يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدلات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدلات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة، وبالتالي لاشك في أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة. (1) وعليه نجد أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد وبشكل كبير على التكنولوجيا.

فبالرجوع إلى الحقبة التاريخية المعاشة ومع اتساع مجال التقدم المعرفي، أصبح من الإلزامي والحتمي مواكبة هذا التطور القائم على اقتصاد المعرفة من جهة والمعتمد على التقنيات الحديثة في الإعلام والاتصال والإعلام الآلي والثورة التكنولوجية المتزايدة، وحسب الباحث باركر بأن الهندرة تعني "استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التقانة الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير في جميع أجزاء المؤسسة لأجل تلبية احتياجات الزبون. (2) وهناك اتجاهات يمكن التعرف عليها بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما :

- **الاتجاه الأول :** وهو الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين والذي يعرف بالاتجاه "التكنولوجي - الاجتماعي"، ويعتمد هذا الاتجاه على نواحي التكنولوجيا والسلوك معا لتحقيق فعالية أداء أنظمة تكنولوجيا المعلومات، أي تحقيق موائمة بين التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات المنظمة والأفراد في النظم عن طريق التدريب والتعليم والتخطيط والتطوير والتنظيم، لكي يسمح بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتاحة ولضمان سرعة التطوير وبهدف الأداء الفاعل والكفاء . (3)
- **الاتجاه الثاني :** هذا الاتجاه يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي . (4)

1 - جمال عبد الله محمد: مرجع سابق، ص72.

2 - بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م، ص153.

3 - حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعه: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، بغداد - العراق،

2013م، ص10.

4 - جمال عبد الله محمد: مرجع سابق، ص73.

وتتبنى المنظمات المدخل التكنولوجي وفقا لهذا المنظور، والذي ينص على ترميز المعلومات المنظمة من خلال الرقابات والعمليات الإدارية والتكنولوجيا الرسمية، ويفترض تطبيق سياسات واضحة التي تحكم الكيفية التي تجمع بها البيانات وتخزن وتنتشر في أجزاء المنظمة كافة، كما يتضمن المدخل التكنولوجي استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات كالانترنت ومتاجر ومستودعات البيانات، وأدوات دعم القرارات وبرمجيات المجاميع لتحسين جودة وسرعة توليد البيانات والمعلومات وتوزيعها في المنظمة. (1) فإعادة هندسة العمليات ومن خلال التكنولوجيا التي تركز عليها تعمل على جعل المعلومات تظهر في كافة مستويات المنظمة ولكامل العمّال الحق في الاطلاع عليها.

كما يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها :استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية، وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال المعاملات الورقية والآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.(2) ويُقسم هذا المدخل المنظمات إلى نمطين أو نوعين هما :

- **النمط أو النموذج الميكانيكي** : الذي يتسم بالاستقرار والثبات النسبي والرسمية في الهيكل التنظيمي والمركزية في اتخاذ القرار، ويتم استخدام هذا النمط في حالة الإنتاج النمطي الثابت الذي يتم على وتيرة واحدة وبالتالي التكنولوجيا المستخدمة ثابتة والهيكل التنظيمي بعناصره المختلفة ثابت وغير متغير.

- **النمط أو النموذج العضوي** : الذي يتميز بالتغير وعدم الرسمية في الهيكل التنظيمي واللامركزية في اتخاذ القرار، ويتم استخدام هذا النمط في حالة المنظمات التي تعمل في ظروف متغيرة وغير مستقرة وغير ثابتة في ظل المنافسة، وبالتالي يكون كل من الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال تتسم بالمرونة والغير الرسمية وتكون هناك درجة أكبر من اللامركزية. (3)

هذا النموذج الأخير (العضوي) هو ما يتوافق مع مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تسعى ومن خلال الاعتماد على التكنولوجيا إلى تحقيق المرونة في الهياكل التنظيمية وفي العمليات الإدارية التي تتسم بالمرونة هي كذلك.

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الدراسات التي تهتم دراسة أنواع التكنولوجيا السائدة في المنظمات، وتُعتبر **جوان ودوارد** من أبرز الباحثين، وحسب هذه الباحثة فإنه لا يوجد هيكل تنظيمي

1 - عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر : إدارة المعرفة في إطار نظم الذكاء والأعمال، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2015م، ص36.

2 - علي الشريف: مرجع سابق، ص330.

3 - عادل رزق: إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2010م، ص396.

أحسن من الآخر والعامل المحدد له هو التكنولوجيا المستخدمة ... حيث أجرت الباحثة دراسات على مئة مؤسسة بريطانية متوسطة وكبيرة الحجم لفهم تنظيم هذه الأخيرة، وقد بيّنت نتائج الدراسات غياب ارتباطات تؤكد مبدأ "أحسن طريقة"، كما تبين وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسات وهيكلها، وعليه فإنه يوجد هيكل تنظيمي مناسب لكل موقف تكنولوجي (i).

وقد تمثلت محاولة ودوارد في إقامة العلاقة بين ثلاثة أبعاد تنظيمية هي : التكنولوجيا واتخاذ القرار والبناء التنظيمي، وقد أكدت أن الاختلاف بين الهياكل التنظيمية لا تفسر تبعاً لحجم الصناعة أو نمطها ولكنه يمكن تفسير هذه الاختلافات بالرجوع إلى أنه عندما يتم جمع المنظمات بناء على تشابه الأهداف والأساليب الفنية والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وعندما تم تصنيفها حسب التعقد التكنولوجي لأنساق إنتاجها، لتصل إلى نتيجة مفادها أن كل نسق إنتاجي يرتبط بنمط معين من التنظيم. ورأت أنه توجد ثلاثة أنماط لنسق الإنتاج وفقاً للتعقد الفني الذي عرفته على أنه مدى إمكانية التحكم في عملية الإنتاج وإمكانية التنبؤ بالنتائج، وتمثلت الأنماط الثلاثة في:

- نسق إنتاج الوحدة الصغيرة.
- نسق الإنتاج الكبير.
- نسق عمليات الإنتاج المعقد (2).

وتوضح لجوان وودوارد وجود علاقة بين التكنولوجيا والهيكلة التنظيمية وبالتحديد عندما تنتقل من الإنتاج بالقطعة (الوحدة الصغيرة) إلى الإنتاج الكبير، ولهذا يمكن القول بأن الهياكل العضوية (مرنة وغير رسمية) تكون الأنسب في حالة الإنتاج بالقطعة، في حين الهياكل الميكانيكية (الثابتة والرسمية) هي الأنسب في حالة الإنتاج المكثف، وقد توصلت هذه الباحثة إلى أنه لا يوجد هيكل أمثل وحيد، بل أن المؤسسات الأكثر أداءً هي تلك التي يتناسب تنظيمها مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها (3).

وعليه فالتطورات التكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحاضر وفي جميع المجالات، تؤثر على نجاح أي مؤسسة في الحفاظ على موقعها التنافسي الحالي وتطويره مستقبلاً، مما يدفعها إلى إجراء تغييرات تكنولوجية في عملياتها بهدف الوصول إلى أفضل إنتاجية وأجود خدمة، وذلك عن طريق استخدام أفضل الوسائل والآليات الحديثة.

1 - عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص161.

2 - راجح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مطبعة سيرتا، قسنطينة - الجزائر، 2006م، ص199.

3 - عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص162.

4- مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية

يعتبر مدخل أو اتجاه النسق الاجتماعي الفني، امتدادًا للاتجاه البنائي الوظيفي، لأنه يستخدم التنظيم كنسق اجتماعي، مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة لم يتطرق إليها أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي، وتمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية، وكذا في نظرتة إلى التنظيم باعتباره نسق تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، علما أن استقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة.

وعليه يقوم هذا المدخل على عدد من المبادئ أولها أن المنظمات هي نتاج لنسقين أساسيين هما: نسق اجتماعي يتمثل في العمال وتفاعلاتهم، ونسق فني تقني يتمثل في الأدوات والمعدات التكنولوجية، بحيث يهدف هذا المدخل إلى زيادة كفاءة كلا النسقين، أما المبدأ الثاني هو التأكيد على أن أي منظمة أو وحدة إنتاج تكون دائما في حالة تفاعل مع البيئة المحيطة، فهي تأخذ من تلك البيئة مدخلات معينة (الطاقة - المعلومات، الأدوات ...) وتمدها بمخرجات هي منتجات تلك المنظمة أو خدماتها.

ويكون التحدي الذي تواجهه أي منظمة هو أن تعمل وتنتج في ظل أكبر قدر ممكن من الحرية وأقل قدر ممكن من الضغوط البيئية الناتجة عن تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، وفي الوقت نفسه تتفاعل بكفاءة مع تلك البيئة. (1)

وقد استعان هذا المدخل بأداة تصورية حيوية تمثلت في تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي، لقد ركز هذا الاتجاه على قضية الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم، ويتكون البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات من القضايا التالية :

- تظهر التنظيمات كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية والأخرى غير إنسانية.
- تعتبر التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير على التنظيمات عموما.
- توجد هناك علاقات هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي، والإشباع المهني وتحقيق الأهداف والعلاقات الاجتماعية وأنساق الضبط والمكانة. (2)

1 - معتز السيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، ج1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014م، ص94.

2 - عبد الله عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2003م، ص323.

ويهدف هذا المدخل إلى إجراء تطوير تنظيمي الذي يعتبر مجموعة من الأساليب والإجراءات السلوكية التي تستخدم لتغيير بيئة العمل أو الوضع الحالي الذي يمارس فيه العمل، والذي سيؤدي بدوره إلى تغيير أفكار وسلوك الأفراد، الأمر الذي يخلق وضعاً جديداً أحسن وأكثر كفاءة بين الإمكانيات المنظمة ككل من جهة واحتياجات ومتطلبات البيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى، وأحسن وأشهر ترجمة فعلية تنفيذية لمنحى الأنساق الاجتماعية - التقنية هو أسلوب ونظام "فرق العمل"، وهو الأسلوب الذي تعتمد عليه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، فهذه الفرق تدار ذاتياً وتقود نفسها بنفسها متوافقة مع الإطار البيئي التي تعمل فيه، على أن يراعى في اختيار أفرادها عدداً من الشروط أهمها الكفاءة، لأنها تترك لهؤلاء الأفراد الفرصة ليصمموا بأنفسهم خطة ونظام عملهم وعملياتهم الإدارية باعتبار أن الأفراد هم الأكثر دراية بالمراحل التي تمر بها العمليات، وذلك لتلبية طلبات الزبائن، وبالاعتماد على هذا الأسلوب تكون الرقابة المباشرة من القيادات العليا أقل ما يكون.⁽¹⁾ على اعتبار أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على إرساء معالم اللامركزية، وتقلل الرقابة المباشرة للقادة، وتلزمهم على أن يوفرُوا للعمال المعارف والمعلومات والتكنولوجيا الضرورية، ومنحهم أكبر قدر ممكن من حرية الحركة والتصرف.

وقد تدعم هذا الاتجاه بمجموعة من الدراسات التي عملت على تطويره، ومن بين هذه الدراسات دراسة كل من إيريك تريست وفريدريك إيمري، اللذان اعتبرا التنظيم نسقاً مفتوحاً، وأنه يتكون من نسقين متلازمين هما: النسق التقني الاقتصادي والنسق الاجتماعي، ويجب تطويرهما معاً، وقد وجَّها بحوثهما لدراسة وتحليل المحيط والعلاقات التي تربط مختلف العناصر المكونة للتنظيم وهيكله ونمط تعديله.⁽²⁾ وقد حاولا قياس التغير التكنولوجي وآثاره على العلاقات الإنسانية، وقد استنتج الباحثان أنه لتكنولوجيا معينة توجد عدة أنماط إنتاج ممكنة، ويظهر التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل فيه نسق تقني وآخر اجتماعي وأن التوفيقات الممكنة بين هذين النسقين يمكن أن تعطي أنماط تنظيم مختلفة.

1 - معتز السيد عبد الله: مرجع سابق، ص 94.

2 - عبد الكريم بوحفص: مرجع سابق، ص 192.

ثانيا : المساهمات النظرية لرواد الجودة

1- إدوارد ديمينج

ويليام ادوارد ديمينج هو أستاذ في الإحصاء ومستشار وكاتب أمريكي، لقب بأب إدارة الجودة الشاملة فقد ساهم بقسط وفير في إنجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة. يعتبر من اللذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات.

بنيته فلسفته على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر والتي يمكن تلخيصها كالآتي :

- تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة، حيث يجب أن تلتزم المنظمة بتحديد أغراضها وأهدافها باستمرار، وأن تقوم بنشر تلك الأغراض من خلال رسالتها إلى المهتمين كالعلاء والموردين والموظفين وأفراد المجتمع المحلي وذلك حتى تكون معروفة من قبل الجميع.
- تبني الفلسفة الجديدة، فعلى كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة. كما نجد أن هذه الفلسفة تقوم فقط على أساس تحقيق أعلى جودة وإجراء التحسينات بشكل مستمر.
- عدم الاعتماد على الفحص الكلي، لأن الغرض الأساسي من عمليات الفحص تحسين العمليات وتخفيض التكلفة، وعلى الإدارة أن تعي تغيير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها إلى منع وقوع الخطأ أصلاً من خلال الرقابة الوقائية.
- الاعتماد على جودة المواد المشتريّة وليس على السعر الأقل، من خلال توطيد العلاقات الجيدة مع الموردين وبناء التعامل معهم على أساس الحصول على المواد أو الخدمات التي تحتاجها المنظمة منهم بأعلى جودة ممكنة، وليس على أساس الحصول على المواد أو الخدمات بأقل الأسعار، وتكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون بين الطرفين (1).
- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية، وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة ومن يستقبل الخدمة أي العميل، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة.

¹ - محمد صادق إسماعيل: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2014م، ص 19

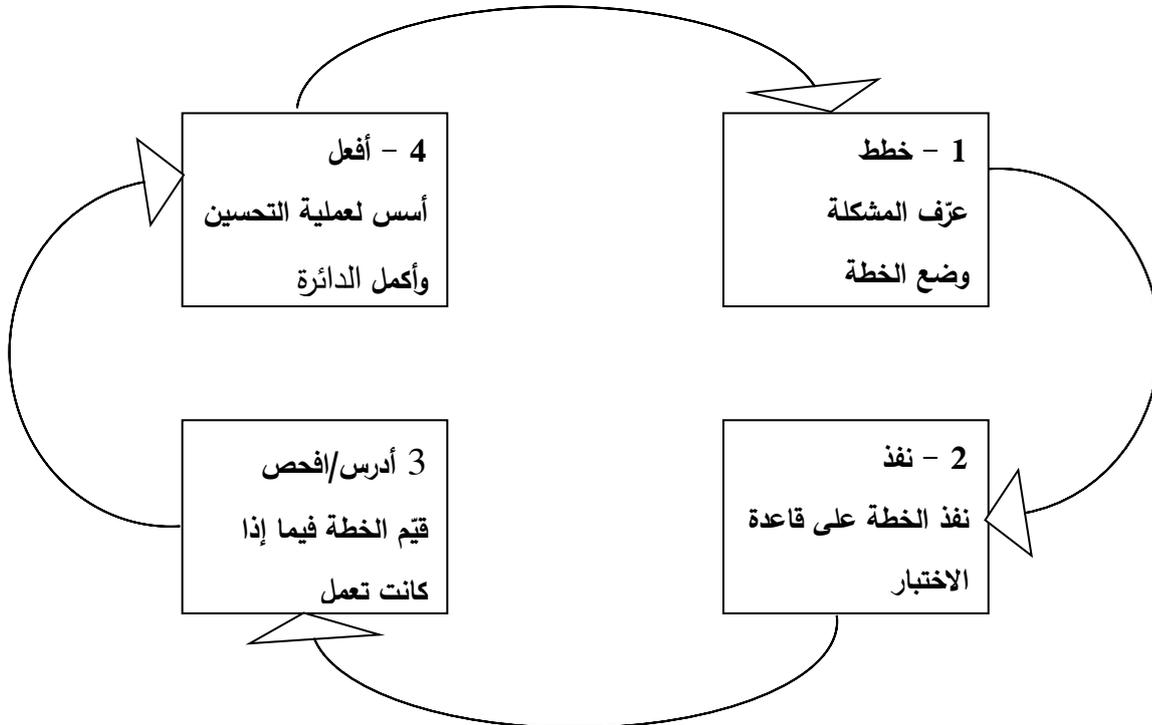
- الاهتمام بالتدريب الذي يشتمل على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين، وقد أكد "إدوارد ديمينغ" على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتناسب ومتطلبات تحقيق الجودة.
 - القيادة الفعالة، والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات لتطوير وتحسين مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب.
 - القضاء على الخوف، لأن تشجيع الإدارة على الاتصالات الفاعلة بينهم وبين العاملين يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروف مناسبة لحل المشكلات، بعيدا عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والعقاب.
 - تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل، وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دورهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
 - التخلي عن الشعارات والتهديدات والتي تكون موجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللازمة لذلك، والعمل على توفير الوسائل العلمية التي تساعد العاملين للوصول إلى منع الوقوع في الأخطاء.
 - تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج وذلك دون الربط بالجودة، فوضع الأهداف الرقمية أمام العاملين يؤدي إلى توجيههم وتركيزهم على تحقيق الكم وليس الجودة سواء للإنتاج أو الخدمة.
 - دعم اعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على اعتزاز العاملين بعملهم في المؤسسة، كعدم توفير التدريب والتهديد والعقاب.
 - تشجيع التعلم والتطوير الذاتي لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر ولتمكين أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.
 - إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب الجودة بزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية، كما يجب إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع الفلسفة الجديدة. (1)
- كما عمل ديمينغ على تطوير عجلة ديمينغ أو ما يعرف بدورة PDSA (خطط Plan ، نفذ

¹ - يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص 354، 355.

Do، أدرس / أفحص study، أفعّل أو تصرف وفق النتائج (Act) والتي تشكلت أساساً من أربعة مراحل هدفها تحسين الجودة، وهي على النحو الآتي :

- **خطّط** : في هذه المرحلة الأولى من عجلة ديمينج يتم دراسة العملية وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.
- **نفذ** : في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
- **أدرس/أفحص** : تسمى هذه المرحلة أساساً بمرحلة "أفحص"، لقد غير ديمينج اسم هذه المرحلة في عام 1990م ليعكس التحليل الأشمل لعملية التخطيط بصورة أكبر من التحليل البسيط، في هذه المرحلة يتم تقييم الخطة للتأكد منها إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى وللتأكد كذلك منها إذا ظهرت مشاكل جديدة.
- **أفعل** : وهنا يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية إلى المرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور المشاكل الجديدة وبالتالي تطوير الخطط لحلها.

الشكل 01 : يبين عجلة ديمينج لتحسين الجودة



المصدر: محمد عبد العال النعيمي وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري للنشر، عمان- الأردن، 2012م، ص42.

بالإضافة إلى ذلك، نجد أن **ادوارد ديمينج** قد حدد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة وأسماها بالعقبات أو الأمراض السبعة أو القاتلة وهي على النحو الآتي :

- عدم وجود استقرار وثبات في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.
- التركيز على الأهداف القصيرة الأجل.
- التركيز على التقييم الرقمي لأداء الأفراد وتهديدهم بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأرقام.
- التغيير المستمر في القيادة الإدارية.
- أن تدار وتوجه المؤسسة على أساس تحقيق الأرقام فقط كزيادة الإنتاج مثلاً.
- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات أو الخدمات من أول خطوة.
- الارتفاع المستمر للتكاليف (1).

وعليه ومن خلال هذه الأفكار التي وضعها **ديمنج** لضمان تحسين الجودة كلها، فقد ساهمت في تحقيق التفوق والنجاح لليابان من خلال جودة منتجاتها وخدماتها، ونتيجة لجهوده المبذولة قد أسست اليابان جائزة عام 1962م وحملت اسمه "جائزة ديمينج" وهذا تقديراً على مجهوداته.

2- جوزيف جوران

يعد **جوزيف جوران** من الرواد الأوائل الذين ساهموا في إرساء مفهوم الجودة، والتي عرفها بأنها "الملائمة للاستخدام"، ومفهوم الجودة عنده يشتمل على التخطيط، التنظيم والتحكم وكان يشدد على الإدارة لتحقيق وضمان الجودة، والذي يتوقف على التأكد من أن كل فرد من أفراد المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة لينتج في الأخير منتج أو خدمة حسب المواصفات.

ويرى **جوران** أن تطبيق الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية يقتضي مجموعة من الإجراءات التي تلتزم تحقيق الجودة داخل المؤسسة هي :

- تزويد المؤسسة وأفرادها بوعي كاف من ثقافة الجودة والحاجة إلى التطوير والتحسين المستمرين.
- وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون معلومة للعاملين فيها التي تم تحديدها ويراد تحقيقها.
- وضع خطة تنظم العمل وتوزع الأدوار وتحدد المسؤوليات للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها ويراد تحقيقها.

¹ - ريتشارد ويليامز : أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، الرياض - السعودية، 1989م، ص98.

- إخضاع جميع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة.
 - تنفيذ المشروعات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسة.
 - رفع تقارير تتسم بالصدق عن سير العمل وإنجازاته ومتطلبات السوق.
 - إيضاح المفاهيم لجميع أفراد المؤسسة وخلق حالة من الفهم المشترك لديهم لتلك المفاهيم .
 - إيضاح النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة وإحاطة جميع العاملين عما بها.
 - المحافظة على قوة الفريق في العمل بإجراء التحسينات اللازمة لذلك. (i)
- كما أتى جوران بثلاث خطوات لتحسين الجودة وقد عرفت بثالوث الجودة أو بثلاثية جوران للجودة وهي كالاتي :

- **تخطيط الجودة :** والذي يكون من خلال :
 - تحديد زبائن المنظمة الداخليين والخارجيين.
 - تحديد حاجات الزبائن.
 - تطوير خصائص المنتج بما يلبي احتياجات الزبائن.
 - تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج.
 - إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة.
- ولهذا نجد أن جوران قد ركز على التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديده للمستوى المطلوب من جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق هذا المنتج.
- **ضبط الجودة :** والتي تكون من خلال :
 - تقييم أداء المنتج الفعلي.
 - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج.
 - معالجة الفروقات.
 - **تحسين الجودة :** والتي تكون من خلال :
 - وضع البنى الارتكازية.
 - تحديد مشاريع التحسين.
 - تحديد فرق العمل لتلك المشاريع.

- تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز لتحفيزهم على : تشخيص الأسباب وتحديد العلاج

الشافى وكذلك وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة . (1)

ويرى جوران أن الجودة تكون على مستويين هما :

- على مستوى المؤسسة من خلال دورها في تقديم منتج ذو جودة عالية وذلك من خلال قيامها بالعديد من الأنشطة مثل : تطوير المنتج، طريقة التصنيع، الرقابة على عملية الإنتاج وعملية البيع التي تجري فيها الدراسة عن درجة رضا العميل للحصول على المعلومات التي من خلالها يتم إجراء التعديلات المناسبة.
- على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة من خلال دورها في القيام بعمليات الإنتاج والتصنيع وتقديم الخدمات على مستوى مرتفع من الجودة. (2)

3- فيليب كروسبي

هو أحد عمالقة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ عمله بوظيفة مشرف أو فاحص للإنتاج في الخطوط الإنتاجية في مؤسسة ITT، ثم ترقى في مراكز وظيفية حتى وصل إلى منصب رئيس المؤسسة المذكورة لشؤون النوعية لمدة 14 عاما، حيث اجتمعت له معارف حول الجودة التي كانت حصيلة 38 عاما من العمل، وأصدر خلالها العديد من الكتب في مجال الجودة منها : الجودة الحرة، الجودة بدون ندم، وهو أول من أسس كلية الجودة حيث ركز فيها مجهوداته على تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها. (3) كما تعتمد فلسفته على مبدأ العيوب الصفرية حيث يدعو إلى إيمان الإدارة العليا بأن الأخطاء غير مقبولة، وكان يعني بالعيوب الصفرية بأنها المطابقة مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها، وأن معيار الجودة هو تقديم منتج أو خدمة بلا عيوب. (4)

ولتحسين الجودة فقد وضع كروسبي أربعة عشر مبدأ هي :

- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة وتوثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة.
- تشكيل فرق الجودة تضم أفراد يعملون بأقسام المنظمة كلها.

1 - يزيد قادة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011م، ص34.

2 - عادل الشيراوي: الدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة- مصر، 1995م، ص14.

3 - مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان- الأردن، 2007م، ص98.

4 - يوسف مسعداوي : مرجع سابق، ص359.

- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة في كافة المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تحديد كلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.
- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها.
- اعتماد إجراءات التصحيح أنيا وتحديثها باستمرار، فالغرض هو منع حدوث الأخطاء.
- إنشاء برنامج المعيب الصفري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها.
- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة.
- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة.
- دعم العاملين المتميزين المشاركين.
- تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة.
- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.(1)

ويرى كروسبي أن ما تتطلبه الجودة لكي تكون في تطور مستمر، يتألف من عوامل مختلفة منها :
أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية الجودة للمنتجات والخدمات، وأن تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة، ودعا إلى جدية الإدارة العليا و التزامها بالعمل على التحسين والتطوير، وكذلك يرى بأنه يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من المتغيرات البيئية والظرفية الأخرى.(2)

ومن أهم إسهامات فيليب كروسبي أنه يعد أول من أشار إلى أن الجودة تتحقق بالمجال ودون تكاليف إضافية، أي أنه إذا تحققت جودة المطابقة للمواصفات فإن تكلفة الجودة سوف تختفي تماما، كما يرى فيليب كروسبي وجوب توفير نظام خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة تتكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة، مع توفير وسيلتين للاتصال ، أولهما الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم، وثانيهما الاتصال بالعملاء في داخل المنظمة لتبادل المعلومات والخبرات وإتاحة الفرص لهم باستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات ومعلومات التي لا بد أن تكون نافعة بحكم تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل.(3)

1 - يوسف حليم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2008م، ص226.

2 - خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة بالشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000م، ص95.

3 - أمير عمر حسين صالح: جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة، عمان- الأردن، 2014م، ص24.

وقدم كروسبي أربعة مسلمات للجودة وهي :

- تعريف الجودة وتعني المطابقة للاحتياجات.
- نظام لتحقيق الجودة: المنهج العقلاني لمنع المعيب.
- معيار الأداء: المعيار الوحيد للأداء هو المعيب الصفري.
- القياس : مقياس الأداء هو كلفة الجودة، حيث أكد على كلف عدم المطابقة، والعمل المعاد، والمخزون والفحص والاختبارات.(1)

4- أرموند فيغنبوم

هو احد فلاسفة الجودة الأمريكيين، ولد عام 1922، فلقد تقلد منصب أفضل خبراء الجودة لدى شركة جنرال إلكتريك، ويعد أهم فلاسفة الجودة الذين أسهموا في فكرة الجودة المعاصرة، وعمله في شركة جنرال إلكتريك أمكنه من استخدام نظام شامل للرقابة على الجودة هذا المفهوم الذي يعتبر فيغنبوم أول من نادى بمفهوم الجودة.

ويبلور فيغنبوم فلسفته في عشر نقاط يرى أنها ضرورية لتعزيز الجودة ورفع مستواها هذه النقاط هي:

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.
- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملًا لا يوجد بينهما التضارب.
- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد.
- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل اتجاه مسألة الجودة.
- أن تصبح الجودة أسلوبًا للإدارة.
- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين.(2)

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2005م، ص51.

2 - مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص90.

وقدم فيغنهاوم تعريفا للجودة أكد فيه على العلاقة المتكاملة التي تربط بين الجودة والتكلفة، حيث فسرها بأنها قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة، وعلى هذا يكون فيغنهاوم صاحب فكرة تكلفة الجودة كوسيلة لتحديد فوائد العائد من تبني أسلوب الجودة.

كما أكد على أن نظام الجودة الشاملة يتكون من جزئين : النظام الإداري الذي يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية، والنظام الفني التكنولوجي، الذي يتضمن عمليات ضمان الجودة، ويرى ضرورة التنسيق والتكامل بين الأنظمة الإدارية والأنظمة الفنية التكنولوجية، حيث تتلاقى بشكل ينتج عنه تعزيز القدرات الابتكارية داخل المنظمة. (1)

وأضاف وأكد على وجوب التركيز على بذل أكبر جهد ممكن من أجل حماية الجودة الضعيفة بدلا من التنبؤ بها بعد ظهور الحدث، وأن الجودة يجب أن تكون جزءا مهما من العمل اليومي الذي يقوم به الموظفين، وأن هناك عنصرين يؤثران في جودة الإنتاج هما العنصر البشري، والعنصر التكنولوجي. (2)

وقد وضح فيغنهاوم أن الجودة ينبغي أن تكون حاضرة في كافة مراحل الدورة الصناعية، وأن عمليات الضبط ينبغي أن تبدأ بتحديد متطلبات الزبون وتنتهي فقط عندما يستقر المنتج بين يدي الزبون الذي سيرضى عنه، ويقود أسلوب الضبط الشامل للجودة عملية تنسيق الجهود بين العاملين، الآلات والمعلومات بما يسهم في تحقيق الأهداف. (3)

5- كايروا ايشيكاوا

يعد ايشيكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان، والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية للجودة، وقد تأثر بأفكار "ديمنج" ومع ذلك كانت له إسهاماته الخاصة في مجال تطوير الجودة، وهو صاحب فكرة "حلقات الجودة" والتي كانت تعرف باسم حلقات رقابة الجودة، كما يطلق عليه بـ "أبو حلقات الجودة حيث كان أول من نادى بها، وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين، ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويعتبرون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل. (4)

كما تتجلى إسهاماته في كتابه الموسوم : ماهي رقابة الجودة الشاملة؟ وفي عام 1985 أشار فيه أن هناك سبع أدوات للرقابة على الجودة وهي كالآتي :

- خريطة باريتو

1 - يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص 361، 362.

2 - مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 89.

3 - عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان - الأردن، 2009م، ص 40.

4 - نواف محمد البادي: الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2011م، ص 216.

- مخطط السبب / النتيجة (سمي مخطط عظم السمكة) الذي يستخدم لتتبع شكاوي الزبائن عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ أو القصور.
- قوائم المراجعة أو الفحص.
- المدرجات التكرارية.
- مخططات التشتت أو الانتشار.
- خرائط التدفق.
- خرائط الرقابة.(1)

وقد اقترح ايشيكاوا مراحل لمراقبة الجودة وهي كما يأتي :

- العمل على إشراك جميع العاملين في المنظمة في طرح المشكلات وحلولها.
- تكوين حلقات مراقبة الجودة وتشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل.
- التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.
- اقترح ايشيكاوا تحليلاً لأسباب المشاكل أطلق عليه "عظم السمكة" وكذلك مخطط ايشيكاوا، وهو يستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصدر الخطأ.(2)

وتتلخص أهم أفكار كايزوا ايشيكاوا في الآتي :

- **حلقات الجودة** : والتي يقول فيها ايشيكاوا على أنها مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح أعدادهم ما بين 4 و 7 عمال على أن يكون انضمامهم لحلقات الجودة تطوعياً، تتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، لتطوير الأداء وتحسينه، ومراعاة البعد الإنساني في العمل، وإبراز القدرات الإنسانية، واعتبار حلقات الجودة لتستهدف التحسين المستمر للجودة.(3)
- **معايير نجاح ضبط أو تقييم الجودة** : لقد حدد ايشيكاوا عدة معايير لضمان نجاح ضبط أو تقييم الجودة تتمثل في الآتي :
- إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها.

1 - مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص91،90.

2 - فتيحة حبشي: إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2006/2007م، ص102.

3- قويدر عياش: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005م، الجزائر، ص229.

- تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة.
 - التركيز في التعليم والتدريب على جميع أشكال التقييم والمتابعة.
 - استخدام الطرق الإحصائية والتركيز على تلاقي حدوث المشكلة.
 - تقويم عمل المؤسسة بواسطة الرئيس وأعضاء مجلس الجودة مرتين سنويا.
 - تقويم العلاقة بين العاملين في المؤسسة ودوافعهم اتجاه العملاء والمستفيدين.(1)
- لقد وضع كايروا ايشيكاوا ست مبادئ أساسية فيما يخص الجودة وهي :

- الجودة أولا وليس المكاسب الآنية أو قصيرة الأجل.
- الأخذ بتوجيهات ومقترحات متلقي الخدمة أولا وليس توجيهات المنتجين.
- أن يتخلص متلقوا الخدمة من عوائق التعصب الإقليمي.
- الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات لغرض توظيفها للاستخدامات الإحصائية.
- احترام الجوانب الإنسانية للعاملين وجعلها فلسفة إدارية يؤمن بها الجميع.
- اعتماد نمط الإدارة التشاركية في تسيير شؤون العمل.(2)

وعليه، فإن فلسفة ايشيكاوا تعتقد أن الجودة تمتد إلى ما وراء المنتج لتمتد إلى جودة الإدارة وكل ما فيها من موظفين، حيث دعا وركز على ضرورة نشر التعليم والتوعية في صفوف الأفراد العاملين، وأن الأفراد المتعلمين باستطاعتهم حل ومعالجة المسائل المتعلقة بالمنتجات وبالعملية الإنتاجية، كما أكد على أن نجاح المؤسسة يعتمد على مبدأ مفاده أن تطوير الجودة عملية مستمرة لا يمكن أن تنتهي وأن الالتزام بالتطوير المستمر عنصر مهم في نجاحها، كما أن أبرز مساهمات هذا الرائد في تطوير نظام الجودة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العاملين وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات.

كما اقترح ايشيكاوا ثلاثة خطوات كأساس في تخطيط الجودة وأساليب نشر وظيفة الجودة وهي :

- فهم مواصفات الجودة الصحيحة.
- تحديد طرائق قياس واختيار مواصفات الجودة الصحيحة.
- اكتشاف مواصفات الجودة البديلة والفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة ومواصفات الجودة البديلة.(3)

1 - طارق عبد الرؤوف عامر : مرجع سابق، ص62.

2 - مهدي السامرائي : مرجع سابق، ص92.

3 - عواطف إبراهيم حداد : مرجع سابق، ص47.

6- مالكوم بالدريج

هو أحد الإداريين البارزين للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني عام 1987م، ويشرف على هذه الجائزة "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية"، وقد تم اعتماد نموذجه من طرف العديد من الشركات بهدف تحقيق الجودة فيها. ويهدف نموذج **بالدريج** إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له بشكل مستمر، ووفقا لما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة والخبرة للبيئة، والابتعاد عن أي تصرف يضر بها، كما أنه يهدف إلى :

- إيجاد منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
- تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق مبدأ الجودة وتحسينها.
- تجديد سبل تحقيق الجودة.
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- تطوير فهم الإدارية لبيئة العمل والعمليات الإحصائية التي بإمكانها أن تؤدي إلى تطوير الكلفة والنوعية والجودة للمنتجات.(1)

وقد وضع **بالدريج** جملة من المعايير التي من شأنها أن تحسن الجودة وهي كالآتي:

- **القيادة الإدارية** : وتعني ضرورة توفر القناعة والإيمان الراسخ لدى القيادة العليا والقيادات الأدنى بجدوى ومزايا الجودة ووجود الحماس والاندفاع المطلوبين لديهم لتوفير متطلبات تحققها، لأنها تشكل محور النظام المتكامل لتحقيق الجودة ورضا المستفيد وبقية الأطراف المعنية الأخرى، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة قيادتها الإدارية، وقد أثبت الواقع العملي أن نجاح تحسين الجودة يتوقف على ما تظهره القيادة من حرص بتوفير الإمكانيات المادية الكافية والمناسبة واعتماد مبدأ التدريب من أجل التطوير، وأن لا يكون هناك تحول سلس نحو تحقيق الجودة إذا لم تنهياً القيادة الفاعلة في مستويات المؤسسة المختلفة.(2)
- **التخطيط الإستراتيجي** : يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية وأسلوب علمي يهدف إلى تحديد الأهداف وتبديل الوسائل ورسم معالم الطريق لتحقيق هذه الأهداف، باستغلال مختلف الوسائل بما في ذلك وضع القرارات ورسم السياسات وتجسيد الإمكانيات، لوضع الأهداف موضع التنفيذ، وأنه يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويقصد بذلك

1 - مدحت أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2008م، ص216.

2 - مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص102.

وجود مخطط تحقيق الجودة بصيغ متكاملة من منطلق كون التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة الأبعاد والمعالم والرؤية. (1)

- **نظام جمع المعلومات وتحليلها** : ويحدد مدى فعالية الإدارة في استخدام البيانات والمعلومات وتحليل معلومات وبيانات الجودة، وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة والأداء الكلي، وتحليل هذا الأداء في ضوء المعايير الموضوعية مسبقاً. (2)
- **تنمية الموارد البشرية** : وتضم إدارة الموارد البشرية، سياسة إدماج العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة، احترام العاملين وتقدير أدائهم ومستوى الروح المعنوية لديهم.
- **تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات** : وتضم جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة وعملية الرقابة على الجودة، عملية التحسين المستمر للجودة وتقييم الجودة. (3)
- **تصميم العمليات** : يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة العمليات وسهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات تنظيمية تقليدية لا يخدم منهجية النظرة الحديثة للجودة ... والعمليات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الجودة، والجودة دليل إعادة الهندسة الإدارية للعمليات، أو ما يسمى بالعربية بالهندرة، وهي الوسيلة الأكثر فعالية في هذا المجال، أنها تناسب جميع أنواع المؤسسات وهي تأخذ بعين الاعتبار جودة أداء منتسبي المؤسسة. (4)

ويشمل هذا المعيار الآتي :

- مدى إدارة العمليات وجودتها.
- مدى تركيز العمليات على العملاء بحيث تصمم العمليات لتلبية احتياجات المستفيدين.
- مدى مشاركة العاملين. (5)
- **قياس وتقييم نتائج** : إن قياس وتقييم الجودة يراد به التعرف على جودة المؤسسة، بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً، بغية الوقوف على الانحرافات والأخطاء الواقعة، وتتمثل في :
- نتائج جودة الخدمات والسلع.

1 - إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون: متطلبات التطبيق العلمي لمواصفات الايزو 2000-2001م لنظام الجودة، مكتبة الأشقر للطباعة، العراق، 2001م، ص22.

2 - فتحي سرحان: مرجع سابق، ص95.

3 - مليكة غواري: إدارة الجودة الشاملة في خدمة الرعاية الصحية، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2016م، ص62.

4 - مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص105.

5 - فتحي سرحان: مرجع سابق، ص95.

- قياس نتائج أداء العاملين.
- قياس جودة العمليات الإدارية
- قياس رضا المستفيدين.⁽¹⁾

وعليه فجل هذه المعايير تعمل معا كنظام من شأنه يعمل على تحقيق وتحسين الجودة، كما يعمل على تحقيق نتائج داخلية متمثلة في ارتفاع المبيعات والأرباح وكذا نتائج خارجية كإرضاء الزبائن وزيادة الحصة السوقية.

¹ - المرجع السابق، ص96.

الفصل الثالث

التطبيقات العملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: كيفية تطور تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية

ثانياً: الاحتياجات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

ثالثاً: مرتكزات وخصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

رابعاً: الخطوات المنهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، من خلال إحداث تغيير جذري فيها وفي كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة، وذلك بهدف تحقيق جملة من الأهداف التي من شأنها أن تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة في ظل الأوضاع البيئية التي تتميز بالتعدد والتغيير السريع.

أولاً: كيفية تطور تطبيقات إعادة هندسة العمليات الإدارية

4. نشأة وتطور إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في تسعينات القرن الماضي، حيث استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها والرفع من ميزتها التنافسية وتقديم أجود خدماتها وتقليل تكلفتها ووقتها. وقد ظهر هذا المدخل الإداري عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المنظمة" هذا الكتاب أحدث ثورة في علم وعالم الإدارة، لأنه وجه دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها منظمات الأعمال والخدمات⁽¹⁾. ومنذ صدور هذا الكتاب بات مفهوم إعادة الهندسة من أحدث النظريات الإدارية التي وجدها العديد من ذوي الاختصاص طريقاً لمواجهة الانهيار المنظمي وفقدان حصة السوق ... وعدّ هذا الكتاب أحسن كتاب في التسعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية⁽²⁾. وقد انتشر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال باعتباره اتجاهاً جديداً في علم الإدارة.

وعليه يعد كل من مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية، حيث يرجع لهما الفضل في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحوثهما وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات. لكن البحوث والدراسات التي اهتمت بهذا المجال وردت تحت العديد من المسميات مثل : الهندسة الإدارية، إعادة هندسة نظم الأعمال، إعادة البناء الجذري والهندرة ... الخ، واختلفت كذلك حتى الترجمات، كما وردت تحته العديد من التعاريف التي تختلف من حيث الشكل لكنها تتفق في المضمون⁽³⁾ وتم اشتقاق مصطلح هندرة من المصطلحين (هندسة وإدارة) وتم اعتماده في معجم اللغة العربية.

1 - نور الدين حاروش، رفيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، عمان- الأردن، 2015م، ص323.

2 - بوحنيفة قوي: إعادة هندسة الأداء الجامعي - مقارنة معاصرة -، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2007م،

ص112.

3 - نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص323.

إن ظهور تطبيقات إعادة الهندسة وتطورها أعاد الأذهان إلى المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الإدارة والتنظيم، وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخا وصرامة، حيث لا تجد في التحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالية والقادمة، وضمن هذا السياق تعنى إعادة الهندسة البدء بكل شيء من جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة، إذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة، فهي أساس الثورة الإدارية حاليا.⁽¹⁾

وقد تم تبني هذه الفكرة سريعا من قبل عدد كبير من الشركات التي تكافح من أجل القدرة على المنافسة مع بداية الألفية الثالثة، والتي كانت قد فقدتها بسبب دخول المنافسين الأجانب السوق، وعدم قدرتهم على تلبية احتياجات العملاء، ولعدم كفاية تكاليف الهيكلة، وهكذا فقد تم اعتماد عملية إعادة الهندسة بشكل متسارع ... وبعد تجاوز الانتقادات وسوء فهم استخدام المفهوم، فقد اكتسب مفهوم الهندرة في المدة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الشركات والمنظمات وأصبحت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لاستعراض أساليب العمل الجديدة⁽²⁾ والتي تكفل لها قدر أوسع من التصور والمعالجة، والذي فشل التغيير التنظيمي في تحقيقه رغم مساهمته في تحقيق بعض النجاحات في ظل طبيعة التحديات التي كانت تواجه المنظمات في المراحل السابقة، وعليه فقد برر الباحثين إطلاق استراتيجية الهندسة الإدارية كأحد الآليات التي يجب على المديرين الاعتماد عليها لمحاولة تكييف مؤسساتهم مع التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العقود السابقة غير قادرة على الوفاء وتلبية احتياجاتها.

فالهندرة تسعى لإحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل للمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة، والثورة التكنولوجية، كما تعتبر (الهندرة) الطريق نحو التغيير وهي من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة .

هذا الحل الجديد تماما يمثل في واقع الأمر منهجية ضد الحلول الإدارية التقليدية التي ركزت على التحسين التدريجي عن طريق الميكنة أو الأتمتة والتي تقترض القبول بالواقع الحالي والعمل على تطويره وتحسينه عن طريق الميكنة. ولقد كان الاعتقاد في السابق ينظر إلى الأتمتة أو الميكنة على أنها العصا السحرية والسلاح القوي في ميدان الأعمال، ولكن هذا المفهوم ما لبث أن تغير عندما أثبتت

¹ - بوحنيفة قوي: مرجع سابق، ص111.

² - نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص117.

تساؤلات عدة حوله، واكتشف البعض أن ميكنة العمل آلياً لا تعد وكما أشار إليه هامر وتشامبي سوى إحلال تقنية عالية مكان تقنية متخلفة لأداء نفس الأعمال القديمة، أو توفير أساليب متقدمة لأداء نفس الأخطاء السابقة، ولقد تسابقت المؤسسات العامة والخاصة على البحث والأخذ بالأسباب والعوامل التي من شأنها رفع كفاءة الأداء وتخفيض التكاليف، وبعد أن كان شعار الستينات هو إعادة النظر في حدود الصلاحيات أصبح شعار القرن الجديد "21" إعادة النظر في كل البديهيات.⁽¹⁾

وعليه نجد أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية قد أخذ سمة الحداثة مع التطورات التكنولوجية وتسارعها ودخول التقنيات الإدارية الحديثة الذي ساهم بشكل كبير في إحداث تغييرات جوهرية في نظم العمل والعمليات الإدارية خاصة.

5. التحول الوظيفي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال التعاريف والمفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، تأكد أن الهندرة تسعى دوماً لتحقيق خدمة متميزة وجودة عالية تلبي رغبات العملاء، وتكون هذه الخدمة أو السلعة بتكلفة مناسبة وعليه فإن أهداف الهندرة لا تخرج عن هذه العناصر الثلاثة إجمالاً ويمكن أن تتعدى إلى مجالات أخرى. إن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من شأنه أن يعمل على تحقيق إدارات واسعة في التكاليف والنشاط وتحقيق تحسينات في الخدمات المقدمة للعملاء.

ويمكن تلخيص أهمية إعادة هندسة العمليات في النقاط التالية :

- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة من طرف فرق العمل.
- تعزيز مستوى رضا الأفراد في المنظمات.
- تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
- تحويل التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته.
- تحقيق اقتصاديات الأداء من خلال تقديم عمل أكبر بطاقة أقل.
- تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.
- القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات وإلغاء التخصص الوظيفي.
- توفير جهة اتصال موحدة تتمثل في مدير العملية لتنسيق الإجراءات المعقدة للعمليات.

¹ - فهد بن صالح السلطان: إعادة هندسة نظم العمل - النظرية والتطبيق -، مطابع الخالد، الرياض- السعودية، 2008م، ص12.

- إمكانية الجمع بين المركزية واللامركزية حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بشكل مستقل، بالإضافة إلى ربط الإدارات بشبكة واحدة.(1)
- وعليه فتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يحقق للمنظمات أهدافا كثيرة تعود عليها بكفاءة وفعالية عالية، مما يساعد على بقائها واستمراريتها ويعزز قدرتها على مواجهة التغييرات التي أفرزها الانفتاح الاقتصادي، ومن هذه الأهداف نذكر منها :
- تحقيق تغيير في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به، حيث يتم استخدام إحدى قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم.
- التركيز على الزبائن، فالهندرة تهدف إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- تهدف إعادة الهندسة إلى تمكين المؤسسات من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول على هذه المعلومات.
- تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب واحتياجات ورغبات الزبائن.
- تسعى إعادة الهندسة إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء الأنشطة غير الضرورية والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة.(2)
- تهدف إعادة الهندسة إلى التفوق على المنافسين وذلك من خلال مساعدة المؤسسات على تحقيق ذلك، بمعنى جعل المنظمة أكثر مقدرة على المنافسة.
- تسعى إعادة الهندسة إلى التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة، وذلك من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي قليل المستويات والذي يسمح بانسياب المعلومات بحرية، وبالتالي يتم التخلص من الهيكل التنظيمي الهرمي.(3)
- إحداث تحسينات في العمليات الإدارية.

1 - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 154، 155.

2 - زينة فتحي محمد: دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، الأردن، 2012م، ص 39.

3 - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2007م، ص 70.

- تحسين شعور الأفراد العاملين وإحساسهم بالتشجيع والمشاركة في وضع أهداف المنظمة.
 - تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية وزيادة التعاون بين العاملين.
 - تحديد الشكل المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظمة.
 - التخلص من فقد الجهد والإجراءات الإدارية غير الضرورية والعمليات الإدارية غير الفعالة.
 - تساعد التنظيمات ذات المستوى الرفيع على بقائها في المستوى نفسه، وهي تمكن المنظمات الأقل أن تصبح أكثر منافسة.(1)
 - تحقيق الأهداف السابقة يتطلب العمل في ثلاثة محاور وهي كالاتي :
- **المحور الأول:** ويشمل إعادة تشكيل الأفراد، عن طريق تحقيق المرونة في العمل والاتصالات الفعالة بين الأعضاء وتشكيل فرق العمل وإعداد العاملين للدخول في دائرة التغيير ثم إيجاد نظام للقياس يحتوي على مؤشرات صحيحة وصادقة، تستطيع أن تعبر عن كل علاقات وأنشطة المؤسسة بصورة متوازنة مع الربط بين الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية وإحداث التغيير من أدنى إلى أعلى. فالهندرة تتركز على فرق العمل التي تكون متعاونة فيما بينها، باعتبارها الأكثر دراية بتفاصيل العمل وبالعمليات الإدارية اللازمة والمهمة والتي يجب إعادة تصميمها وهندرتها.
 - **المحور الثاني:** يهدف إلى إدراك المؤسسة الواعد بأن بقاءها يتوقف على قدرتها وقدرة أنظمتها على التجديد والتفاعل مع بيئاتها وعملائها، من خلال توظيف التكنولوجيا والمعلومات لخدمات العملاء، مع الاستمرار والارتقاء بالبحوث والتطوير والابتكارات وتدعيم الكفاءات والاهتمام بالتدريب، ذلك أن الواقع يفرض على المنظمات ضرورة التغيير والتطوير والاعتماد على التكنولوجيا وضرورة تأهيل العاملين وذلك لمواكبة التغيرات وللبقاء والاستمرارية في ظل بيئة متغيرة بصفة مستمرة ودائمة.
 - **المحور الثالث:** ويشمل التجديد لكافة العاملين ولمهاراتهم، مع التركيز على رفع الروح المعنوية لهم، والتأكيد على مفهوم المسؤولية الجماعية.(2)

1 - العجمي محمد محسن: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار الميسرة، عمان- الأردن، 2008م، ص154.

2 - نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية- بدايات الألفية الثالثة-، دار الخبر للنشر، القاهرة- مصر، 2014م، ص276، 277.

6. دوافع تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفقا لإعادة الهندسة وهي الأسباب الداخلية والخارجية والتي نصلها فيما يلي :

• **الأسباب الداخلية:** أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة هو تفشي البيروقراطية خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات، إضافة إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايدة وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية. وعليه نجد أن مجمل هذه الأسباب نابعة وخاصة بالمنظمة سواء بالهيكل التنظيمي أو بنظم العمل، بمعنى أسباب داخل المنظمة ولا تمس البيئة المحيطة بها وتأثرها بها.

• **الأسباب الخارجية:** إن التعامل مع العولمة وتحديد التجارة العالمية الدولية، أدى بالمؤسسات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، ولعل أبرز ما يميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، حيث يرجع فشل كثير من المؤسسات إلى عدم الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات، فالعمليات كانت بسيطة وكان من الضروري إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد اهتمام المؤسسات وإدراكها بأن التكنولوجيا تسمح لها بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية مع العمل على تدريب وتأهيل العاملين لكي تتناسب قدراتهم والتكنولوجيا الجديدة.⁽¹⁾

كما يمكن إيجاز دوافع القيام بعمليات مشاريع الهندرة في الآتي :

- الرغبة في تخفيض التكلفة
- ضغوط المنافسة في القطاعات المتعددة والمنظمات الخدمية.
- تدني مستوى رضا العملاء.

¹ - محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب: مرجع سابق، ص 53، 54.

وتعتبر رياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم هي الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة.⁽¹⁾ كما تظهر ثلاث قوى تدفع المنظمات إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ويطلق عليها "3Cs" كونها تبدأ في الإنجليزية بالحرف C وهي الزبائن customers، المنافسة competition، والتغيير change، والتي يمكن إيضاحها كالآتي:

- الزبائن: تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية فالمستهلك أصبح يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات، مما أدى بالمنظمات إلى إحداث تغييرات جذرية.
- المنافسة: إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة، مما ولد وخلق فرص واسعة للإبداع، وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المنظمات لتتمكن من التكيف والاستمرار.
- التغيير المستمر: وذلك بفعل التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية، وعليه ظهرت الحاجة لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية كأداة للانسجام مع بيئة بالغة التعقيد⁽²⁾

لذا فإنه يجب القيام بإعادة الهندسة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في الأساليب ومستويات الأداء، فإجراء التحسينات البسيطة لا يحتاج إلى أكثر من ضبط بعض التغييرات والتعديلات على الوضع القائم، بينما التغييرات الكلية تتطلب التخلص تماما مما هو قائم واستبداله بالجديد المبتكر، وهو ما دفع بمايكل هامر وجيمس شامبي إلى تصنيف المنظمات التي تحتاج عملياتها إلى إعادة الهندسة وهي كالآتي :

- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أدائها متدنيا، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.
- المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح

¹ - سالم صلال راهي الحساوي: الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، العراق، 2006م، ص 135.

² - محبوب مراد: مرجع سابق، ص 15، 16.

المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي لذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

○ **المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:** مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدني في الجودة، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.⁽¹⁾

وبناء على ما سبق يمكن القول أن كل المنظمات سوف تسعى إلى تطبيق مدخل إعادة الهندسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية ، وسواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، طالما أنها تسعى دائما لتحقيق التفوق والريادة لضمان بقائها.

ثانيا: الاحتياجات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

1- متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحتاج تطبيق الهندرة في المؤسسة إلى توافر عدد من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية وذلك لضمان نجاح تطبيق هذا المدخل، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :

- **المتطلبات التنظيمية:** يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في وضع كلي كما يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل. فهو يمثل نظام المهام وانسياب العمل والعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي الذي يختلف عن الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث يعكس مجموعة من العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المؤسسة.
- **المتطلبات البشرية:** العملاء والموظفون هم الهدف الأكثر أهمية، ومن أجل أن تنجح الهندرة يجب التركيز على إدارة الموارد البشرية. فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات

¹ - إباد على الدجنى: نموذج مقترح إعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013م، ص 329، 330.

العالمية لاختيار وتطوير وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف المنظمة وأدائها.⁽¹⁾ ولكي تنجح الهندرة يجب أن يتم تدريب الموظفين تدريباً مناسباً ويكون كفيلاً بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، ويجري التدريب عموماً في المجالات التالية :

- المعارف والمعلومات.
- الاتجاهات وأسلوب التفكير.
- المهارات اللازمة للوظيفة.
- الأداء الإنساني.
- العلاقة بين الأفراد والجماعات.

كما يشمل التدريب اللازم للقائمين على الهندرة النواحي التالية :

- التدريب الفني، والذي يكون من خلال تعميق المهارات والقدرات المهنية للعامل حتى يرفع من كفاءة أدائه حسب المجال المراد إعادة هندسته وبالتالي تكون البرامج التدريبية حسب الحاجة وحسب المجال.
- التدريب الفكري، حيث أن الفرد العامل يساهم بأفكاره وإبداعاته وابتكاراته في إيجاد طرق عمل جديدة، حيث أن القوى العاملة أصبحت تسمى الرأسمال الفكري أو المعرفي.
- التدريب السلوكي، ويكون بتدريب الأفراد على العمل في إطار جماعي وكفريق واحد، لأن الهندرة تحتاج إلى روح التعاون، كما أن التدريب الفني والفكري لا يكون إلا من خلال التدريب السلوكي الذي يهدف لتغيير سلوك العمال نحو الوجهة المرغوبة من طرف المنظمة.⁽²⁾

• **المتطلبات التكنولوجية:** وهي البرمجيات والأجهزة والاتصالات وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات في المنظمة، وترجع أهمية استخدام التكنولوجيا في تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات وتنمية وتطوير شبكات الاتصال.⁽³⁾

وعليه فإن تطبيق الهندرة يتطلب توفير درجة عالية من المنظومية إلى جانب المرونة والاستقلالية والموضوعية، ولتطبيقها لابد من إدخال تغييرات كثيرة وجذرية في الأنظمة والقوانين وطرق استقطاب

1 - ديمة محمد وصوص: واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 1، السعودية، مارس 2015م، ص 119.

2 - نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص 333، 334.

3 - ديمة محمد وصوص: مرجع سابق، ص 119.

الموارد البشرية وكيفية توزيعها، واعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك ماديا ومعنويا من قبل الإدارة العليا، ولإيضاح ذلك سيتم التطرق لمتطلبات إعادة الهندسة بشيء من التفصيل في الآتي :

- **الإستراتيجية:** لقد أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة ، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وقد تم إرجاع نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة الهندسة إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

- **تكنولوجيا المعلومات:** يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم، فتكنولوجيا المعلومات هي الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، فالباحثون ركزوا على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، ووفقا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات،⁽¹⁾ بحيث يتم إنجاز الأعمال بحركية وسرعة ومرونة وشفافية والمساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات ذات معنى.

- **الاتصال:** يعد الاتصال إحدى الوظائف الهامة للعملية الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، وتحتاج المنظمة لهذه العملية لتنفيذ المراحل المختلفة لمنهج إعادة الهندسة، بوصفه من العوامل المهمة في التغيير والتطوير الاجتماعي والثقافي عبر التعليم والتعلم وتناقل المعلومات، ويعد الاتصال أحد العناصر المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، وتحقيق الاستقرار التنظيمي وذلك من خلال قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.

- **تمكين العاملين:** أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة

¹ - شريفة رفاع، منى مسغوني ومحمد العربي قزون: دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، الجزائر، 2015م، ص52.

الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.(1)

- **الاستعداد للتغيير:** يعتبر أحد التحديات التي تواجهها منظمات الإدارة عامة عند انتهاج أسلوب الهندرة، وتعتبر عملية الاستعداد للتغيير، الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق أسلوب الهندرة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الإدارة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.(2)

وعليه يمكن التأكيد بأن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يركز على مجموعة من الأسس والمتطلبات والتي يجب التأكد من وجودها وتوافرها بالمنظمة لتطبيق هذا المنهج، والتي تكون في مجملها مرتكزة على القيادة المدركة للتغيير وضرورته، وكذلك مركزة على مفهوم القيمة المضافة والاهتمام بالبعد البشري والتكنولوجي داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

2- الفريق القائم على إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتعاون في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عدد من العاملين المتخصصين بحيث يجب اختيار وتنظيم المختصين بتطبيق هذه العملية، وهذا هو أساس نجاح الجهود والأهداف المرتبطة بها، وعادة ما يتم تشكيل فريق للقيام بتطبيق إعادة هندسة العمليات على النحو التالي :

• **قائد العملية :** وهو المؤسس الذي يطلق مبادرة القيام بهذه العملية ويكون أحد المسؤولين من ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم في المنظمة وتهيئة وإقناع الأفراد بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة الهندسة، وجعلهم يساهمون في الأفضل بين منافسيها وتوضيح الأسباب التي تدفعهم للتوجه نحو أتمتة الأعمال، حيث يتبنى الأفراد هذا التغيير ويتقبلونه بل ويساهمون به.(3)

وتكمن واجباته في الآتي :

- تبني فكرة إعادة الهندسة.
- يقوم بدعم المدير المسؤول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة.

1 - أحمد محمد الشباب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014م، ص346.

2 - شريفة رفاع، منى مسغوني ومحمد العربي قزون: مرجع سابق، ص53.

3 - السر حسن موسى: إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، الرياض- السعودية، 2002م، ص56.

- يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة.
- يراقب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- يقيم النتائج الحقيقية.(1)
- **مدير المشروع** : وهو أحد المسيرين في مستوى إداري أعلى، يتولى مسؤولية توجيه إعادة الهندسة في نطاق أقل من قائد العملية وعلى مستوى محدد، فهو الشخص المسؤول عن تطبيقها في مجال معين أو عمليات محددة، أي ما يهمله هو تنفيذ عملية التغيير على العمليات التي تتبع إدارته. وتكمن مهمته في:
 - اختيار أعضاء الفريق وتحفيزهم.
 - تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع.
 - متابعة سير عمل فريق إعادة الهندسة.
 - تشجيع أعضائه على الإبداع والابتكار.(2)
- **لجنة التوجيه**: وهي لجنة مكونة من مسؤولين تنفيذيين بالإدارات العامة، وتتمثل مهامها فيما يلي :
 - توجيه المشروع ليتوافق مع إستراتيجية المنظمة.
 - الاطلاع على تقدم العمل.
 - توضيح خطة التنفيذ.
- **الاستشاري**: وتتمثل واجباته فيما يلي :
 - تقييم خطة المشروع واقتراح تحسينات.
 - تدريب الفريق على التقنيات والمهارات والأدوات.
 - تقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات.
 - مراجعة سير العمل بخصوص تصميم العمليات.
 - المساعدة في اختيار المؤسسات المتقدمة لترتيب زيارات لها.
 - إجراء دراسة مركزة على نظم المعلومات والموارد البشرية.(3)

1- محمد السيد البيدي: إدارة الجودة الشاملة- كيف تطور مشروعك ومنتهك؟-، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2017م، ص57.

2 - خان أحلام : مرجع سابق، ص38.

3 - أوجيظ نور الدين: مرجع سابق، ص31، 32.

• **فريق العملية:** هم مجموعة من الأفراد المختصين بإعادة هندسة عملية محددة، يتراوح عددهم بين خمسة وعشرة أشخاص، يقع على عاتقهم تقديم الأفكار المتعلقة بهذه العملية، من خلال قيامهم بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها، ودراسة مدى إمكانية تنفيذ مقترحاتهم على أرض الواقع، فالمطلوب من هذه المجموعة البحث عن بدائل للطريقة القديمة بالتفكير فيما يحدث بغرض تغييره جذرياً، وكذا التفكير بشكل استقرائي لإضافة بدائل جذرية جديدة، وبشكل عام يقوم فريق العملية بإعادة هندسة عملية واحدة، وهذا ما يتطلب وجود أكثر من فريق عمل بعدد العمليات المراد إعادة تصميمها، أو حسب نتائج كل عملية تم تغييرها، ويجب أن يضم كل فريق مختصاً في تكنولوجيا المعلومات لضمان الاستفادة القصوى منها، والتي بدونها لا يمكن تطبيق الاقتراحات المتعلقة بإعادة تصميم العمليات بشكل يحقق النتائج المنتظرة. ويتم اختيار أعضاء الفريق حسب توفر الشروط والمواصفات التالية:

- الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها.

- مهارات الاتصال والتفاعل الإيجابي.

- مهارات الإبداع.

- روح العمل الجماعي.

- النظرة الشمولية.

- التفاؤل.

- الحماس والإصرار.⁽¹⁾

وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

• **منسق عمليات إعادة الهندسة:** ويسمى أحياناً بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة فهو يبحث عن الموارد اللازمة والمطلوبة لكل عملية ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.⁽²⁾ كما يتمثل دوره في تقديم النصح والمساعدة لكل مالك عملية، ومساعدة ملاك العمليات الجدد على تفهم دورهم الهام، وتعريفهم بالطرق والأدوات اللازمة لأداء المطلوب منهم وذلك من خلال عمله كمساعد

1 - خان أحلام: مرجع سابق، ص 38، 39.

2 - محمد السيد البدوي: مرجع سابق، ص 58.

رئيسي لقائد العملية. ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً بقائد العملية، والمنسق هو الشخص المسؤول عن تطوير إعادة الهندسة بالمنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة.⁽¹⁾ وعليه نجد أن فريق إعادة الهندسة يعمل بالتنسيق كبير من أجل المساهمة في نجاح المشروع وذلك بتكامل جهود جميع أفراد المؤسسة كل بمنصبه دون استثناءات، من خلال العمل في شكل فرق عمل متناسقة فيما بينها.

ثالثاً: مرتكزات وخصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

1- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية :

يوجد العديد من المبادئ التي تحكم إعادة هندسة العمليات الإدارية، من أهمها القيادة المبدعة والقيم وذلك من أجل تحمل المسؤولية والتوافق مع الجديد، ولضمان تحقيق الأهداف والغايات المنشودة يمكن تحديد أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الآتي :

- إعادة بناء العمليات بتجميع الأعمال المتشابهة وجمع خطوات العمليات ومراحلها كلما أمكن والبدء بالعمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة.
- إلغاء العمليات التي لا تضيف قيمة وحذف الأنشطة المتكررة والربط والتكامل بين مخرجات الأنشطة المتوازية المرتبطة مع بعضها البعض بشكل مستمر.
- تحديد نتائج الأعمال بالمخرجات والأهداف وتصميم العمليات بشكل متزامن غير متتابع لإنجاز الأعمال في مكانها وعدم الانتقال من مكان لآخر.
- توفير الاتصالات المباشرة وتمكين العاملين من سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- تفويض اتخاذ القرار للعاملين في موقع العمل واستخدام تقنيات المعلومات في عملية اتخاذ القرار.
- إيجاد أكثر من بديل للعملية الواحدة وتقليل الفجوة بين التوقعات وما يتم تقديمه لمجتمع المنظمة وإعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية وتجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.⁽²⁾
- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.

¹ - خان أحلام: مرجع سابق، ص 39.

² - عمر أحمد أبو هاشم وآخرون: الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013م، ص 261.

- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- التعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة.
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى العميل.
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.⁽¹⁾
- القيام بالعمل على مبدأ "قم بعملك بنفسك وبتفذه من موقعك".
- تخفيض عدد المستويات التنظيمية وبالتالي إدارات أقل، وظائف أقل ورقابة أقل.
- الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار.⁽²⁾
- الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية من طرف مستخدمي مخرجات العمليات.
- تصنيف أعمال تشغيل المعلومات إلى عمل حقيقي بغرض استخدامها بدلا من مجرد إرسالها كبيانات خام.
- التعامل مع الموارد المشتتة كما لو كانت مركزية والاحتفاظ بالموارد الفعلية في موقع مركزي لأغراض التنسيق.
- ربط الأنشطة المتوازنة أثناء الأداء لتحقيق التكامل من خلال نظم الاتصال الفعّال.
- تحقيق الرقابة الذاتية وتحديد نقطة القرار في مكان تأدية العمل من قبل العمال.
- تنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.⁽³⁾
- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تصميم العملية بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء.⁽⁴⁾

1 - محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ: مرجع سابق، ص 30.

2 - محمد عباس، طلال سليمان، إبراهيم غسان: تقييم فرص إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة جامعة

تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 4، سوريا، 2015م، ص 261.

3 - فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6، الجزائر، 2015م،

ص 194.

4 - محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ: مرجع سابق، ص 109.

2- الخصائص المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية :

هناك العديد من الخصائص تميز الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي :

- دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة وهذا عكس تقسيم العمل وتخصصه الذي كان سائداً من قبل والذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة أو التنظيم الإداري.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة وبصورة طبيعية ولا توجد الحدود المصطنعة التي تحد بين الرئيس والمرؤوس.
- تعمل إعادة الهندسة على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة.
- التكامل بين المركزية واللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجات العملاء.
- تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية.⁽¹⁾
- تعدد خصائص العمليات، حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.
- استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.
- تحول إعداد الموظف من مجرد تدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك.⁽²⁾
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى حد أدنى ممكن وذلك لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، فالهندرة تتميز بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها.
- العمليات ذات أوجه متعددة.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية مع اختيار القائم بعملية الهندرة.⁽³⁾

1 - فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، ددن، الرياض، 1998م، ص24.

2 - السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص236.

3 - إياد على الدجني: مرجع سابق، ص327.

ولفهم هذه الخصائص يمكننا أن نقارن بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي اعتمدت إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجدول التالي:

الجدول 01: مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
- فرق المعالجة (فرق العمل)	- الأقسام الوظيفية
- أعمال متعددة الأبعاد	- مهام بسيطة (تقسيم العمل)
- موظفون معززو السلطة.	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة
- تحقيق الموظفين.	- تدريب الموظفين
- رواتب منخفضة + إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء.	- رفع الرواتب يستند إلى معايير التغيير والأقدمية
- الترقية تستند إلى الأداء.	- الترقية تستند إلى الإمكانيات
- يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح.	- يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة
- بنية المؤسسة أفقية.	- بنية المؤسسة هرمية
- فرق وظيفية متداخلة.	- فصل الواجبات والوظائف
- عمليات متوازية ومتلاقية	- عمليات خطية ومتسلسلة
- العمل في أي مكان، أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة.	- العمل في المكاتب، أعمال سيطرة وتفتيش مكثفة

المصدر: محمد أحمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب: مرجع سابق، ص 51.

وعليه فيتضح من الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسات المعاد هندستها تعتمد على فرق المعالجة التي تتمتع بتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل بالإضافة إلى اتباع البنية الأفقية للمؤسسة وقلة التفتيش على عكس ما هو معمول به في المؤسسات التقليدية.

رابعاً: الخطوات المنهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

1-العناصر والمحاور الرئيسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك مجموعة من العناصر التي تعتمد عليها عملية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية والمتمثلة في الآتي:

- أن يكون التغيير أساسياً: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة لا تشمل فقط

الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي

تقوم عليها تلك الأعمال، مثلاً لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب

في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تصنع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل

التساؤل. فإعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على القطيعة مع الأفكار السابقة، فهي تبدأ

من الصفر ومن دون أي افتراضات راسخة وثوابت مسبقة، وتتجاهل ما هو كائن وتركز على

ما ينبغي أن يكون.

- أن يكون التغيير جذرياً: فيجب أن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة العمليات

الإدارية جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو

موجود (أي ترميم الوضع الحالي)، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من

جذوره وإعادة نباته بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.⁽¹⁾ بمعنى التخلص

من ما هو قديم نهائياً، وكذا التخلص من الهياكل والإجراءات السابقة والحرص على إيجاد

أساليب جديدة لأداء العمل. فالهندرة تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تعديل

لأساليب العمل القائمة.

- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج

جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي

غالباً ما يكون تدريجياً. فالهندرة تسعى إلى تحقيق طفرات هائلة وتحسينات فائقة في الأداء،

لذلك فإن الكثير من الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح، قد حققت نتائج هائلة في

نسب تحسين الدخل وتقليص الزمن وتقديم خدمات أفضل للعملاء.⁽²⁾

1 - محمد السيد البدوي: مرجع سابق، ص50.

2 - محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ: مرجع سابق، ص28.

- أن يكون التغيير في العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية، ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفة، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات.⁽¹⁾ فالهندرة تستهدف إحداث تغييرات جذرية في العمليات الأساسية بالمنظمة إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، فالهندرة تساعد على رؤية الصور الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة.⁽²⁾
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للمكينه التي تهدف إلى توفير الوقت.
- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس لاستنتاجي: إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على الاستقراء والتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة.⁽³⁾

وعليه نجد أن جميع عناصر الهندرة السابق ذكرها تعمل في منظومة واحدة، يؤثر كل عنصر فيها ويتأثر ببقية العناصر، إعادة التفكير في أساسيات تشغيل وإدارة المؤسسة يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة، وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسية التي تتبع من التفكير في أساسيات التشغيل، وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم لإحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء، كما أن نتائج التحسين العالقة في معدلات الأداء في مؤسسة ما لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات

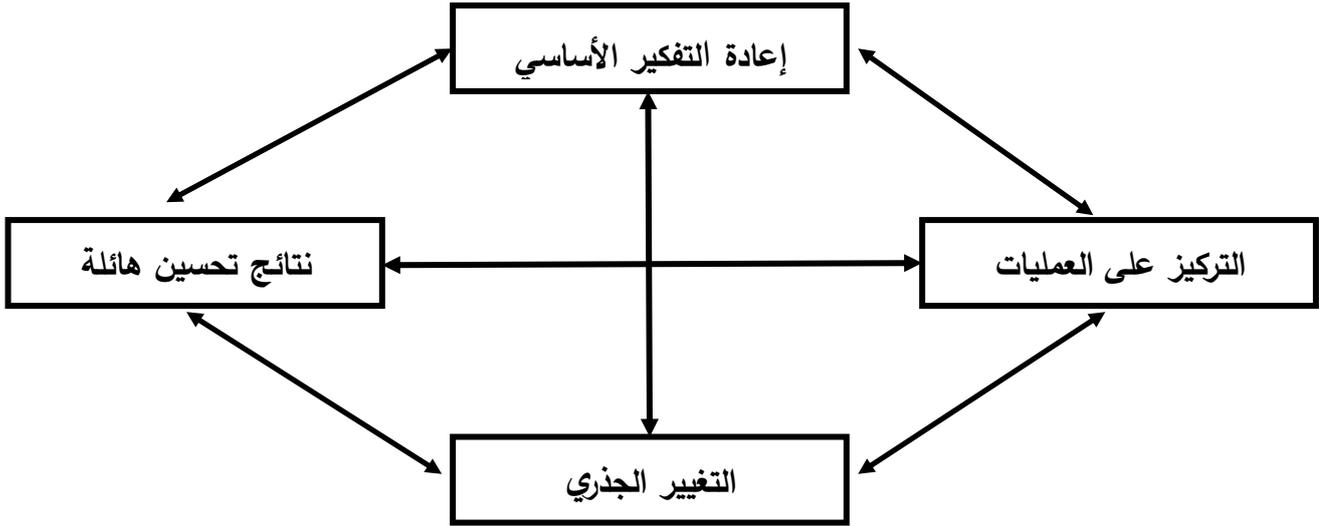
1 - محمد السيد البدوي: مرجع سابق، ص 51.

2 - محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ: مرجع سابق، ص 29.

3 - محمد السيد البدوي: مرجع سابق، ص 51.

التشغيل والإدارة التي تحدد أساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود.⁽¹⁾ والشكل الآتي يظهر منظومة عناصر الهندرة :

الشكل 02 : يوضح منظومة عناصر الهندرة.



المصدر: المرجع سابق، ص 341.

2- منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية

يمكن التعبير عن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على شكل سلسلة من المراحل، حيث تتضمن كل مرحلة معالجة سؤال أساسي، وهذه المراحل هي:

- اختيار العملية التي ستم إعادة هندستها: وهذه المرحلة تعالج السؤال الأساسي التالي: من أين تريد أن تبدأ؟ وتتطلب إعادة هندسة العمليات نظرة عالمية ومدخلا متكاملًا للأعمال أكثر من الاعتماد التقليدي على التخصص الوظيفي الضيق.
- تأسيس فريق العملية: وتتم معالجة السؤال التالي في هذه المرحلة: من سيقوم بإعادة الهندسة للعمليات؟ وتتطلب إعادة الهندسة رفع مستوى العاملين، وتشغيل التكنولوجيا ضمن هيكل تنظيمي مناسب.
- فهم العملية الحالية: وتتم الإجابة في هذه المرحلة عن السؤال الذي مفاده: أين يرانا أصحاب المصالح الآن؟ وفي هذه المرحلة يتم تأسيس نماذج تخطيط العملية المادية والمنطقية

¹ - أحمد محمد الشباب وعنان محمد أبو حمور: مرجع سابق، ص 340.

الحالية، حيث تتطلب هذه المرحلة تحليلاً تفصيلياً للعملية الحالية من خلال فحص الوثائق ذات العلاقة وإجراء مقابلات مع العاملين في المنشأة، ومع الزبائن لمعرفة اهتماماتهم التي تتعلق بإستراتيجية المنتج والسوق.

- تطوير رؤية للعملية التي ستتم إعادة هندستها: ويعالج في هذه المرحلة السؤال التالي : أين يريدنا أصحاب المصالح أن نكون؟ ولعل رسم نموذج بياني للعملية الحالية يظهر الفرضيات التي ينبغي تحديدها.
- تحديد الإجراءات المطلوبة للتحرك باتجاه العملية الجديدة: ويتم في هذه المرحلة تحديد النموذج المنطقي الجديد للعملية، وتحديد الإجراءات المطلوبة للتحرك نحو العملية الجديدة، وتتم معالجة السؤال الذي مفاده : ماذا نحتاج حتى نحقق الهدف؟ ويتم تأسيس النموذج المادي الجديد للعملية، حيث ينبغي توضيح هذه الإجراءات بالتفصيل مع تحديد أولويتها.
- مناقشة خطة لتطبيق هذه الإجراءات وتنفيذها: وتتم الإجابة عن السؤال التالي في هذه المرحلة: كيف سنحقق هذه الأهداف؟ وعليه فلا بد من مناقشة الخطة وتجدر الإشارة هنا أن المنفذ يمارس دوراً مهماً في التأكد من أن أي تغيير ثقافي لن يكون عائقاً على طريق إعادة الهندسة.(1)

كما يمكن تحديد أهم منهجيات مشاريع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الآتي :

أ- منهج قوها ومجموعته 1993

- ويتم تصميمها في شكل سلسلة تتضمن مراحل لمشروع إعادة هندسة العمليات وفقاً لما يلي :
- مرحلة التصور: يتم تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.
 - مرحلة الإعداد والتمهيد: تنظيم فرق عمل المشروعات ورسم وتطوير أهدافها.
 - مرحلة التحليل: يتم تشخيص العمليات الحالية وتحديد أسبابها وأهدافها.
 - مرحلة إعادة التصميم: ويتم تحديد ودراسة البدائل المتاحة وتقسيمها وتخطيط وتطوير العمليات الجديدة لوضع النموذج الأساسي لها.
 - مرحلة إعادة البناء: يتم تركيب وإدخال النظام الجديد في ضوء الوضع المخطط له.
 - مرحلة المراجعة والاختبار: ويتم قياس الأداء وتقييمه من منظور تطوير الجودة.(2)

1 - محمد مقضي الكساسبة وعبيد حمود: قضايا معاصرة في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان - الأردن، 2009م، ص 236، 237.

2 - عمر أحمد أبو هاشم وآخرون : مرجع سابق، ص 254.

ب- منهج لونيثال

لقد قدم لونيثال نموذجاً لإعادة الهندسة وقسمه إلى أربعة مراحل وهي :

- **الإعداد للتغيير:** وتأخذ هذه المرحلة طريقة الشوكتين للتغيير، تتضمن الشوكة الأولى بناء الفهم والدعم من الإدارة وزيادة الوعي الإداري للحاجة للتغيير... وتتضمن الشوكة الثانية التحول الثقافي وقبول العاملين في المنظمة، وذلك بإعلامهم عن دورهم في عمليات التغيير.
- **التخطيط للتغيير:** تعمل تحت فرضية أن المنظمات تحتاج لتخطيط مستقبلها بسبب التغيير المستمر بالسوق، كما أن هذه المرحلة تقدم توجيهاً للمرحلة التالية وهي تصميم التغيير.
- **تصميم التغيير:** تقدم أسلوباً لتحديد وتقويم وتمثيل وإعادة تصميم العمليات فتقدم الإطار الضروري لترجمة الرؤى حول العملية المستكشفة.
- **تقييم التغيير:** تقدم سبيلاً لتقييم التحسين خلال زمن محدد مسبقاً عادة سنة، وتطوير الأولويات للسنة القادمة الأكثر تحديداً، وهذه المرحلة تساعد في تحديد ما إذا كانت جهود إعادة الهندسة ناجحة، وأين يفترض تركيز الجهود المستقبلية.⁽¹⁾

ج- منهج كلاين 1994

يقترح كلاين منهج يقوم على خمس خطوات أساسية تتمثل في :

- **الإعداد:** يتم تحديد وتنظيم الفريق المختص والتركيز على إيضاح أهداف المنظمة والأهداف التي يتوقع تحقيقها من مشروع إعادة الهندسة.
- **التحديد:** تتمثل في تطوير النماذج ويتضمن العمليات الأساسية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة وترتيبها من حيث أولوياتها وأهميتها.
- **التصور:** تستخدم التفكير الإبداعي لتحديد العمليات الجوهرية التي سيشملها إعادة التنظيم.
- **الحل:** تتضمن إعادة التصميمات الأساسية للتطبيق والتصورات وتضم التصميم التقني للعمليات الأساسية والتشغيلية والمساعدة، والتصميم الاجتماعي للموارد البشرية التي ستشغل وظائف عمليات الهندسة.

¹ - السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص 272، 273.

- **التحول:** يتم تطبيق الخطط التي سبق تطويرها في مرحلة الحل، ويتم وضع العملية في صورتها النهائية لتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع نموذج لهيكل كامل لعمليات إعادة الهندسة.⁽¹⁾

كما يتضمن هذا المنهج خمس مراحل يمر بها برنامج إعادة الهندسة وهي:

- **المرحلة الأولى:** ويتم فيها التعرف على العمليات واختيارها، حيث يتم تحديد العمليات الأساسية وجمع المعلومات عنها وتحليلها، وهذه المعلومات قد تكون بيانات عن أداء المنظمة المراد إعادة هندستها، واستعداد المنظمة ككل لدعم إعادة تصميم تلك العمليات.
- **المرحلة الثانية:** وتكون بالتعرف على دوافع التغيير عن طريق تحليل كيفية تدخل العناصر البشرية والتنظيمية للقيام بالدور التغييري في المنظمة.
- **المرحلة الثالثة:** تحديد رؤية العملية، وهذا يعني عمل تصميم الاستراتيجيات العملية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف لها وفهم بنية السوق والخيارات المتاحة به.
- **المرحلة الرابعة:** فهم العمليات القائمة، ويتم في هذه الخطوة التعرف على أسلوب العمليات القائمة بالمنظمة عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية والجدول ونمذجة العمليات القائمة.
- **المرحلة الخامسة:** وتكون بتجريب العمليات الجديدة، وفي هذه المرحلة يتم تصميم العمليات الجديدة ثم تجربتها بعد تحديد الاستراتيجيات القائمة بالمؤسسة للبعد عن الهدر في حالة إعادة استخدام عمليات كانت موجودة بالمؤسسة وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف.⁽²⁾

هـ - منهج مايكل هامر وجيمس شامبي 1993

يتكون من ست مراحل ذكرها الباحثان بطريقة مفصلة في كتابهم وهي كالآتي :

- **المرحلة الأولى:** ويتم فيها إعداد خرائط العمليات حيث تعكس العمليات الأساسية التي تتفرع منها كل العمليات الفرعية.
- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة اختيار العمليات لإعادة هندستها، حيث يتم اختيار العمليات للهدرة ومن ثم تحديدها حسب الأولويات، حيث لا يمكن أن يتم القيام بهندرة العمليات

1 - عمر أحمد أبو هاشم وآخرون: مرجع سابق، ص 254.

2 - محمد صبري حافظ السيد محمود البحيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر،

- الأساسية جميعها في وقت واحد، ويوجد ثلاث معايير لتحديد العمليات التي تتطلب الهندرة وهي : معيار الخل، معيار الأهمية ومعيار الجدوى.
- **المرحلة الثالثة:** وترتكز على فهم العملية، فبعد الانتهاء من تحديد العملية المراد هندرتها، وتعيين المشرف عليها وتكوين فريق العمل المختص، يتم الإحاطة بمحتوى ونظم العملية المعنية وليس البدء في تصميمها. وأفضل الجهات التي يمكن البدء منها في فهم العملية هي الانطلاق من العميل بالإطلاع على حاجياته الفعلية ومشكلاتهم.
- **المرحلة الرابعة:** وتسمى بمرحلة المقارنة المرجعية، حيث يتم البحث عن المنظمة التي تقوم بعمل أفضل في العالم وتعلم كيفية قيامها بذلك ثم الاقتداء بها، وذلك لتقديم أفكار مبدعة لفريق الهندرة.
- **المرحلة الخامسة:** ويتم فيها إعادة تصميم العملية، وهي أكثر المهام الإبداعية جلاء ضمن عملية الهندرة، حيث تبدأ من الفراغ، وهي تتطلب الكثير من الخيال والتفكير الإيجابي الخلاق، فيتخلى فريق الهندرة عن الأفكار المألوفة والإجراءات القديمة ويتطلع إلى مفاهيم جديدة غير مبنية على قواعد وإجراءات روتينية محددة وإنما على تصميم جديد مبتكر للعمليات.
- **المرحلة السادسة:** ويتم فيها تطبيق الهندرة وذلك بإقناع أعضاء التنظيم بتبني الهندرة وعدم إعاقة التغيير الجوهرى المتوقع، ومن ثم حشد كافة أفراد التنظيم للمشاركة في الهندرة، مع متابعة الأداء للعمليات بهدف تحسينه.⁽¹⁾

و- منهج ريموند مانجانيللي ومارك

وتتكوّن منهجية ريموند ومارك من خمسة مراحل هي :

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الإعداد، ويتم فيها تعريف محددات المشروع من حيث الجدول الزمني والتكلفة والمخاطرة، وتحديد فريق الإعداد والتدريبات اللازمة له، ووضع خطة ميدانية للتغيير .

¹ - نجلاء جمال فهمي : تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2015م، ص66، 67.

- **المرحلة الثانية:** وتسمى بمرحلة التحديد، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد العمليات الإستراتيجية، ووضع خرائط المنظمات والموارد والأحجام لعمليات معينة، واقتراح عمليات معينة، بحيث يتم فيها تطوير نموذج العمل الموجه للمستهلك.
- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الرؤية، ويتوصل في هذه المرحلة إلى الفرص المقترحة للعمليات وتحليلها كتصور للتغيير الجذري.
- **المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة الحل، حيث تنقسم هذه المرحلة إلى قسمين هما : الأول تطوير تصميم فني للعمليات يفيد في تنفيذ التصور، الثاني يكون بتصميم اجتماعي وهو تصميم ينظم الموارد البشرية والتي سوف تؤدي عملية إعادة الهندسة.
- **المرحلة الخامسة:** وتسمى بمرحلة التمويل، وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ تصور العملية وما يقتضيه ذلك من تطورات جديدة في السنوات القادمة.⁽¹⁾

ي- منهج تشانج كيم :

ويتضمن هذا المنهج بدوره على خمس مراحل أساسية لتطبيق منهج الهندرة وهذه المراحل هي :

- **مرحلة التصور أو الرؤية.**
- **مرحلة التحديد، أي رسم الخطة وتحديد الهدف.**
- **مرحلة التحليل.**
- **مرحلة التنظيم واختيار البدائل.**
- **مرحلة التطبيق.⁽²⁾**

وعلى العموم فإن عملية إعادة الهندسة تتكوّن من حزمة متكاملة ومترابطة من المراحل والخطوات الأساسية التي تختلف من باحث لآخر، وسيتم عرض أهم الخطوات المتفق عليها في الآتي:

تبدأ العملية بتحديد الأهداف التنظيمية للعمليات الموجهة للزبائن، والتي قد تكون محددة في ضوء معايير مثل : تخفيض التكلفة وتقليل دورة الوقت، إلى غير ذلك من المعايير، بعد ذلك يقوم فريق الهندرة بوضع الخرائط لهذه العمليات وقياسها من خلال طرح الأسئلة التالية : ما هي العملية؟ ما تكلفة العملية؟ وما نوع العملية المتحققة عمليا؟

¹ - محمد صبري حافظ والسيد محمود البحيري: مرجع سابق، ص 186، 187.

² - نور الدين حاروش ورفيقة حروش: مرجع سابق، ص 339.

في غضون ذلك تبدأ الخطوة الثالثة التي تتضمن تحليل العملية الحالية المبتكرة وتعديلها والبدايل التي تم تنفيذها وحققت نجاحا على مستوى الأداء وإنجاز الأهداف.

الخطوتان الرابعة والخامسة تتضمنان إعادة هندسة العملية، أي تفكيك العملية وإعادة تركيبها وتصميمها من جديد، علما بأن بناء هيكل جديد للعمليات الإستراتيجية يتطلب قدرة منهجية تحليلية على رؤية كل العملية باعتبارها منظومة متكاملة فرعية في عملية أكبر، لكنها تتشكل في الوقت نفسه من نظم فرعية منسقة تقوم بتنفيذ عمليات فرعية في كل متكامل. وأخيرا توضع العملية الجديدة موضع التنفيذ وتقييم النتائج المتوقعة بمعنى التحسينات الجذرية في الأداء أو في جودة المنتج أو الخدمة.⁽¹⁾

¹ - سعد غالب ياسين : الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر، عمان- الأردن، ص175، 176.

الفصل الرابع

المستلزمات التنفيذية لتحسين الجودة

أولاً: التطور المرحلي لمفهوم الجودة

ثانياً: المستويات والأبعاد التنظيمية لتحسين الجودة

ثالثاً: متطلبات تحسين الجودة

رابعاً: متابعة تنفيذ تحسين الجودة

تُعد الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية التي تسعى المنظمات لتبنيها، قصد تحقيق رضا الزبائن وضمان بقائها في ظل البيئة المتغيرة، وقد أضحت عنصراً أساسياً في التمييز بين مستوى المنتجات والخدمات المتداولة.

أولاً: التطور المرحلي لمفهوم الجودة

لقد مرّ مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة وذلك نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعقدتها وهذه المراحل هي:

• مرحلة الفحص

توجد العديد من المؤشرات والدلائل الدالة على نشاط الفحص بأنه موجوداً في العصور القديمة، حيث أوضحت بعض الدراسات أن عملية المقارنة حسب المقاييس الموضوعية قد بدأت منذ عصر الإنسان الحجري، كما نجد أن حمو رابي كان يهتم برقابة الجودة عن طريق الفحص في تشييد المباني المختلفة من خلال قوله أن من يبني بيتاً فيسقط على ساكنيه ويقتلهم تكون عقوبته الإعدام.

كذلك نجد عند الفراعنة من خلال عملية بناء ودهن الحوائط في المعابد المصرية القديمة والتي كانت تتضمن فحص ورقابة الأنشطة بهدف التأكد من جودة الأداء، كما أن في العصور الوسطى قد شهدت هذه المرحلة بقيام أصحاب الورش بالرقابة على أداء الحرفيين لديهم⁽¹⁾ وقد تطورت وظيفة الفحص بفضل إسهامات هنري فورد ومدرسة الإدارة العلمية، هذا الأخير الذي أسند مسؤولية فحص الجودة إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي، وكان الهدف منها هو تحديد الانحراف أو الخطأ، وكانت تسمى بالرقابة البوليسية.⁽²⁾ ويعرف الفحص بأنه الأنشطة الخاصة بقياس وفحص واختيار وتقدير واحد أو أكثر من خصائص المنتج أو الخدمة ومقارنتها بالمواصفات الموضوعية لتحديد مدى المطابقة، فعملية الفحص هي مجرد ضمان أن المخرجات المطابقة للمواصفات الموضوعية هي التي تذهب إلى العملاء. فنجد أن نظام الفحص لا يمنع الخطأ في الإنتاج وإنما يكشف عنه، فهو قائم على المفهوم المحدود للجودة، وعلى المطابقة والتقدير والترتيب وإعادة العمل لمعالجة الأخطاء بعد وقوعها دون الانتباه للجذور المسببة لهذه الأخطاء.⁽³⁾

1 - فتحي سرحان : إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، مصر، 2012م، ص19.

2 - جاسم مجيد : دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية- مصر، 2002م، ص12.

3 - فتحي سرحان : مرجع سابق، ص19، 20.

• مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة

وتعرف الرقابة الإحصائية على الجودة بأنها العمليات الفنية والأنشطة التي تستخدم لمقابلة متطلبات الجودة، وقد بدأت هذه الحقبة نتيجة لعدة عوامل أهمها:

- التطور السريع للمعايير الصناعية خصوصا في الفترة ما بين 1916-1932م
- ظهور نظرية الإحصاء والاحتمالات والتي ساهمت تقريبا في تطوير كل حقل من العلوم.
- تطورات الحقبة السابقة بظهور مفهوم تقسيم العمل والمصنع الكبير وخطوط التجميع ومدرسة الإدارة العلمية التي طورت طرق العمل وطرق توظيف قوة العمل، وابتكرت طرقا وأساليب جديدة لزيادة الإنتاجية.
- قيام شيوارت يربط الإحصاء والأساليب الفنية كنظام الإدارة وتطوير خرائط الرقابة عام 1924م للتعامل مع الاختلافات.⁽¹⁾

وعليه فقد ظهرت هذه المرحلة مع ظهور الإنتاج الكبير والذي صاحبه آنذاك مفهوم ترميم وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع المنتج، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة. هذه المرحلة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة.⁽²⁾ كل هذه الأساليب من شأنها أن تكفل المحافظة على مواصفات المخرجات والعمل على تطوير جودة السلعة أو الخدمة بما يتطابق مع المواصفات. فنجد أن كلا المرحلتين أي مرحلة فحص الجودة والرقابة الإحصائية يشتركان في كونهما يكشفان عن الأخطاء وليس منعها أو تحسينها، بل تقييم وتوضيح وضع الجودة. فالهدف من رقابة الجودة هو تحديد موقع الخطأ والمسؤول عنه.

• مرحلة توكيد الجودة

- ولقد أثر ذلك على تطور هذه الحقبة أربعة عوامل ارتبطت بتطور مفهوم الجودة وهي :
- **تحكيم تكلفة الجودة:** حيث قدم جوران إجابة على التساؤل عن قدر الجودة الملائم وقسم تكلفة الجودة إلى التكلفة التي يمكن تجنبها والتكلفة التي لا يمكن تجنبها.

¹ - المرجع السابق، ص 20.

² - عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق، ص 24.

- **رقابة الجودة:** وتركز هنا على الرقابة للجودة من بداية عمليات التصميم المنتج إلى أن يصل إلى يد العملاء... وتقوم فلسفة هذا المدخل على إنتاج وحدات جيدة من أول مرة فالأفضل هو منع حدوث العيوب وتقع المسؤولية على الجميع.
- **الهندسة الاعتمادية:** وقد تزامنت مع تطور حركة الرقابة الإحصائية، حيث تم الاعتماد على الإحصاء ونظرية الاحتمالات لتوقع اختلاف أداء المعدات تحت ظروف التشغيل المختلفة وذلك لتحسين الاعتمادية وتقليل العيوب.
- **العيوب الصفيرية:** حيث يتم السعي إلى تقديم مخرجات خالية من العيوب، وتقوم فلسفته على تغيير كل من اتجاهات الإدارة والعاملين من قبول نسبة من الخطأ إلى التوقع الكامل والسعي إليه.⁽¹⁾

وعليه ففي هذه الحقبة نجد أن الجودة لازالت مرتبطة بالمطابقة للمواصفات، لكن مع تعميمه على كافة أنشطة المنظمة من التخطيط والتصميم والرقابة إلى تقديم الخدمة مع الاعتماد على منع وقوع الأخطاء. فنظام توكيد الجودة هو نظام قائم على منع وقوع الأخطاء وبالتالي يعتمد على الرقابة بدلا من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد وقوعها.

• مرحلة إدارة الجودة الشاملة

وقد ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وهي تقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة تمثل مفتاح النجاح لأي منظمة، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير، فهي نظام شامل يعتمد على مشاركة الجميع من عاملين وزبائن وموردين، بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد.⁽²⁾ وقد قام أول تعريف لإدارة الجودة الشاملة في 1983م، حيث عُرِّفت بأنها نظام فاعل لتكامل جهود تطوير وصيانة وتحسين الجودة لمختلف مجاميع المنشأة، لتكون قادرة على الإنتاج والخدمة في أغلب المستويات الاقتصادية والتي تسمح بإرضاء تام للزبون،⁽³⁾ وقد كان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المؤسسات الأمريكية التي تبني وتوسع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا وباستخدام أساليب أكثر تطورا في مجال تحسين الجودة وهو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

1 - فتحي سرحان: مرجع سابق، ص: 23، 24.

2 - محمد بن عبد العزيز الراشد: إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، السعودية، نوفمبر 2011م، ص5.

3 - حيدر علي المسعودي: مرجع سابق، ص39.

ثانياً: المستويات والأبعاد التنظيمية لتحسين الجودة

1- محددات الجودة

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات وهي:

- التصميم
- التطابق والملائمة مع التصميم
- سهولة الاستخدام
- خدمات بعد البيع

وسيتم التطرق لكل محدد بشيء من التفصيل كالآتي:

- **التصميم:** عند تصميم المنتجات أو حتى الخدمات لابد من أن يتوافق التصميم مع المعايير والمواصفات الدولية من حيث البساطة وعدم التعقيد، حيث يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.(1)
- **جودة التطابق والملائمة مع التصميم:** تعني جودة المطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا بالتأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيداً، ولكن ذلك أيضاً لا يكفي لوجود عوامل مؤثرة فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالآلات والمعدات، ومهارات العاملين، والتدريب والحوافز). فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة، بمعنى أنه عندما يكون التصميم جيداً ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئاً، نتيجة للآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسليمها، أو ارتكاب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ، فلا يتم تحقيق مستوى مناسب من الجودة رغم التصميم المناسب، من هنا تظهر أهمية المطابقة.(2)

1 - خضر مصباح الطيبي : إدارة وصناعة الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص 99.

2 - محمد عاصي لعجيلي وآخرون : مرجع سابق، ص 69.

- **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات والاستفادة منها، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم لها.⁽¹⁾ فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيرا سلبيا في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام، ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها، وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الاستخدام، ويجب أن تكون الإرشادات بمكان واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي.
- **خدمات ما بعد البيع (التسليم):** ليس مهما أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح (الصيانة أو الاستبدال).⁽²⁾

2- مستويات الجودة ومسئولية تحديدها :

يعبر عن جودة منتج ما بمدى توفر مجموعة من الصفات والخصائص التي تتفق مع استعمال هذا المنتج، وتعد هذه الصفات والخصائص اللغة المشتركة بين المنتج والمستهلك، أو بين المنتجين أنفسهم أو المستهلكين أنفسهم، وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة يختلف من شخص لآخر، إلا أن هناك اتفاق عام على المستويات التي تحدد القبول والرفض وهي كالاتي :

- رديء الجودة.
- ضعيف الجودة.
- مقبول الجودة.
- جيد في الجودة.
- جيد جدًا في الجودة.
- ممتاز في الجودة.⁽³⁾

1 - خضر مصباح الطيطي : إدارة وصناعة الجودة، مرجع سابق، ص100.

2 - محمد عاصي لعجيلي وآخرون : مرجع سابق، ص69، 70.

3 - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص33.

ويمكن التعبير عن مستويات الجودة بطرق عدة منها الآتي :

- **الماركة أو الاسم التجاري:** وتهدف إلى جذب اهتمام الزبون بما يضمن تكرار هذه الماركة أو الاسم التجاري وكذلك حماية المنتج في مواجهة المنتجات المنافسة وتحقيق الاستقرار للسعر وتسهيل وتبسيط عملية الترويج.
 - **الرتب:** وتستعمل هذه الطريقة في تحديد مستوى الجودة لمادة أو سلعة عن طريق مقارنة المواصفات الفعلية بالمعايير المحددة والمتفق عليها، أي أنه إذا توافرت في المادة أو السلعة مجموعة من الصفات والخصائص فإنها تضاف داخل رتبة معينة.⁽¹⁾
 - **الخصائص الطبيعية والكيميائية:** إذ يعد مستوى جودة المادة أو السلعة محصلة مواصفات معينة منها الخصائص الطبيعية أو الكيميائية، وينتشر استعمال هذه الطريقة في تحديد مستوى جودة الخامات الطبيعية والزيوت الخام.
 - **المعايير التجارية والصناعية:** وهي وصف كامل لمستوى الجودة الذي يتمتع به الصنف المطابق للمعايير، وتعمل هذه المعايير على تبسيط عملية التصميم وإجراءات الشراء ومراقبة المخزون وتخفيض التكاليف وسهولة استعمال السلع.
 - **خصائص الأداء:** وتقوم على أساس التعبير عن مستوى جودة المادة أو السلعة بتحديد خصائص الأداء للصنف أو السلعة، إذ أن المشتري لا يحدد تركيب السلعة أو مكوناتها وإنما يحدد بدقة خصائص الأداء المطلوبة التي تقوم بها السلعة.
 - **الرسوم الهندسية:** وتستعمل للسلع التي تكون لمقاساتها وأبعادها درجة عالية من الأهمية ويكثر استعمالها في مشاريع الإنشاءات والتشييد والأجزاء الميكانيكية.
 - **العينات:** ويكتفي المشتري بتقديم عينة إلى المورد والطلب منه التوريد بمستوى الجودة، الذي تمثله العينة المرسله إليه، وتستعمل هذه الطريقة في حالة شراء أصناف خاصة ومكررة.⁽²⁾
- كل هذه الطرق من شأنها أن تساهم في تحديد مستوى جودة الخدمة أو المنتج التي تختلف باختلاف المقياس المستخدم في تحديد المستوى، وبالنسبة لتحديد المستوى، فإن مسؤولية تحديدها لم يتم الاتفاق من الجهة الإدارية المسؤولة عن ذلك، غير أنه يمكن النظر إلى الجودة على أنها تتكون من جزئين هما :

1 - حيدر علي المسعودي: مرجع سابق، ص28.

2 - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص34.

- **الجزء الفني:** وهو المتمثل في الخصائص الفنية الواجب توافرها في الصنف المطلوب والقابلة للقياس الكمي والتعريف الدقيق، وهذا الجزء يمثل المهنة الأساسية للإدارات الفنية في المنظمة فهي التي تحدد الحدود الدنيا المطلوب عدم تجاوزها وحدود الانحرافات المسموح بها.

- **الجزء التجاري:** ويقصد به عملية الربط بين الجوانب الفنية والاعتبارات الاقتصادية من حيث الأسعار وشروط الدفع والتسليم وغيرها بهدف توفير المستوى المطلوب بأقل تكلفة ممكنة وهذا الجزء يمثل المهنة الأساسية لجهاز الشراء.⁽¹⁾

كما أن هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها عند تحديد مستوى الجودة المناسبة وتتمثل في الآتي:

- تحديد المواصفات بطريقة واضحة لا تقبل اللبس سواء من قبل المورد أو المشتري.

- القدرة الإنتاجية للمنتجات المراد شراؤها.

- اقتصاديات التوريد في الوقت والجهد والتكلفة.

- الكفاءة والأداء في ظل اقتصاديات التشغيل والصيانة.

- الخدمات المقدمة ومدى المنفعة المنتظرة من استخدام هذه المنتجات.⁽²⁾

ولضمان المحافظة على مستوى جودة المنتج فهناك مجموعة من العوامل التي تمكننا من ذلك والتي نذكر منها:

- **الإنتاج حسب طلب الزبون:** وهنا لا نقوم بالعملية الإنتاجية إلا حسب طلب الزبون وفقا للكمية التي يطلبها فقط، ومن ثم يتيح ذلك للعامل التركيز الكامل على العملية الإنتاجية وحل أي مشكلة تقابله تبعا لعدم التكرار والمحافظة على مستوى الجودة المحدد.

- **الصيانة الوقائية:** ونظرا لأن الصيانة الوقائية تمنع العطل المفاجئ في المعدات والآلات في العملية الإنتاجية وتضمن استمرار عملها في حالة تشغيل جيدة، فإن ذلك يضمن بدوره المحافظة على مستوى معين من الجودة.

- **أتمتة أداء التجهيزات:** حيث يسهل استخدام التجهيزات الآلية التلقائية عملية البلوغ لمستوى عال من الجودة مع إمكانية المحافظة على ذلك المستوى.

1 - المرجع السابق: ص 39، 40.

2 - محمد الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003م، ص 236.

- **تنميط المنتج:** مع عدد أقل من التصميمات وتكرار نفس العمليات الصناعية، تصبح مهام العامل أكثر تحدياً بما يساعد في المحافظة على مستوى الجودة المحددة.⁽¹⁾

كما نجد أن لجودة الخدمة خمسة مستويات وهي :

- الجودة التي يتوقعها الزبائن، والتي تتمثل بالجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها.
- الجودة المدركة من المنظمة وترى أنها مناسبة.
- الجودة القياسية وهي التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.
- الجودة الفعلية وهي التي تؤدي بها الخدمة فعلاً.
- الجودة المروجة للزبائن وهي التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

3- الأبعاد المميزة لمستويات الجودة

لقد تعددت الآراء حول وضع مجموعة من الخصائص لمفهوم الجودة، فمستوى جودة المنتج يعتمد على كم من هذه الخصائص أو الصفات التي يحتويها، فكلما احتوى هذا المنتج أو الخدمة على صفات أكثر كان أكثر جودة والعكس، وسيتم عرض مجموعة من الأبعاد التي تعبر عن خصائص الجودة كالاتي:

- **المطابقة للمواصفات:** والتي تعبر عن الدرجة التي يلاقي بها المنتج الفعلي خصائص التصميم المحددة.
- **الأداء:** ويعبر عن خصائص التشغيل الأولى (الخصائص الأساسية) للمنتج أو الخدمة، فضلاً عن الخصائص القابلة للقياس.
- **سرعة الاستجابة:** وتقترن بالوقت المستغرق لتلبية حاجات الزبون.
- **الخبرة في مجال سرعة التغيير:** إمكانية تغيير الخط الإنتاجي لينتج منتج آخر، كإمكانية تغيير خط تجميع الدرجات لينتج منتج آخر بتأخير قليل أو من دون تأخير.
- **المظاهر:** الخصائص التي تضاف إلى المنتج أو الخدمة المقدمة بناء على طلب الزبون (خصائص المنتج الثانوية)
- **المُعولية (الاعتمادية):** هي احتمالية عمل أو أداء المنتج من دون فشل خلال عمره.

¹ - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص40، 41.

- **المتانة:** وتشير إلى قوة تحمل المنتج أو متانته في أثناء العمر الاقتصادي للاستعمال، وهي مقياس لحياة المنتج.
 - **القدرة الخدمية:** سرعة وسهولة القيام بالصيانة والإصلاح، وتقاس عادة بالزمن الذي تستغرقه استجابة الخدمة وكذلك متوسط الزمن الذي تستغرقه الخدمة.
 - **الجمالية:** وهي العوامل التي ينشدها المنظور البشري، وتمثل الأفضلية الذاتية لدى الفرد عن المنتج، والطرق التي يستجيب بها الفرد لذلك المنتج كالمظهر الخارجي، الإحساس، المذاق، الرائحة، الصوت وغيرها.
 - **الإنسانية:** وتشير إلى كيفية التعامل مع الزبون، أي أنه لا يجب التعامل مع الزبون كرقم أو حالة، إنما كإنسان.
 - **القيمة:** وترتبط قيمة المنتج أو الخدمة مع كل من الأبعاد الإحدى عشر السابقة للجودة، حيث يشعر الزبون أنه قد حصل عليها مقابل ما دفعه.⁽¹⁾
- كما نجد أن هناك من قسم هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية وأبعاد غير وظيفية، فالأبعاد الوظيفية تتضمن مايلي :
- الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج.
 - وظيفة الاعتمادية التي تتضمن التطابق مع المعايير ومتانة خصائص الفشل والعمر المتوقع وتكلفة الصيانة وإمكانية الإصلاح والضمانات.
 - العوامل الإنسانية والتي تتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملاءمة.
- أما الأبعاد غير الوظيفية فتتضمن مايلي :
- المظهر الخارجي والموديل.
 - الانطباع الذاتي للمستهلك (السعر والشهرة)
 - التنوع.⁽²⁾
- وهناك من يميز بين أبعاد كل من جودة المنتج وأبعاد جودة الخدمة والجدول التالي يوضح ذلك:

1 - حيدر علي المسعودي : مرجع سابق، ص 28، 29.

2 - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 35.

الجدول 02: أبعاد جودة المنتج والخدمة

أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة المنتج
1- الملموسات: حيث تظهر التسهيلات المادية، مواد الاتصال	1- الأداء
2- المعولية: القدرة على أداء الخدمة المتعهد بها بدقة.	2- التعمير
3- الاستجابة: الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم الخدمة.	3- المطابقة للمواصفات
4- المقدرة: معرفة مهارات العاملين وقدرتهم على تحقيق الشعور بالثقة والأمان لدى الزبون.	4- السمات
5- التقمص العاطفي: الرعاية والاهتمام الفرديين الذين تقدمهما الشركة للزبون.	5- الجودة المتصورة
	6- المعولية
	7- قابلية الخدمة
	8- الجمالية

المصدر: عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015م، ص222.

ومن خلال الجدول نجد أن هناك اختلاف واضح بين كل من أبعاد جودة الخدمة وأبعاد جودة المنتج، حيث نجد أن الأولى تكون أبعاد معنوية خاصة بالفرد المقدم للخدمة، أما أبعاد جودة المنتج فهي مادية أكثر ويمكن ملاحظتها نتيجة لوجود سلعة ملموسة، كما نجد أن فيليب كروسبي قد تناول الجودة من أبعاد أخرى وهي :

- الجودة تعني المطابقة للمتطلبات، وأن المتطلبات المطلوبة لا بد من أن تكون محددة بوضوح، مما يجعل أي فرد من العاملين يتوقع ما هو مطلوب منه.
- تأتي الجودة من الوقاية، وأن الوقاية نتيجة للتدريب والالتزام والضببط والقيادة.
- معيار أداء الجودة هو "المعييب الصفري" وعليه لا بد من عدم تحديد أي مسامحات للأخطاء.
- قياس الجودة يعني سعر عدم المطابقة.

بالإضافة إلى ذلك هناك أبعاد أخرى للجودة انصبت على مفهوم المنتج الذي يحقق توقعات الزبون والذي من خلاله يتم التوجه نحو جزئين رئيسيين للجودة هما:

- جودة التصميم والتي تعني نية المصمم على احتواء خصائص محددة في المنتج أو استثنائها.
- جودة الانسجام والتي تعبر عن الدرجة التي يحدث فيها الانسجام بين السلعة أو الخدمة.(1)

ثالثاً: متطلبات تحسين الجودة

1- أسس وأهداف الجودة

إن مفهوم الجودة يقوم على جملة من الأفكار تعتبر كأسس يقوم عليها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، وسنتطرق إلى هذه الأسس التي تقوم عليها الجودة وأهدافها، والتي تتلخص في:

- قيادة الإدارة لضبط جودة التقويم من أجل تقديم خدمات ومنتجات حسب المواصفات.
- مسؤولية كل فرد من أفراد المنظمة عن تحقيق الجودة.
- محاولة منع الأخطاء وذلك بالأداء الوظيفي المتميز.
- اعتماد مواصفات ومعايير قياسية لجودة الأداء والتحقق منه.
- اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة في تحسين الجودة.
- الاهتمام بتدريب الإداريين كافة.
- عمل نظام متابعة لتنفيذ الإجراءات التطويرية.(2)
- اللجوء مرفوضة وتساوي صفر خطأ وتساوي طموح، إتقان، إرادة.
- الزبون هو المستعمل.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم .
- الجودة مصدر للربح.
- الجودة محتواة (متضمنة) في كامل نشاطات المؤسسة.(3)

إذن فهذه جملة من الأسس التي تسعى المؤسسة انطلاقاً منها إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي سيتم عرضها كالاتي حيث نجد أن هناك نوعان من أهداف الجودة وهما :

1 - محمد عاصي لعجيلي وآخرون : مرجع سابق، ص 67، 68.

2 - طارق عبد الرؤوف عامر : مرجع سابق، ص 56.

3-Patrik Loyonnet : Les outils de la qualite tota- technique et documentation-, 2^{ème}, édition d'organisation, paris, 1991, p05.

- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان، إرضاء العميل... الخ.
- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكثر.⁽¹⁾

كما يمكن إيضاح أهداف تطبيق الجودة داخل المنظمات والتي تسعى جاهدة لتحقيقها كالاتي :

- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، مما يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- **اختصار وقت إنجاز المهمات:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على الإنجاز.
- **رفع مستوى العاملين بالمؤسسة:** بما يعكس إيجابيا على إنجازهم، بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
- **تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.**
- **زيادة الأمان في العمل وفي إنتاج السلع والخدمات.**
- **تقليل المهام عديمة الفائدة.⁽²⁾**

كما يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى الآتي:

- **أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة، ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.**
- **أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة، وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.**
- **أهداف العمليات، وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.**
- **أهداف الأداء الداخلي، وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.**

¹ - مأمون السلطي، سهيل إلياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق- سوريا، 1999م،

ص103.

² - مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2015م،

- أهداف الأداء للعاملين، وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.(1)

2- مرتكزات الجودة

إن تحقيق واعتماد الجودة لأية مؤسسة هو أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، فالفرق بين مؤسسة جيدة وأخرى ضعيفة هو إدارة تلك المؤسسة وتحقيق انضباط إداري داخلي ليوثر مناخا للتوسع والتميز، وعليه تقوم الجودة على عدة مرتكزات أهمها مايلي :

- **التحسين المستمر:** ويقصد به توجيه الإدارة والأفراد نحو تدعيم التحسين المستمر، من خلال التفاعل والعمل المستند إلى دوائر التخطيط والتقييم المستمر، وتحسين استعمال المصادر علميا والسعي نحو الترقى والتميز في خدماتها.
- **القيادة الواعية:** باعتبار أن القيادة هي القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك... فلا يمكن للجودة أن تصبح هدفا مستمرا إلا بوجود قيادات ذات رؤية واضحة بعيدة المدى تأخذ بيد المؤسسة وأعضائها إلى الأهداف المنشودة.(2)
- **التركيز على المستفيد:** فعلى المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر على تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء أكانوا موظفين أم إدارات وعملاء الخارج وهم المستفيدون من الخدمات والمنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين، حتى تكسب رضاهم وولائهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.(3)
- **التدريب والتثقيف:** فالسير في طريق الجودة يتطلب وعيا عاما داخل المؤسسة وثقافة واضحة، لا تبنى إلا من خلال التدريب المتواصل والتثقيف المستمر لجميع العاملين لتحقيق الأهداف.
- **تمكين العاملين:** ويعني ذلك إعطاء العاملين المزيد من الثقة والصلاحيات، وإشراكهم في تطبيق الجودة، لأن المشاركة تخفف المعارضة وتضمن الولاء، وذلك بإحساس العاملين بانتمائهم إلى أهداف المؤسسة.(4)

1 - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 38.

2 - عزة جلال مصطفى: إدارة الأصول الفكرية - منظور استراتيجي -، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2014م، ص32.

3 - منتهى أحمد علي الملاح : درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2005م، ص21.

4 - عزة جلال مصطفى: مرجع سابق، ص33.

- **الوقاية:** فتطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج، وهو ينص على العمل الذي يجعل عدد الأخطاء عند الحد الأدنى، وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء.
- **الإدارة بالحقائق:** حيث يعتبر القياس والمغايرة هما العمود الفقري للجودة، وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.⁽¹⁾
- **العمل الجماعي ومشاركة العاملين:** حيث يتعاون كافة الأفراد داخل الإدارات والأقسام والوحدات من كافة المستويات الإدارية على تحقيق الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، فالجودة مسؤولية الجميع داخل المؤسسة، مما يفرض على الإدارة أن تعي أن غير المديرين يمكنهم أن يقدموا إسهامات قيّمة، كما يتطلب ذلك التدريب على أساليب فرق العمل واتخاذ القرارات الجماعية عن طريق المسيرين والمنسقين.⁽²⁾

3- أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، وهذا بالرغم من اختلاف أنشطتها ويمكن تناول أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- **سمعة المؤسسة:** تستمد سمعة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج بها منتجا، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة والإساءة إلى سمعة المؤسسة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.
- **المسؤولية القانونية للجودة:** إن كل مؤسسة تكون مسؤولة على كل ضرر قد يصيب الزبون نتيجة استخدامه لمنتجاتها أو خدماتها غير الجيدة.
- **المنافسة العالمية:** في عصر العولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية.
- **حماية الزبون:** إن تبني المؤسسة لسياسة الجودة ووضعها لمواصفات قياسية محددة، تؤدي إلى حماية الزبون من الغش التجاري، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

1 - خضر مصباح الطيطي: إدارة وصناعة الجودة، مرجع سابق، ص105.

2 - عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2017م، ص201.

- **التكاليف والحصة السوقية:** عندما تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها سيسمح لها بجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وبيع منتجاتها بسعر مرتفع، مما سيؤدي حتما إلى زيادة حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.⁽¹⁾
كما يمكن توضيح أهمية الجودة في المؤسسات كذلك كما يلي :
- الجودة تؤدي إلى أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرد وتقديم الخدمات بصورة تشبع حاجات الجماهير.
- تؤدي الجودة إلى توظيف التقنيات الإدارية لبناء قدرات تنافسية أعلى وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة، كما تؤدي إلى استيعاب التقنيات المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات الإدارية.
- كلما زادت جودة العملية الإدارية، حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية وتطبيق عمليات التطوير والنظم الإدارية كالتحليل والتنفيذ والتصميم.
- تؤدي الجودة إلى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق، كما أنها تؤدي إلى توفير المعلومات ووضوحها لدى العاملين وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.
- تسمح الجودة بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق، ومن ثم فإن الإدارة عليها أن تتحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة.
- الجودة عملية مستمرة تتطلب المراجعة الدورية والتحسين المستمر لمسايرة التطورات العالمية، كما أنها عملية شاملة تشمل جميع مكونات الغدارة في ضوء المستويات المعيارية المتفق عليها.⁽²⁾
وتظهر أهمية الجودة كذلك من خلال :

- **المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها بتحقيقها للجودة**
- زيادة شكاوي الزبائن والمستهلكين بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.

1 - يوسف مسعداوي : مرجع سابق، ص347.

2 - فتحي سرحان : مرجع سابق، ص27، 28.

- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة والانحرافات والإصلاحات والتعويضات.
 - تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.(1)
 - **المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها بتحقيقها للجودة**
 - تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم.
 - تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
 - جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
 - انخفاض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية.
 - زيادة أرباحها وارتفاع حصتها السوقية.(2)
- كما أن لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن، لكن في مجال الخدمات فإن الزبائن والعاملين يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المنظمات الاهتمام بالعاملين والزبائن معاً. لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يأتي :
- نمو مجال الخدمة، فلقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، وما زالت المؤسسات الخدماتية في نمو متزايد ومستمر.
 - ازدياد المنافسة، فبازدياد عدد المؤسسات الخدماتية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
 - فهم العملاء، ذلك لأنهم يريدون معاملة جيدة... فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.
 - المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة، حيث أصبحت المؤسسات الخدماتية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.(3)

1 - أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998م، ص77، 79.

2 - مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة، عمان - الأردن، 2001م، ص53، 54.

3 - حيدر شاكر نوري ومحمود حسن جمعة: دراسات أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، مطبعة ديالي، العراق، 2015م، ص31.

وهناك من يجد أن الجودة تحقق للزبون مجموعة من الفوائد، ولهذا فهناك أهمية للجودة بالنسبة للزبون وتتمثل في :

- فهم حاجاته ورغباته لتحقيق ما يريده.
- توفر الخدمات وفقا لمتطلباته.
- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.

رابعا: متابعة تنفيذ تحسين الجودة

1- خطوات تحقيق وتحسين الجودة

إن تحقيق الجودة في تقديم الخدمات يمر بعدة مراحل وخطوات يجب اتباعها، وتتمثل هذه الخطوات في:

- **جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:** نجذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، الذي يتميز بالاستعداد النفسي والفعال والثقة بالنفس... الخ، تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة و جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء، من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية المتمثلة في: الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء، حسن المظهر والابتسامة والرقعة في التعامل، الدقة التامة في إعطاء المواصفات عند الخدمة والتركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعمل وتنتهي به في توفير الخدمة.(1)
- **خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:** إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء يعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي :
 - العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.
 - التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتتقضى القصور.

¹ - عبد الناصر ملك حافظ وحسين وليد عباس : الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار فضاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص43، 44.

- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق، فالرؤية أو اللمس تُغني عن الاستماع.
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة، مما يجعل العميل مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.(1)
- **إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:** إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل، وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات، وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء، أو وضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان. فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر، فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء، والمتمثلة في أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على العميل ومستمعاً جيداً له، كما يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة.(2)
- **التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة:** إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العميل يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء العملاء للمنظمة ومنها :
 - الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء، واتخاذ الإجراءات التي يمكن معالجتها.
 - توفير خدمات ما بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد، فهذه العملية تساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.(3)

1 - عائشة عتيق : جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016م، ص90.

2 - عبد الناصر ملك حافظ وحسين وليد عباس: مرجع سابق، ص45، 46.

3 - عائشة عتيق: مرجع سابق، ص92.

أما عملية تحسين الجودة والتي تعتبر عملية مساهمة في ضمان تحقيق الجودة سواء للمنتجات أو الخدمات، فهي كذلك عملية تمر بالعديد من الخطوات والمراحل والتي نوجزها في الخطوات التالية:

- **تحديد ما سيتم تحسينه:** وهذا يعني تحديد كل شيء يحتاج إلى تحسين في كل مفردة من مفردات النظام، بما في ذلك عناصر المدخلات، العمليات والمخرجات. إن هذا التحديد يحتاج إلى معرفة المشكلات الموجودة والمتطلبات الجديدة، وبذلك يتأسس على تحديد والمتطلبات الجديدة بناء أهداف المؤسسة، لذلك يجب أن تكون عملية التحديد هذه مبنية على دراسة عملية دقيقة وتحليل دقيق يجعل من الأهداف التي ستبناها المؤسسة صحيحة.
- **التحليل:** إن هذه الخطوة تعني معرفة أسباب حدوث المشكلات وكيفية حدوثها، ومعرفة ما ينجم عن النظام من تأثيرات نريد تحسينها، وهذا يتطلب استخدام البيانات الموجودة ومراجعتها وجمع بيانات جديدة تساعد على التحليل، حيث تتضمن عملية التحليل وضع الحلول المقترحة واختيار الحل الأمثل.
- **التطوير:** ويتضمن اقتراح الخطوات التصحيحية الممكنة، على أن تتضمن المقترحات أكثر من بديل، ثم اختيار التصحيح الأفضل علماً بأن التصحيح هنا يعني أداء العمل بشكل صحيح تحاشياً للأداء الخاطئ وتكلفة الفشل ثم التخطيط للتصحيح، ويعني الإعداد الجيد لكيفية تنفيذ التصحيح ثم تطبيق التصحيح والتحقق منه وإبلاغ الآخرين به.
- **الاختبار والتطبيق:** في هذه الخطوة يتم اختبار الفرض الذي يتم الوصول إليه في الخطوة الثالثة للتأكد من أن عملية التحسين المتوقعة قد تمت. وتتضمن هذه الخطوة اقتراح الخطوات الوقائية واختيار أسلوب الوقاية والتخطيط للوقاية وتطبيق الوقاية والتحقق منها وإبلاغ العاملين بها.⁽¹⁾

2- العوامل المؤثرة في الجودة :

إن تحقيق مستوى عال من الجودة ليس بالشيء اليسير أو وليد الصدفة، وإنما يرجع إلى تضافر جهود أقسام المنظمة ككل، وعليه نجد أن لكل منظمة مجموعة من العوامل التي تؤثر في الجودة، والتي يجب على مدراء المنظمات أن يكونوا قادرين على تحديدها والبحث في كيفية تأثيرها في الجودة، وعليه فإن أكثر العوامل المؤثرة في الجودة هي كالاتي :

¹ - محسن علي عطية، مرجع سابق، ص 60.

- **الآلات والمعدات:** إن الاهتمام الدائم والمستمر بالآلات يؤدي إلى تجنب حدوث الأعطال، والتي تؤثر على مستوى أدائها، ومن ثم التأثير في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم تجنب حدوث الأعطال عن طريق الصيانة.
- **الإدارة:** إن رئيس العمال في السابق، كان هو المسؤول عن جودة المنتج، أما اليوم فإن الجودة هي مسؤولية الجميع داخل المنظمة، وهذه المسؤولية الجديدة حملت الإدارة العليا أعباء إضافية، فهي مسؤولة عن تحديد أسباب الانحراف عن الجودة ولكافة أقسام المنظمة.
- **المواد:** إن استخدام المواد يجب أن يكون على تطابق شديد داخل الدفعة نفسها والدفعات اللاحقة، حيث يؤدي التطابق إلى الحفاظ على مستوى جودة المنتجات.
- **العاملون:** إن التحول والتطور في التكنولوجيا ينشأ في حقول المعرفة الجديدة، وهذا يتطلب عاملين ذو مهارات وخبرات متخصصة والذي يؤدي إلى تحسين الجودة إذ كلما كانت المهارة أعلى كانت الجودة جيدة.⁽¹⁾
- **الأسواق:** من البديهي أنه إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق. ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق، فلا بد من أن يكون ذو جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.
- **رأس المال:** لقد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.⁽²⁾
- **تصميم المنتج:** إن حالات الفشل التي تحدث للمنتج يكون مصدرها داخل العملية، وهذا ناتج بسبب وجود عيب في التصميم، وعليه يتطلب الأخذ بجاذبات ورغبات الزبائن، لكي يتم تطوير وتحسين المنتجات القائمة والجديدة ونوع المنافسة الموجودة في الأسواق.
- **تصميم العملية:** حتى يحقق تصميم العملية الجودة المطلوبة، لا بد من التركيز على مدى توافق المكانن التي يجري العمل عليها مع مواصفات التصميم.

¹ - محمد عاصي : مشاكل تطبيق الجودة بالتركيز على تحديد العوامل المؤثرة فيها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد7، العراق، 2007م، ص12.

² - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص43، 44.

- **الفحص:** وهي الدرجة التي يجري فيها استخدام أساليب السيطرة الإحصائية.
- **التدريب:** لزيادة مهارات وخبرات العاملين، فالأمر يتطلب الاستمرار في التدريب، وبذلك يمكن تقليل الأخطاء التي من الممكن أن ترتكب من قبل العاملين أثناء عملية الإنتاج.⁽¹⁾

¹ - محمد عاصي: مرجع سابق، ص 12، 13.

الفصل الخامس

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة

أولاً: دور العمليات الأساسية للهندرة في تحسين الجودة

ثانياً: تطبيقات الهندرة وفعاليتها في تحسين الجودة

ثالثاً: عوامل النجاح والفشل في تطبيقات الهندرة وتحسين الجودة

أدى التطور التكنولوجي إلى ضرورة تبني أساليب إدارية جديدة منها أسلوب الهندرة و الاهتمام بتحسين الجودة، ذلك أن الهندرة تستغل التكنولوجيا لتدعم مهارات العاملين ودمجهم في العمل لكي يتمكنوا من تحسين الجودة وتحقيق خدمة العملاء.

أولاً: دور العمليات الأساسية للهندرة في تحسين الجودة

1-العمليات الإدارية ومنهج إعادة الهندسة

ينطوي مصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية على ماهية العملية التي تعتبر ركيزة أساسية لماهية إعادة الهندسة، والتي تركز على إعادة التفكير وإعادة البناء وانسياب التنظيم لعمليات وطرق نظم الأعمال، حيث تنصب الجهود على هياكل المنظمة وتقسيماتها الإدارية لإعادة بنائها بشكل جديد، على عكس هيكل النظام التقليدي وتقسيماته الإدارية القائمة على المهام المتشابهة في الإدارات والأقسام والوحدات بغض النظر عن نوع العملية.

ويمكن تقسيم عمليات المنظمة إلى عدد من العمليات الأساسية في كالاتي :

- **عمليات جوهرية:** تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة، لذا يطلق عليها العمليات ذات القيمة المضافة، والتي تتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات ودراسة وفحص وتحليل تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة، بهدف إعادة تصميم عمليات المنظمة الإنتاجية والخدمية والنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات، لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة لخدمات ومنتجات المنظمة. (1)
- **عمليات مساعدة:** وهي مجموعة العمليات المدعمة للعملية الجوهرية، وهذه العمليات لا تحدث القيمة المضافة للمنظمة، ولكنها تساعد في إعطاء قيمة مضافة كعمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات وعمليات الصيانة والتطوير (2) ، حيث يتم تخفيض زمن دورة التشغيل لتحقيق تحسينات جوهرية بمعايير الأداء الهامة، كتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتطوير الخدمة وتحقيق المرونة وسرعة إنجاز العمل من خلال الاستعانة بتقنيات نظم المعلومات باعتبارها عامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات بإعادة هندسة نظم الأعمال بها.

1 - عمر أحمد أبو هاشم وآخرون : مرجع سابق، ص245.

2 - خان أحلام : مرجع سابق، ص10.

• **عمليات إدارية:** وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، لإحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية والعمليات الإدارية المرتبطة بها من خلال استخدام تقنيات المعلومات الحديثة.

• **عمليات تتم بين المنظمات:** عمليات تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية، حيث تقوم بتحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات لتغيير المنهج الأساسي للعمل وتحقيق تطوير جوهري في الأداء من حيث السرعة، التكلفة والجودة.⁽¹⁾

كما تجدر الإشارة إلى أن منهج إعادة الهندسة يركز على العمليات الإدارية ذلك لأنها تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة المستفيد، إذ تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل (تتميز بطموحاتها الفائقة)، حيث تتضمن مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري وتحسينات جوهرية أو إعادة البناء الأساسي وإعادة التصميم الكلي.

كما لا يمكن للمنظمة أن تقوم بإعادة هندسة جميع عملياتها الأساسية والإدارية في آن واحد، وإنما يجب إخضاعها (العمليات) إلى ثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لإعادة الهندسة، هذه المعايير هي :

○ **معيار الخلل:** تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي، مما يسبب ارتفاعاً في التكاليف وضعف في أداء العمل، حيث يشعر بأعراض الخلل الوظيفي كلا من العميل الداخلي أو الخارجي، ويكمن ذلك في الأنشطة والسياسات الإدارية والاتصالات غير الضرورية، والأدوار التي لا تضيف قيمة، وهناك مجموعة من الظواهر التي تدل على وجود خلل وظيفي وهي كالاتي:

- الإفراط في تبادل المعلومات.
- وجود معلومات زائدة عن الحاجة.
- نقص في المخزون السلعي أو تكديس وارتفاع نسب التقادم.
- التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.
- تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.⁽²⁾

1 - عمر أحمد أبو هاشم : مرجع سابق، ص 245.

2 - خان أحلام : مرجع سابق، ص 10.

○ **مقياس الأهمية:** تشكل أهمية العمليات المعيار الثاني في تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة، وهذه الأهمية تنبثق من خلال مدى تأثيرها في المستفيدين من الخدمات، لأنهم يمثلون مصدرا جيدا للمعلومات عند مقارنة وتحديد أهمية كل عملية، ويمكن تحديد المعايير التي تهم المستفيدين أكثر مثل التسليم في وقت محدد، ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على المستفيدين لتحديد العمليات المهمة (1)

○ **مقياس الجدوى:** وهو يركز على العمليات التي لها جدوى كبيرة لإعادة هندستها، وهنا يتم أخذ عدة عوامل بعين الاعتبار أهمها :

- كبر حجم العملية، وذلك لأنه كلما كبر حجم العملية كلما اشترك فيها وحدات تنظيمية أكثر، لكن احتمال نجاحها قد يكون قليل.
- ارتفاع تكاليف إعادة الهندسة، ذلك أن هذه الأخيرة تتطلب استثمارات ضخمة وخاصة في مجال نظم المعلومات.
- مدى كفاءة فريق العمل الذي سيقوم بإعادة الهندسة.(2)

ومن هنا نستخلص أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تركز على إعادة بناء العمليات وليس على الهياكل التنظيمية ومهام المؤسسات والإدارات، مع استغلال تقنيات المعلومات بشكل فعال وتوظيفها بشكل يساعد في خلق إبداعات في أسلوب تنفيذ الأعمال سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

2- طرق تحسين الجودة

نظرا لأهمية تحسين الجودة بالنسبة للمؤسسات من جهة والعملاء من جهة أخرى، سعى العديد من المفكرين والعلماء لوضع طرق للتحسين، بحيث تختلف كل طريقة في تطبيقها عن الأخرى، ويمكن إيضاح هذه الطرق كالآتي:

أ- طريقة الكايزن KAIZEN

وهي تقنية طوّرها اليابانيون تعتمد على مفهوم التحسين المستمر والمتزايد، وتتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين هما: المقطع الأول Kai ويعني التغيير، أما المقطع الثاني Zen يعني الجيد، وبناء عليه فإن الكلمة kaizen تعني التغيير الجيد، حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة

1 - السعيد مبروك ابراهيم : مرجع سابق، ص 282.

2 - خان احلام : مرجع سابق، ص 10، 11.

وأفرادها، وطريقة الكايزن تتلخص في إجراء التحسينات في كل المجالات وفي جميع الأوقات، وهي تشمل العناصر الآتية :

- التركيز على الزبون.
- التوقيت المطلوب.
- حلقات الجودة.
- علاقات الإدارة مع العاملين.
- استخدام التكنولوجيا في العمل.⁽¹⁾

كما تركز طريقة الكايزن في التحسين على الممكن والبسيط من خلال تجزئة العمليات المعقدة إلى مجموعة من العمليات الفرعية، ومن ثم القيام بتحسين هذه القطاعات البسيطة بتكاليف قليلة وأحيانا دون تكلفة، وتتجنب هذه التقنية استخدام الأساليب المعقدة والباهظة الثمن. ومن خصائص هذه الطريقة أنها مسؤولية كل فرد في المؤسسة، فهي تطبق على جميع عناصر العمل من أفراد وتقنيات العمل وطرق الأداء والوقت وغير ذلك من المجالات الإنتاجية والتسويقية. كما يجب على الإدارة حسب هذه الطريقة المحافظة على الدعم المستمر لعمليات التحسين.⁽²⁾

ولتحقيق وتطبيق طريقة الكايزن لابد من المرور على خمس خطوات هي :

- **الخطوة الأولى:** وتسمى بخطوة الفرز، وهي تعني بشكل منطقي تطبيق مفهوم الفرز عمليا لمقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة.
- **الخطوة الثانية:** وتسمى بالترتيب المنهجي وهي تعني وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة الوقت.⁽³⁾
- **الخطوة الثالثة:** وهي تسمى بتنظيف المكان فلا يمكن تحقيق التحسين إذا كان مكان العمل غير نظيف، وبالتالي لابد من توفر النظافة حتى يتم بلوغه.
- **الخطوة الرابعة:** وهي تعرف بخطوة النظافة الشخصية، فمن الواجب على كل فرد عامل أن يحافظ على نظافته الشخصية ويكون مثلا للآخرين.

1 - سلمان زيدان : إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل-، ج1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م، ص248.

2 - سيد عبد النبي محمد : طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية، الجيزة - مصر، 2019م، ص05.

3 - سلمان زيدان : مرجع سابق، ص 249.

- **الخطوة الخامسة:** وتعرف بخطوة النظام والانضباط، فلا بد من فرض الانضباط والنظام داخل المؤسسة، حتى تتمكن من التحسين.⁽¹⁾

ولهذا نجد أن فلسفة الكايزن بصورة مبسطة تقوم على أن أي عمل تقوم به، يعني أنك قادر على تطويره واستغلال الوقت الأمثل، كون الوقت يمثل عامل مهم في هذا النظام، فالكايزن تركز على استخدام الموارد الحالية المتاحة وعلى الأفكار والمقترحات البسيطة والسريعة، كما أن التحسينات في هذه الفلسفة هي تراكمية مستمرة تركز على الهدر في العمليات والأنشطة الغير ضرورية.⁽²⁾

ب-ثلاثية جوران

تمثل ثلاثية جوران أحد أفضل الطرق لتحسين الجودة، وتتألف من ثلاثة مكونات هي : التخطيط، الرقابة، والتحسين.

- **التخطيط:** تبدأ عملية التخطيط لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات بتحديد حاجات العملاء وترجمتها إلى متطلبات واضحة تستطيع المنظمة من خلالها تطوير خصائص وسمات المنتج أو الخدمة التي تتلاءم وحاجات العملاء.

- **الرقابة:** وهي الخطوة الثانية من ثلاثية جوران، إذ تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن عمليات الإنتاج تسير وفق ما هو مخطط له، وتتكون عملية الرقابة من مجموعة من المراحل تبدأ بتحديد العمليات التي ستتم مراقبتها ثم وضع أهداف واضحة لعملية الرقابة وبعدها تقييم أداء العمل الفعلي ومقارنته مع الأهداف المخططة.

- **التحسين:** وهي المرحلة الثالثة في الثلاثية، وتتضمن تحسين مستويات الأداء الحالية والانتقال إلى مستويات أداء تفوق بكثير العمليات الحالية، بالإضافة إلى إنشاء أرضية لعملية التحسين المستمر من خلال تشكيل مجالس الجودة.⁽³⁾

¹ - أسماء مناصرية : طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2013/2012م، ص09.

² - محسن بن حفيظ باعمر: منهجية كايزن اليابانية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض - السعودية، 2017م، ص34.

³ - سيد عبد النبي محمد : مرجع سابق، ص04.

ج- طريقة حل المشاكل

وتسمى كذلك "بالطريقة العلمية"، تحقق هذه الطريقة نتائج باهرة في تحسين جودة العمليات، ويتكون

الإطار العام لهذه الطريقة من سبعة مراحل أساسية والمتمثلة في :

- **المرحلة الأولى:** تحديد فرص التحسين، فالهدف الأساسي من هذه العملية هو تحديد واقتناء الفرص المتاحة للتحسين.

- **المرحلة الثانية:** تحديد نطاق ومدى التحسين، حيث يتم تحديد وتشخيص للمشكلة.

- **المرحلة الثالثة:** تحليل العمليات الحالية، والهدف من هذه المرحلة فهم العملية وكيفية الأداء والأنشطة الهامة وتحديد الحدود بالمقاييس المطلوبة لتحليل العمليات وجمع البيانات وتحديد المستهلكين والمدخلات والموردين وتدفق العمليات وتحديد الأسباب الجذرية وتحديد مستوى رضا المستهلك.

- **المرحلة الرابعة:** اقتراح العمليات المستقبلية، والهدف من هذه المرحلة هو وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات، ويلاحظ أنه بمجرد جمع المعلومات كلها وتكون متاحة أمام الفريق، فإن الجهود تبذل لتحديد الحلول الممكنة.

- **المرحلة الخامسة:** تطبيق التغيير، فبمجرد أن يتم اختيار الحل الأمثل يتم تطبيقه، والهدف من هذه المرحلة هي إعداد خطة التطبيق أو الحصول على الموافقة على التطبيق الفعلي لعمليات التحسين.

- **المرحلة السادسة:** تحسين التطبيق المبدئي، والهدف من هذه المرحلة هي متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين.

- **المرحلة السابعة:** التحسين المستمر، فالهدف منها هو الوصول إلى مستوى يحسن من أداء العمليات، وبغض النظر عن مدى جهود التحسين المبدئية، فإن عمليات التحسين لا بد وأن تستمر.⁽¹⁾

كما تعتمد هذه الطريقة على تكوين فرق عمل قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين.

¹ - أسماء مناصرة : مرجع سابق، ص 11.

د- دورة التحسين

أول من وضع هذه الدورة هو والتر شيوارت، لكنها طوّرت وعززت من قبل العالم إدوارد ديمينج، وهي تشمل أربع خطوات كالآتي :

- **التخطيط:** في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.
 - **التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.
 - **التقييم والفحص:** في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي تم الحصول عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
 - **التحسين:** في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم، يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج وتعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.⁽¹⁾
- ونجد أن هذه الدورة تركز على مرحلة التخطيط، وذلك نظرا لأهمية هذه المرحلة، فإن التخطيط السليم يؤدي إلى نتائج متميزة.

ثانيا: تطبيقات الهندرة وفعاليتها في تحسين الجودة

1- دور تكنولوجيا المعلومات في برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من الأدوات والأساليب والطرق المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي أداة فعالة تساعد في توفير المعلومات وإيصالها إلى المنظمات لإنجاز وتطوير العمليات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية، حيث تتضمن الأجهزة والمعدات وحتى الموارد البشرية والبرمجيات.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف المنظمات من شأنه أن يوفر العديد من المزايا لها، ويمكن إيضاح ذلك في الآتي :

- تحسين خدمة الزبون من خلال إمكانية استلام طلباته بواسطة المحطات الطرفية ومحاولة التمسك به.

¹ - غسان داود ، علياء خليل وفضيلة داود : دور إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد العاشر ،

العدد 33، العراق، 2015م، ص 36.

- تقليص الكلف وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات وتحقيق حالة من التعاون بين التشكيلات التنظيمية المختلفة.

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في إمكانية إيجاد منتجات جديدة.

- تحسين قرارات إدارات التشكيلات المنظمة الأخرى من خلال توفير المطلوب من المعلومات وبالنوعية والوقت المناسبين.

- إمكانية دعم الموقف التنافسي للمنظمة وبناء مجموعة من العقبات التي تمنع دخول المنافسين إلى الأسواق.⁽¹⁾

وتعتمد المنظمات المطبقة لإستراتيجية إعادة الهندسة على تكنولوجيا المعلومات، وذلك لغرض تعزيز وتعظيم المزايا والمكانة التي تكتسبها من خلال التغيير المتعلق بتكنولوجيا المعلومات، باعتبار هذه الأخيرة تلعب دورا محوريا في تطوير الممارسات العملية للأعمال وخاصة العمليات الإدارية.

فتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تلعب دور المنفذ في عمليات الهندرة، فهي تساعد القائمين عليها (الهندرة) في إنجاز الأعمال بطريقة سهلة من خلال نمذجة عملية إعادة الهندسة، فعلى سبيل المثال: فإن تحديد العمليات واختيارها لإعادة التصميم يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء، وهيكّل العمليات، فتستطيع تكنولوجيا المعلومات مساعدة عملية التحليل، ونتيجة لذلك فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر النمذجة والمحاكاة، وتساهم في تحليل بيانات المسح وتسهيل التقويم.⁽²⁾

كما تعتمد برامج إعادة الهندسة على مجموعة من التقنيات التابعة لتكنولوجيا المعلومات والتي نذكر منها :

- قواعد البيانات المشتركة والتي تُعتمد لتوفير المعلومات إلى جميع الأطراف المساهمة بتنفيذ العمل.

- أنظمة دعم القرارات وتعتمد هذه الأنظمة بهدف توسيع المجالات في عملية اتخاذ القرارات.

- شبكات الاتصال والتي تعمل على نقل المعلومات بين جميع أطراف العمل.

- النظم الخبيرة التي تساعد الأفراد في أداء أعمالهم وبشكل تخصصي.

- نظم الاتصالات اللاسلكية والانترنت لدعم التواصل بين العاملين أينما كانوا.

1 - محمد سعيد : مرجع سابق، ص 116، 115.

2 - محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود : مرجع سابق، ص 253.

- تكنولوجيا الحاسوب المتطورة.(1)
 - ويبرز الدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات في مشاريع الهندرة من خلال مايلي :
 - زيادة مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات مبادرات الهندرة.
 - تأمين المعلومات الأساسية المتعلقة بالعمليات المؤتمتة إلى محلي الأعمال.
 - بناء استراتيجية تحوّل لمواجهة متطلبات إعادة التجهيز قصيرة وطويلة المدى.
 - تعزيز تكامل العمليات الإدارية المعاد تصميمها مع النظام المستهدف.
 - إعادة استخدام قواعد الأعمال والمكونات المتعلقة بها التي بقيت ثابتة في التطبيق المستهدف.(2)
 - المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.
 - المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
 - المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
 - استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب، لمساعدة الزبائن للحصول على الخدمات.
 - المساعدة على التكامل والاندماج بتحسين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة وذات معنى.
 - إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
 - التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد المعلومات.
 - الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.
 - وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.(3)
- كما أنه وباستخدام تكنولوجيا المعلومات، فإن كفاءة وفعالية المنظمة تتحسن وذلك من خلال التخلص من الوسطاء الإداريين وتقادي حالات التأخير وتجاوز خطوات المعالجة المتكررة الزائدة وتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والحصول عليها، وأن عملية إعادة الهندسة تسعى إلى استخدام أمثل للتكنولوجيا لدعم ومساندة الواجبات والمهام وتسهيل المواءمة المنطقية بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة، كما أن معظم جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تساندها التكنولوجيا، تشمل إعادة التصميم الجذري

1 - محمد سعيد : مرجع سابق، ص 124.

2 - محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود : مرجع سابق، ص 254.

3 - علاء الدين ناظورية : الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان - الأردن، 2009م، ص 112.

للمعاملات الإدارية التي لها أثر في النتائج الإستراتيجية للمنظمة مع توفر نوع من المرونة في هذه التكنولوجيا ... ومن هنا فإن ثمة تكامل بين مكونات تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندسة، ولا يتوقع أن يؤدي أي منهما دورا منفردا في التغيير الجذري وتحقيق طفرة في الأداء.⁽¹⁾

ويمكن أن نوضح كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة بالجدول التالي :

الجدول 03: كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة

العمليات والقواعد الجديدة	التقنية المتدخلة	العمليات والقواعد القديمة
تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها بشكل متزامن.	قواعد المعطيات والبريد الإلكتروني.	تظهر المعلومات في مكان واحد في نفس الوقت.
يستطيع الكل أن ينفذوا أعمالا معقدة.	الأنظمة الخبيرة.	الخبير فقط هو القادر على تنفيذ العمل المعقد.
يمكن أن يكون العمل مركزيا أو لا مركزيا يأتي وقت واحد.	الاتصالات عن بعد والشبكات.	يمكن أن يكون العمل إما مركزيا أو لا مركزيا.
اتخاذ القرار هو جزء من كل وظيفة في المؤسسة.	أنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة.	يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات.
يمكن للعاملين في الحقول أن يتعاملوا مع المعلومات من أي مكان يتواجدون فيه.	الاتصالات اللاسلكية والحواسيب المحمولة والبريد الإلكتروني.	يحتاج العاملون في الحقول إلى مكاتب من أجل استلام وإرسال وتخزين ومعالجة المعلومات.

¹ - محمد السعيد : مرجع سابق، ص 119، 120.

تتم معالجة الخطط بصورة دورية.	الأنظمة الحاسوبية عالية الأداء .	تتم مراجعة الخطط بصورة فورية عند الحاجة.
إن المنتجات والخدمات المخصصة ذات تكاليف مرتفعة تحتاج إلى زمن طويل لمعالجتها.	برامج التصميم باستخدام الحاسوب وبرامج التصنيع والهندسة الحاسوبية.	يمكن إنتاج المنتجات المتخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وبتكلفة منخفضة.
هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق.	برامج تبادل المعطيات إلكترونيا وبرامج المجموعة وبرامج معالجة الصور والوثائق.	يمكن تحقيق زمن الوصول إلى السوق بنسبة 90%.
تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات.	الذكاء الصناعي، والأنظمة الخبيرة.	تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة.

المصدر : إسماعيل مناصرية وكمال منصورى : تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في نجاح عملية إعادة هندسة المؤسسات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، الجزائر، 2008م، ص 116، 117.

وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تقوم بدور رئيسي في برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية، ذلك أنها تؤدي إلى حدوث تغييرات هائلة وتعد من العوامل المساعدة والحاسمة في تنفيذ منهج الهندرة، وهذا يشترط توظيف بنية تحتية أساسية لتكنولوجيا المعلومات، والتي من شأنها دعم مبادرات هذا المنهج.

2- أدوات قياس مستوى الجودة

تشير العديد من الدراسات إلى تعدد محاولات قياس وتقييم مستوى الجودة والتي تتمثل في مجموعة من المقاييس لتحديد درجة الجودة، وهي كالآتي:

أ- مقياس الفجوة

وهو مقياس لتقييم جودة الخدمة، يتضمن خمسة أبعاد أساسية للجودة وهي: الجوانب الملموسة للخدمة، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة في التعامل والتعاطف، يعتمد هذا النموذج في قياسه الجودة الخدمة

على المقارنة بين ما يدركه العملاء من الخدمة المتلقاة وتوقعاتهم المسبقة عن الخدمة وذلك لتحديد ما يسمى بالفجوات ... ووفقا لهذا المقياس توجد خمس فجوات هي:

- الفجوة بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لتلك التوقعات، فقد لا تعرف الإدارة بدقة ما يريده العملاء ولا كيف يحكم العميل على ما يقدم إليه.
- الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل والمواصفات الفعلية المحددة للجودة ، فقد تعرف الإدارة توقعات العملاء ورغباتهم إلا أنه لا يتم ترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.
- الفجوة بين المواصفات المحددة وأداة الخدمة بالفعل في الواقع العملي، كأن يكون مستوى مهارة وكفاءة القائمين على أداء الخدمة غير مناسب.
- الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة بالفعل وبين الوعود التي تقدمها المنظمة، وذلك من خلال اتصالاتها الخارجية بالعملاء.

- الفجوة بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم اتجاه جودة هذه الخدمة.(1) وبالتالي فإن الحكم على ارتفاع أو انخفاض جودة الخدمة يعتمد على كيفية رؤية العملاء لأداء الخدمة الفعلي في إطار ما كانوا يتوقعونه منها وبالتالي درجة رضاهم عنها. فهذا المقياس يعبر عن درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة بأبعادها وعناصرها المختلفة، فجودة الخدمة تنتج من درجة التوقع والإدراك، فإذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الجودة المدركة، فإن الخدمة تكون غير مرضية، أما إذا كانت الجودة المدركة من الخدمة أكبر من جودة الخدمة المتوقعة، فإن الخدمة تكون مرضية، ولهذا يرتبط هذا المقياس برضا العميل.

ب- مقياس الأداء الفعلي

هو مقياس يبحث في العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل في استخدام هذه الخدمة، ويطبق هذا المقياس بتوجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن الأداء، ويرفض هذا المقياس فكرة الفجوة، ويركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل.(2) كما يعتبر مقياس الأداء الفعلي للخدمة أن رضا العميل

1 - نور الدين حاروش ورفيقة حروش : مرجع سابق، ص 303.

2 - نواف محمد البادي : مرجع سابق، ص 74.

عاملاً وسيطياً بين الإدراك السابق لجودة الخدمة والإدراك الحالي لها، وبالتالي تعتبر جودة الخدمة وفق هذا المقياس دالة لخبرة العميل وتقييمه السابق لجودة الخدمة ومستوى رضاه عن الأداء الحالي لها. ويكمن الهدف من هذا القياس في:

- التعرف على مستوى جودة الخدمات قبل وبعد إحداث تطورات فيها.
 - التوصل إلى معايير واضحة لضبط الجودة.
 - تحديد وتشخيص المشكلات التي تعوق تحقيق مستويات مرتفعة من الجودة.
 - توفير معلومات مرتدة عن نتائج الجهود المبذولة في تحسين الجودة.⁽¹⁾
- كما يستند هذا المقياس على مجموعة من المبادئ الأساسية منها:
- وضع مجموعة من المعايير المحددة للخدمات التي يتم إعلانها حتى تكوّن توقعات العملاء.
 - إعلان نتائج الأداء الفعلي للمنظمة وإتاحة المعلومات الكاملة والواضحة والدقيقة أمام العملاء، وذلك فيما يتعلق بكيفية إدارة الخدمات وتكلفتها وكيفية الحصول عليها وتحديد المسؤولية عنها.
 - توفير الاختيار أمام العملاء، ووجود استشارة دورية لهم لمعرفة آرائهم وأخذ أولوياتهم في الاعتبار عند تحديد مسؤوليات الخدمات التي تقدم لهم.
 - المعاونة وحسن المعاملة الدائمة للعملاء من قبل القائمين على الخدمة والتصحيح المستمر للأخطاء.⁽²⁾

ج- التحليل الفني أو الكيميائي

وهو من الطرق الهامة في تحديد مستوى الأصناف المرغوب شراؤها خاصة فيما يتعلق بالمواد التي تدخل في تركيب سلعة معينة، ويحدد التركيب أو الخصائص الكيميائية للمادة صفاتها ومكوناتها ومميزاتها وبالتالي مدى ملاءمتها للاستخدام.

د- الرتب أو الدرجات

وهو مقياس يتم فيه تصنيف السلعة إلى رتب تتدرج تبعا لمعايير أو مقاييس جودة محددة ومتفق عليها، ويتم وفق طريقة الرتب، تحديد وتوصيف المدى لكل رتبة أي الحد الأعلى، وبالتالي يتم التعاقد بين البائع والمشتري دون الحاجة إلى شرح مطوّل أو مواصفات محددة، وبالنسبة للجهات التي تقوم بوضع

¹ - نور الدين حاروش ورفيقة حروش، مرجع سابق، ص 304.

² - نواف محمد البادي : مرجع سابق، ص 75.

المعايير والمواصفات للرتب وحدود كل رتبة، فهي الهيئات الفنية الدولية، حيث تقوم بوضع معايير تكون الأساس في حالة التصدير للخارج مثل "ISO".⁽¹⁾

هـ- بحوث الرضا

تعتبر أداة جيدة لقياس مدى رضا الزبون من خلال الاستقصاء منه عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة والإطلاع على نية الزبون في إعادة شراء المنتج بنفس المواصفات، ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يحملها ويبلغها الزبائن الحاليين للزبائن المرتقبين.

و- تحليل شكاوي الزبائن

تعتبر أداة فعّالة الاستماع الحقيقي في الميدان حيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم الرضا على جزء أو كل الجودة المدركة، ولأنه في حالة رضا الزبون تعتبر حالة عادية، فهي وسيلة هامة لا يمكن إهمالها فهي لم تعد مصدر للإزعاج بل مصدر استمرار وزيادة الأرباح إذا استطاعت المؤسسة إرضاء العميل والاحتفاظ به بالمعالجة الصحيحة للشكوى.

ز- تحليل حجم المبيعات والحصة السوقية

إن مقدار الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع الزبائن وتنوعها بالنسبة لكل زبون، حيث أن هذا المقدار قد يتعرض للانحسار في حالة عدم رضا الزبون وتحوّله للمنافسين، وبالتالي يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن ورقم الأعمال الخاص بكل زبون وكمية المشتريات.⁽²⁾

ح- الخرائط الرقابية

هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم على ثلاثة خطوط أحدها يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة، والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به للوحدات المعيبة، والثالث يمثل الخط الوسط ويطلق عليه متوسط المتوسطات أو أنسب مستوى يمكن الوصول إليه. ولكي يتم وضع الخطط أو التصميم النهائي للخرائط الرقابية، لا بد أن نقوم بأخذ عينات صغيرة من الخط الإنتاجي وعلى فترات دورية منتظمة، ويتم فحصها بغية تحديد مواصفاتها، ثم نقوم بتسجيل البيانات التي يتم الحصول عليها، وتحليل تلك البيانات على متوسط المتوسطات لتحديد كل من الحد الأدنى والأقصى المسموح به للوحدات المعيبة.

1 - قاسم نايف علوان : مرجع سابق، ص 41.

2 - أسماء مناصرية: مرجع سابق، ص 17.

ط- المواصفات القياسية

في بعض الحالات تقوم جهات خاصة معتمدة بوضع صفات قياسية لجميع ما تعتمد عليه الصناعة من مواد ومنتجات وعمليات فنية وأجهزة، كما تقوم تلك الجهات بوضع تعاريف محددة للإصلاحات والرموز والتطبيقات المختلفة في التعامل مع هذه المنتجات، وفي هذه الحالة فإن المشتري يعتمد على هذه المواصفات لوصف جودة المنتجات.(1)

وتلعب أدوات وتقنيات الجودة دور مهم في المنظمة بأكملها للتحسين المستمر منها :

- تقييم ومراقبة العمليات.
 - مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات.
 - تمكين العاملين من حل المشكلات في العمل.
 - تحفيز ثقافة الجودة والاهتمام بالتحسين المستمر لها.
 - جعل أنشطة تحسين الجودة يومية ولجميع العمليات.
 - تعزيز فعالية فرق العمل خلال حل المشاكل.
- كما يعتمد استخدام وتطبيق الأدوات وتقنيات تحسين الجودة بشكل كفؤ وفعال على العوامل الأساسية التالية :

- دعم والتزام الإدارة بشكل كامل.
 - التدريب المناسب والفعال والمخطط له بالإضافة إلى تقديمه في الوقت المناسب.
 - تعريف الأهداف والغايات للاستخدام.
 - توفير البيئة التعاونية وتوفير أدوات القياس والبيانات المناسبة.(2)
- في حال توفرت هذه العوامل الأساسية سيكون استخدام الأدوات والتقنيات وسيلة لتحديد مكان الأخطاء، والتعريف بالأسباب الجذرية وفحص وتطوير الحلول وتنفيذ الحلول الدائمة.

3- التكاليف المتعلقة بالجودة

تحتمل المنظمة في سعيها إلى إنتاج سلعة (منتج أو خدمة)، تلبية لاحتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لأنواعا مختلفة من التكاليف المتعلقة بتحقيق الجودة، والتي تسمى "بتكاليف الجودة" أو "كلف

1 - قاسم نايف علوان : مرجع سابق، ص 42,43.

2 - حسين محمد الحراشة : إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان- الأردن، 2011م، ص76.

الجودة"، كما تعرف بأنها تكلفة ضمان الجودة وتوكيدها، فضلا عن الخسارة المتحققة عندما لا تتحقق الجودة فهي تمثل ما تتفقه المنظمة في سعيها لإنتاج منتجات تتمتع بالجودة العالية" كما تعرف بأنها "حاصل الفرق بين التكلفة الحقيقية التي ستحصل إذا لم يحصل أي فشل للمنتج".⁽¹⁾ وتعرف أيضا بأنها "كف إيجاد الجودة وتحديدها والسيطرة عليها والتقييم والتغذية العكسية لمطابقة الجودة والاعتمادية ومتطلبات الأمان، فضلا عن كف الفشل في تحقيق المتطلبات داخل المنظمة ولدى المستهلكين".⁽²⁾

ويمكن تصنيف هذه التكاليف إلى الآتي:

أ- تكاليف الوقاية

وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء قبل حدوثها، مثل تكاليف التخطيط لضبط الجودة، وتكاليف التدريب للعاملين وذلك لرفع مستوى الجودة، ويمكن تقسيم تكاليف الوقاية إلى العناصر التالية:

- **تكاليف التخطيط للجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة

المختلفة داخل المؤسسة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية وتحقيق رغبات العملاء.

- **تكاليف مراقبة العمليات:** وهي التكاليف التي تصرف على عمليات دراسة وتحليل عمليات

الإنتاج بهدف التحكم ومراقبة جودة المنتجات الخارجة من العمليات الإنتاجية المختلفة مثل دراسة مقدرة الماكينات والعمليات

- **تكاليف تطوير أجهزة معدات ضبط الجودة وصيانتها:** وهي التكاليف التي تصرف على تطوير

تحسين وصيانة وتطبيق معدات وأجهزة ونظم ضبط الجودة.

- **تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط والتطبيق

لبرامج رفع مستوى الجودة.

- **تكاليف وقاية متفرقة:** مثل مصروفات السكرتارية لإدارة ضبط الجودة ، التليفونات، الإيجار،

...الخ.⁽³⁾

¹ - حيدر علي المسعودي : مرجع سابق، ص40.

² - يوسف حبيب الطائي: مرجع سابق، ص70.

³ - مأمون الدرادكة : إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015م، ص81، 82.

ب- تكاليف الفشل الداخلي

ويقصد بها تلك التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة

من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى الزبون، وتصنف إلى :

- **تكاليف العادم أو الخردة:** وهي تكاليف القوى العاملة والمواد التي تحمل على المنتجات التي بها عيوب والتي لا يمكن إصلاحها بطريقة عادية.

- **تكاليف إعادة العمل:** وهي التكاليف المتعلقة بالمواد والقوى العاملة والمصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة.

- **تكاليف إعادة الفحص:** تكاليف إعادة الفحص المنتجات التي يتم إعادة العمل بها وتشمل تكاليف تشغيل المعدات وأجهزة الفحص بالإضافة إلى تكلفه الوقت المقضي على هذا الفحص.

- **تكاليف تحليل الفشل:** المقصود بذلك هو تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي، لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلاً والقضاء على معوقات تصاحبها.⁽¹⁾

- **تكاليف توقف العملية الإنتاجية:** وهي كلف توقف عملية التصنيع بسبب تصليح المعدات الإنتاجية أو ضبطها أو تغيير المشغل أو تدريبه أو إحلال المواد المسببة لظهور الجودة الرديئة.

- **تكاليف خفض سعر البيع:** وهي النفقات التي تنشأ عن بيع المنتجات المعيبة أو المتضررة أو ذات الجودة المتدنية بسعر أقل من سعر بيع صنفه أو مثيله.⁽²⁾

ج- تكاليف الفشل الخارجي

تشمل تكاليف الفشل الخارجية التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب بعد تسليم المنتجات إلى الزبائن

ومن أمثلتها :

- **شكاوي الزبائن:** إن استلام الشكاوي أو الاستماع إليها والتحقق منها وحلها يحتاج إلى وقت وجهد ويتم التركيز هنا على شكاوي الزبائن بسبب تدني مستوى الجودة عن الحد المطلوب.

- **الكفالة:** وتشمل تكلفة استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة إلى الزبائن أثناء الفترة التي تغطيها الكفالة.

¹ - سلمان زيدان : مرجع سابق، ص 230.

² - يوسف حبيب الطائي : مرجع سابق، ص 73.

- **المردودات:** معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام الزبائن بإرجاعها إلى المنظمة، بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل.
- **فقدان السمعة:** حتى لو قامت المنظمة باستبدال المنتج المعيب أو بإصلاحه وإرجاعه إلى الزبون إلا أن المنظمة لاشك أنها تفقد جزء من مصداقيتها وسمعتها بين الزبائن وكذلك بين الموزعين.⁽¹⁾

د- تكاليف التقويم

وهي إجمالي المصاريف التي تنفقها المنظمة من أجل تحديد مستوى الجودة التي يقدمها نظام الإنتاج والتشغيل فيها، وتتضمن مصروفات قياس الأجزاء والمواد واختبارها في مختبرات خاصة، وتزود تلك المختبرات بالأدوات والمعدات اللازمة واستخدام الأساليب في ضبط العملية كما تسلم نتائج الفحص وتقارير الجودة إلى المسؤولين، وتتضمن مايلي :

- **كف التفتيش:** وهي الكف المتعلقة بعمليات الفحص والتفتيش والاختبار للمواد والأجزاء الجديدة القادمة من المجهز، وللمنتج تحت الصنع ما بين العمليات الإنتاجية وللمنتج النهائي تام الصنع.
- **كف المعدات وأجهزة الفحص:** وهي الكف المتعلقة بشراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار واستخدامها وإدامتها والتحقق من مواصفات الجودة.
- **كف المشتغلين:** وهي كلف الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل التحقق من فاعلية برنامج الجودة فيها مثل كلفة الزمن الذي يستغرقه العاملون في جمع بيانات الجودة.⁽²⁾

وهناك من يصنف تكاليف الجودة إلى صنفين فقط وهما كالآتي :

• التكاليف المباشرة لتحقيق الجودة

تضم التكاليف المباشرة لتحقيق الجودة أربعة مجموعات أساسية وهي:

- **تكاليف تشغيل نظام مراقبة الجودة:** والتي تشمل تكاليف الأفراد القائمين بتصميم وتنفيذ نظام الجودة والمحافظة عليه، ومن ذلك تكاليف مهندسي الجودة وتكاليف

1 - سليمان زيدان : مرجع سابق، ص 230.

2 - يوسف جسيم الطائي : مرجع سابق، ص 71، 72.

تصميم وتطوير المعدات، تكاليف الأفراد من غير المشتغلين بالجودة بشكل أساسي عند الاستعانة بهم وتكاليف التدريب.

- **تكاليف التقييم:** مثل تكاليف الفحص والاختبار، تكلفة الخامات والخدمات المستخدمة، تكاليف معايرة وصيانة أجهزة القياس.
- **التكاليف الداخلية للأخطاء:** مثل تكلفة الوحدات الخردة، تكاليف إعادة التشغيل أو الإصلاح، وتكاليف إعادة الفحص.
- **التكاليف الخارجية للأخطاء:** وتشمل تكاليف الوحدات المسترجعة من العملاء وتكاليف الإصلاح.

• التكاليف غير المباشرة لتحقيق الجودة

وتضم ثلاثة مجموعات أساسية:

- **تكاليف المحافظة على صلاحية المنتج للاستخدام:** مثل تكاليف الإصلاح بعد انتهاء فترة الضمان وتكاليف النقل.
- **تكاليف إرضاء العميل:** يكون العميل راضيا عن المنتج أو غير راض بناء على العيوب التي يجدها فيه.
- **تكاليف السمعة:** وهي تعكس شعور العميل اتجاه الشركة ككل وليس اتجاه أحد منتجاتها وبصفة خاصة⁽¹⁾.

وعليه نجد أن المنظمات تسعى لجمع المعلومات حول تكاليف الجودة وذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها بأرقام.
 - إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة و أرباحها.
 - المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات.
 - توفير إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى.
 - توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة⁽¹⁾.
- وبهذا يمكننا القول أن تضييع أي منتج جيد يحصل على رضا الزبون ليس كافيا للحكم على

¹ - عبد الله حسن مسلم : مرجع سابق، ص 144.

كفاءة الإدارة، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكاليف هذا المنتج، والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعالة.

ثالثاً: عوامل النجاح والفشل في تطبيقات الهندرة وتحسين الجودة

1- النتائج والفوائد المترتبة عن الهندرة

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد ومزايا عديدة تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية أكبر وبشكل يحافظ على بقائها واستمراريتها، هذه النتائج استخلصها كل من هامر وشامبي من خلال التغييرات التي تحدث بعد قيام المؤسسات بإعادة هندسة عملياتها، والتي نوضحها في النقاط التالية :

- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، فبعد تكوين الفرق المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، يتم التحول.
- لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم الخدمات أو سلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الخدمة وتوفير الوقت للمستفيدين وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الخدمة، وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.⁽²⁾
- يتم تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي، فعندما يتم تكوين فريق العمل للقيام بالمهام والواجبات، فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، وهذا يعني إعطاء الصلاحيات وفقاً لمفهوم الهندرة إلى الأفراد ذوي الاختصاص في أداء الأعمال، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.⁽³⁾

- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، فتعويض الموظفين في المنظمات التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، أي يتم تعويض

1 - سليمان زيدان : مرجع سابق، ص 236.

2 - وسيم أبو عريش: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017م، ص 59، 60.

3 - محمد السعيد: مرجع سابق، ص 107.

الموظفين على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج. ولكن يلاحظ هنا أن التنظيمات التي استخدمت الهندرة الإدارية تميل إلى تقييم أداء العاملين (أعضاء الفريق) ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي.

- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي العمل على مكافأة العاملين مقابل أدائهم لأعمالهم، ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات. فحتى يلتحق الأفراد بفريق العمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء، وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً، أما الأفراد ذوي القدرات العالية تتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كالمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها، وهذه المعايير تؤدي إلى خلق روح المنافسة بين الأفراد العاملين، مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة، وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة.⁽¹⁾

- يتحول دور الأفراد الموظفين من العمل المراقب إلى التعلم، فالعمال يصبحون قادرين وبأنفسهم تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، وعليه فقد انتقل التركيز هنا من التدريب إلى التعلم.

- تتحول القيم من حمائية* إلى إنتاجية، أي تغيير قيم العمال وثقافتهم من خدمة الرؤساء والتقرب إليهم إلى خدمة العملاء.

- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين، من خلال دمج بعض الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة يقوم بها شخص واحد، ومنه تقل عملية الإشراف ويصبح المدير في حالة توجيه أعمال الأفراد بدل مرافقة الأوراق والمستندات الإدارية.

- يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين نتيجة الهيكل التنظيمي الأفقي، فالمسؤول هنا يلعب دور القائد من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتوجيه الجهود وبذل المراقبة التقليدية.⁽²⁾

وبشكل عام تتجسد الفوائد المترتبة من الهندرة في أربعة جوانب رئيسية هي :

• **الجوانب الفنية:** وهي تتعلق بالعمليات التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي

تتعامل فيها وتشمل :

- سرعة إنجاز العمل.

- التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

¹ - وسيم أبو عريش: مرجع سابق، ص 60، 61.

* **حمائية** : هي كلمة مركبة من كلمتين هما : الحماية ووقاية.

² - نور الدين حاروش ورفيقة حروش: مرجع سابق، ص 340.

- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس أداء وتحسين جودة المنتج.
- **الجوانب التنظيمية:** وهي التي تؤديها المنظمة والتي تختص بطرق وأساليب العمل و الشكل التنظيمي المنتج، ومن هذه الجوانب التنظيمية:
 - تقليل المجهود المستندي والأوراق اللازمة.
 - اختصار خطوات العمل.
 - تخفيض الإجراءات.
 - تقليل درجة المركزية.
- **الجوانب السلوكية:** والتي تتعلق بمجموع العاملين ومن هذه الجوانب:
 - رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - إحساس الموظف بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه.
 - الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.
- **بيئة ومناخ العمل:** وهي الثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة، والتي منها:
 - تشجيع الإبداع وتحسين الأداء.
 - نشر روح الفريق والعمل الجماعي.
 - ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية العمل.⁽¹⁾

2- عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

- يتطلب الوصول إلى النتائج المنتظرة من تطبيق مدخل إعادة الهندسة، توفير مجموعة من العوامل التي يتم تجميعها وبالتالي تساهم في نجاح هذا المنهج، ويمكن إيضاح هذه العوامل في الآتي:
- توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية للتغيير، وهذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير، الذي يدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.
 - المساندة من جانب أصحاب العملية التي تعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفتهم أكثر تضرراً، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية في إنجاح العملية.

¹ - محمد السيد البدوي: مرجع سابق، ص 53، 54.

- المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون، فعلى المؤسسة بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل، حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة.
- المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية والتي يمكن أن تكون خارجية عن المؤسسة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المؤسسة على اكتشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها وتسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة.
- إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة، ويعني ذلك ضرورة مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل، من أجل ضمان نجاح العملية وكفائتها.
- إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات، ذلك أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد من شمول إعادة الهندسة على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المؤسسة.⁽¹⁾
- ضرورة التركيز في إعادة هندسة العمليات على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة العمل على إعادة هندسة العمليات لغايات إرضاء المستفيدين، لأن ما يهمهم هو نوع الخدمة من السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغييرها.
- التركيز على نوعية وتركيبية العمل التي تقوم بأداء العمل، حيث تعد عملية إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات في نظم العمل والعمليات لكون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا المستفيدين.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاز هذه العملية.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم إعادة الهندسة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.⁽²⁾

1 - يوسف سعداوي: مرجع سابق، ص 257، 258.

2 - السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص 286.

- ضرورة تخصيص موارد كافية لإعادة الهندسة مثل : المال، الوقت والأفراد، توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- الجدية في دراسة وتحليل العملية الحالية لاستنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد.
- التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة.(1)
- وضع إعادة الهندسة على قمة أولويات المنظمة.
- عدم القيام بإعادة الهندسة عندما يكون المشرف على أبواب التقاعد.
- التغيير الشامل للمفاهيم الإدارية القديمة.
- وجود نظام اتصال فعال.
- وضع حلول قابلة للتطبيق.
- المتابعة والتدقيق لكافة المراحل.(2)

3-عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية

- إن نجاح عملية الهندرة يعتمد على تشخيص الخطأ وتجنبه، والأخطاء تكون موجودة دائماً وبانتظار من يقع فيها، وأكثر الأخطاء تكون بسبب الآتي:
- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية.
 - تجاهل قيم واتجاهات الأفراد أثناء تطبيق منهج الهندرة.
 - عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك مثل:الأكثر تأثير على العملاء ، الأكثر تكلفة، الأعداء إجلاء...الخ.
 - عدم إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين.
 - عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعطيل الأعمال لديها ،وسيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.
 - عدم تخفيض موارد كافية للهندرة (المال،الوقت والأفراد)
 - استغراق الكثير من الوقت وضياح الكثير من الجهد في دراسة وتحليل العمليات الحالية، مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد.

1 - أحمد الشيباب وعنان أبو حمور : مرجع سابق، ص 349.

2 - نور الدين حاروش ورفيقة حروش: مرجع سابق، ص 342.

- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها جذريا و إعادة تكوينها.(1)
- الاكتفاء بالنتائج والنجاحات المتواضعة.
- التراجع المبكر عن عملية الهندرة.
- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة ولا يستوعبوننها وغياب العقلية القيادية وتوجيه جهوده.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة، و كذلك عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية، حيث أنها أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعا في كثير من تجارب الشركات.(2)
- وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
- محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
- دفن مشروع الهندسة في كومة من جدل الأعمال والأولويات.
- إجراء عملية الهندرة والمدير المشرف العام على وشك التقاعد .
- التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.(3)
- إهمال الثقافة التنظيمية.
- عدم وجود نظم اتصال مدعمة.
- قصور نظم تقييم الأداء.
- قصور نظام الدفع والتعويضات والمكافآت.
- الفشل في التمييز بين مدخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى.
- عدم وضوح أدوار بعض الموظفين في مشروع إعادة الهندسة.
- قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية في مشاريع الهندرة.(4)

1 - أحمد الشباب وعنان حمور : مرجع سابق، ص348.

2 - السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص251،252.

3 - مرام إسماعيل الأغا: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، أطروحة مكملة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2006م، ص53.

4 - خان أحلام: مرجع سابق، ص 44، 45.

4- معوقات تطبيق الجودة داخل المنظمة

هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة داخل المنظمة والتي تقف حائلاً أمام تطبيقها ووضع المعايير المناسبة لها، فهي كثيرة ومن أهمها مايلي :

- الافتقار إلى هدف ثابت للتطوير المستمر على المدى البعيد.
 - التركيز على التقويم للأداء والمعدلات السنوية مما يؤدي إلى التركيز على المخرجات من حيث العدد والكمية وليس على النوعية أو المواصفات وإلى توافقها مع احتياجات السوق.
 - غياب الفهم الكامل والوعي بمعنى الجودة وأهدافها ومسؤولية كل من يعمل في المنظمة عن المشاركة في تحقيقها.
 - الاختيار غير السليم للقيادات المسؤولة عن إدارة المؤسسات أو تلك المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل.
 - نقص تأييد والتزام الإدارة العليا لتطبيق هذا المفهوم.
 - مقاومة العاملين في المنظمة لعملية التغيير.⁽¹⁾
 - عدم اقتناع الإدارات بفلسفة الجودة وعدم تبنيها لها لضعف قناعاتها بجدوى التغيير.
 - الالتزام بالشعارات فقط دون التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة.
 - معايير القياس للجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز.
 - جمود الأنظمة والقوانين الداعمة للجودة وبروز الروتين والفساد الإداري في السياسات الإدارية.
 - قلة التمويل المالي وضخامة التكاليف المصاحبة لتطبيق الجودة داخل المنظمة.⁽²⁾
- كما أن العالم إدوارد ديمينج قد وضع سبعة معوقات وأسماها بالأمراض السبعة القاتلة للجودة، ونذكر منها الآتي :

- الفشل في توفير مصادر لدعم تحسين عملية الإنتاج والخدمات.
- التركيز وعدم إغفال الأرباح قصيرة الأجل.
- اعتماد تقييم الأفراد على التقارير السنوية.
- تنقل المديرين المستمرين بين الإدارات

1 - طارق عبد الرؤوف : مرجع سابق، ص 83.

2 - محمد جبر دريب : معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 15، العراق، 2014م، ص 95.

- استخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام بالمطلوب لتحسين العملية.
- التكاليف المرتفعة باستمرار.
- الأعباء القانونية الزائدة.⁽¹⁾

¹ - محمد بن عبد العزيز الراشد: مرجع سابق، ص 19.

الفصل السادس

الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: اقتراحات الدراسة

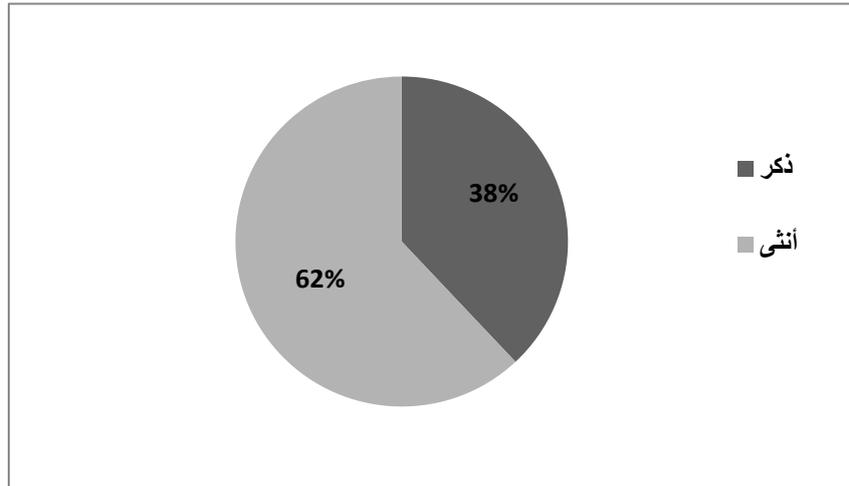
أولاً: تحليل البيانات

تواجه الباحث مسألة هامة في البحث العلمي تتعلق بأسلوب تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها. فالتحليل يهدف إلى تلخيص الملاحظات الكلية بطريقة تسمح بالتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها البحث، أما التفسير فإنه يسعى إلى اكتشاف المعاني والدلالات التي تشير إليها التساؤلات والتي تتضمنها الإجابات المختلفة التي طوّرها هذا البحث من خلال ربطها بالمعلومات والمعارف الأخرى.

وسعينا في هذا الفصل إلى عرض البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التحقيق الميداني والذي اعتمدنا فيه على وسيلة أساسية وهي الاستمارة التي وزعت على الموظفين بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 بقالمة.

1-البيانات الأولية

الشكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل مجتمع البحث حسب الجنس.



نلاحظ من خلال الشكل أن أغلبية موظفي المكتبة هم من جنس الإناث بنسبة 62 %، وهذا راجع إلى عدم إقبال الذكور على مناصب عمل بدوام مقيد مقارنة بالإناث، لهذا السبب وجدنا تواجد الإناث قد غلب في المكتبة عن الذكور، وفي تصريحاتهم أثناء الزيارات والمقابلات قد أكدوا على أن نسبة نجاح الإناث في مسابقات الالتحاق بالعمل تكون كبيرة مقارنة بالذكور.

الجدول رقم (04): يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
52 %	32	[35 – 30]
30 %	18	[41 – 36]
11 %	07	[47 – 42]
07 %	04	[53 – 48]
100 %	*61	المجموع

(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث

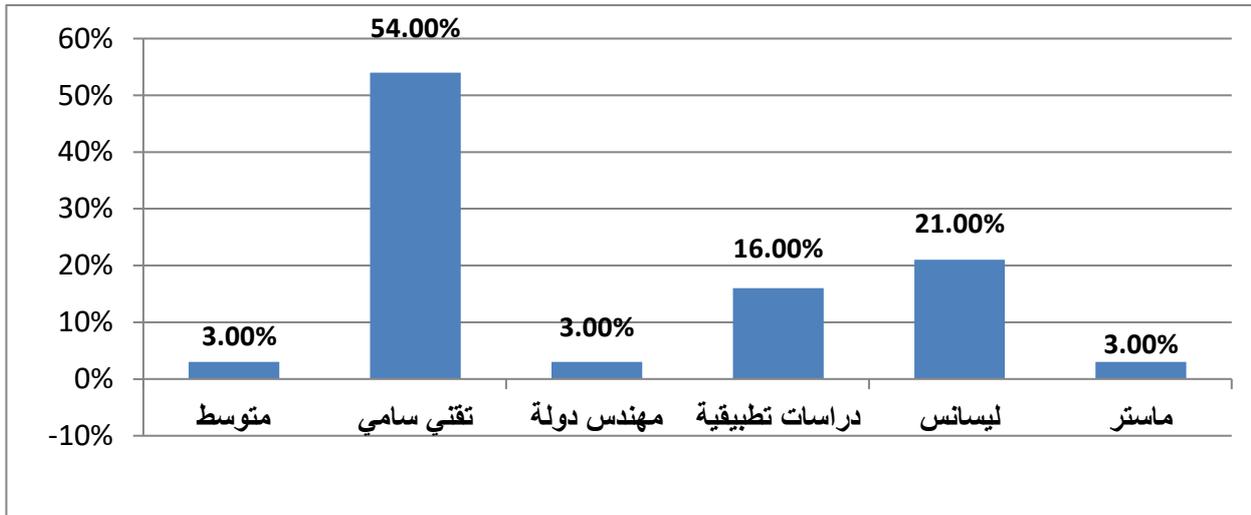
تشير البيانات الإحصائية أن أغلب العاملين يتمركزون في الفئة العمرية من [30-35] أي بنسبة 52 %، وهذا يعني أن المؤسسة عند تعيينها للموظفين، توظف وتستقطب عمال شباب وذلك لإكسابهم الخبرة، ولقدرتهم على التعامل وتقبل الأساليب الإدارية المعاصرة، التي من الممكن أن يرفضها ذوي الخبرات نظرا لتكوينهم الكلاسيكي (فالثقافة التغييرية غالبا ما يقاومها ذوي التكوين التقليدي).

الجدول رقم (05): يبين توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
18 %	13	أعزب
80 %	58	متزوج
01 %	01	مطلق
01 %	01	أرمل
100 %	73	المجموع

من خلال الجدول تبين أن أغلبية مجتمع البحث متزوجون وتقدر نسبتهم بـ 80 % وهذا ما يفسر لنا مدى تمتع الموظفين بالاستقرار النفسي والاجتماعي الذي له تأثير على نفسية العامل، وعامل مساعد على أداء المهام بفعالية وتميز لتحقيق أهداف المؤسسة والذي يوفر لهم فرص القابلية لزيادة فعالية الأداء.

الشكل رقم (04) : أعمدة بيانية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الشهادة المتحصل عليها.



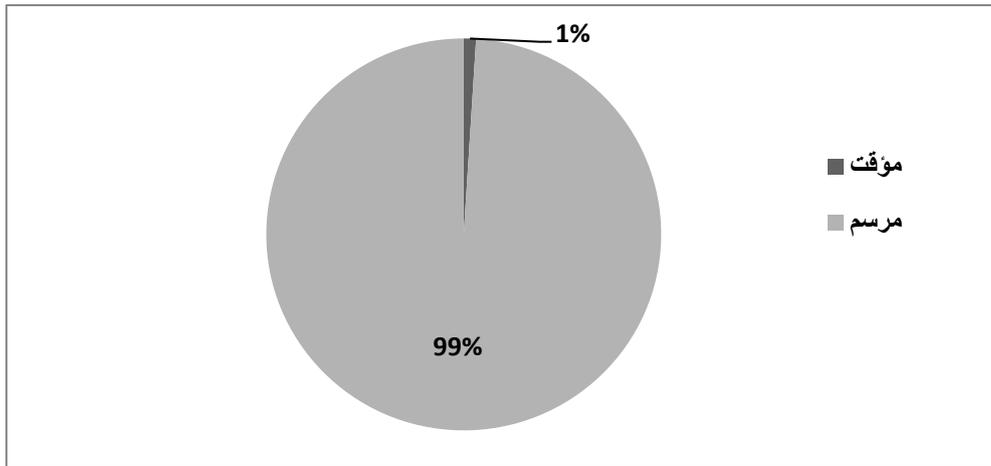
من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن أكبر نسبة تعود لفئة المتحصلين على شهادة تقني سامي أرشيف وتوثيق حيث قدرت بنسبة 54 %، وهذا ما يثبت أن المكتبة تولى أهمية كبيرة للإطارات ذوي الخبرة والتي يكتسبونها من خلال التكوينات والتربصات الميدانية التي استفادوا منها خلال تكوينهم الدراسي، وأن شروط التوظيف في المكتبة يشترط فيها مستوى تعليمي عالي مع الخبرة وذلك بهدف تقديم الخدمات بكفاءة عالية وجودة مميزة.

الجدول رقم (06) : يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
62 %	45	مساعد مكاتبات
24 %	18	ملحق مكاتبات
08 %	06	عون تقني
06 %	04	رئيس مصلحة
100 %	73	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن فئة المساعدين أعلى نسبة، أي نسبة 62 %، ثم تليها فئة الملحقين بنسبة 24 %، ويعود السبب في ارتفاع عدد المساعدين إلى السياسة التوظيفية التي تركز على فتح مناصب مساعدين في مسابقات التوظيف، بينما مناصب الترقية كملحق فالعدد المتاح قليل مقارنة بعدد المساعدين.

الشكل رقم (05) : دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع البحث حسب الوضعية المهنية :



تشير البيانات الإحصائية أن أكبر نسبة هي نسبة الأفراد المرسمين والمقدرة بـ 99 % من مجتمع البحث، وهذا ما يفسر لنا أن أغلبية مجتمع البحث يتمتعون بالاستقرار الوظيفي والخبرة في مجال العمل، وهذا ما يساعد العمال على أداء أعمالهم وفقا لأبعاد الجودة خاصة المعولية التي تقلل احتمال الفشل في تقديم الخدمة، والتي تعكس مدى السرعة والقدرة على أداء الخدمة بدقة.

الجدول رقم (07): يبين توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية.

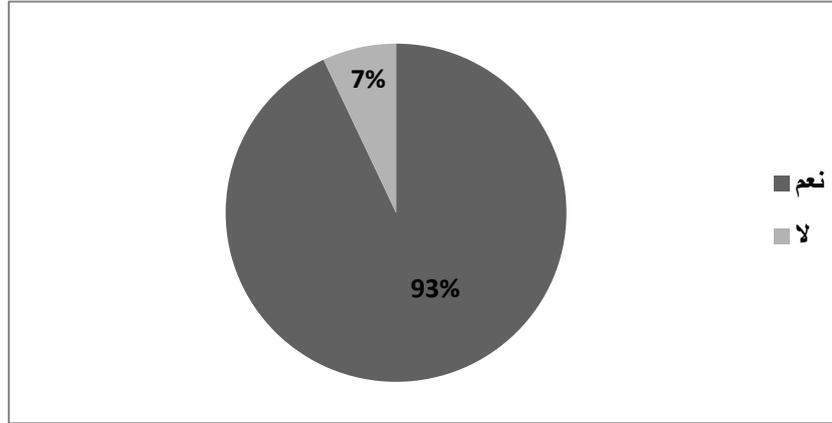
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
[8 – 1]	39	%58
[16 – 9]	20	% 29
[24 – 17]	06	% 09
[32 – 25]	02	% 04
المجموع	* 67	% 100

(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تكررت في الفئة [8 – 1] بنسبة 58 % من العمال لديهم خبرة مهنية في ميدان العمل، وهذا ما يساعد على تطبيق منهج إعادة الهندسة، ويضمن جودة تقديم الخدمة، ذلك لامتلاك العمال المعرفة الشاملة بكافة خطوات العمل نتيجة الخبرة المكتسبة.

ب- المتطلبات العملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

الشكل رقم (06): دائرة نسبية توضح مدى إدخال تغييرات على مستوى العمل.



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 93% من مجتمع الدراسة تؤكد على أنه تم إدخال تغييرات على مستوى العمل، وذلك لما تحتاجه العمليات الإدارية من مستجدات لتطويرها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، فلا يمكن تطبيق منهج الهندرة دون إحداث تغييرات في المؤسسة، وهو ما يؤكد المدخل الهيكلي الذي يقوم على إحداث التغيير في مختلف المستويات الإدارية، كما أن تحقيق الجودة يتطلب التغيير لدفع عملية التحول نحو تطبيق أسلوب الجودة، وهذا ما أثبتته دراسة "خان أحلام" حول "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري" والتي اعتبرت أن الهندرة لا تطبق إلا من خلال إعادة النظر والتغيير في كل ما يتم في المنظمات من تفكير وتنظيم وتصميم وتحسين وتقييم... الخ، كما نجد أن "جوران" يرى أن الجودة تكون على مستويين هما: على مستوى المؤسسة من خلال دورها في تقديم خدمة بجودة عالية بقيامها بالعديد من التغييرات والأنشطة كتطوير الخدمة، أما على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة فيكون ذلك من خلال دور كل قسم في القيام بتعديلات حول مختلف الخدمات. وقد أكد كل من مسؤول مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية ومسئولة مكتبة الرياضيات على أن هناك تغييرات على مستوى العمل (حسب التصريحات في دليل المقابلة).

الجدول رقم (08) : يبين كل ما يتعلق بالتغييرات.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
47 %	65	شراء أدوات وأجهزة حديثة
18 %	24	تشكيل فرق عمل تقوم بتنفيذ الأفكار والمقترحات
35 %	48	التخلص من الهياكل والإجراءات السابقة
100 %	* 137	المجموع

(*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (68 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

يوضح الجدول أن ما يتعلق بالتغييرات يتمثل في الغالب في شراء أدوات وأجهزة حديثة والمقدرة بنسبة 47% من مجتمع البحث، وهذا ما يؤكد على أن المكتبة تسعى لمواكبة التطورات ومستجدات العصر ومنفتحة على البيئة الخارجية، وهذا ما يؤكد مدخل النظم المفتوحة الذي يرى أن مقدرة المنظمة على الاستمرار والنمو مرتبط بمدى قدرتها على خلق علاقة متوازنة مع البيئة الخارجية، كما تعتبر هذه النظرية أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح وليس مغلق، كما أكدت دراسة "أوجييط نور الدين" حول "انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة" أن على المؤسسة أن توفر الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاح إستراتيجية الهندرة.

الجدول رقم (09) : يبين تجسيد التغييرات على مستوى العمل .

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
19 %	29	الاتصال المستمر بين العمال والإدارة
41 %	63	تدريب العمال على استخدام وسائل العمل الحديثة
12 %	19	الحوار والتشاور مع العمال
28 %	44	تحسين تقديم الخدمة إلى العميل
100 %	* 155	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث لتعدد احتمالات الإجابة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن تجسد التغييرات على مستوى العمل تمثل في الغالب تدريب العمال على استخدام وسائل العمل الحديثة وذلك بنسبة 41 %، وهذا ما يثبت أن المكتبة تسعى لإكساب موظفيها المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة وذلك بتطبيق منهج الهندرة وتحسين جودة الخدمات، وهو ما أكدته نظرية "ديمنج" الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب وإتباع الأساليب الحديثة

فيه لنتناسب ومتطلبات تحقيق الجودة، كما أن "جوران" قد دعا إلى ضرورة إخضاع العاملين للتدريب بصفة مستمرة لإكسابهم القدرة على الابتكار، وهو ما دعا إليه "فيغناوم" والذي اعتبر أن الجودة والإبداع والابتكار مترابطان مع بعضهما البعض، كما أن "ايشيكاوا" قد دعا إلى ضرورة التركيز على التعليم والتدريب، وذلك لزيادة القدرة على ضبط وتقييم الجودة، كما أن دراسة "شرف إبراهيمي" حول "الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة"، قد أكدت على البعد البشري باعتباره أكثر أبعاد الهندرة تأثيراً في إدارة المعرفة التي تعتبر مفهوم إداري حديث ومعاصر، معبر عن اعتماد الإدارة على المعرفة والتكنولوجيا، كما أن دراسة "حسين محمد العزب" حول "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية"، قد أكدت على ضرورة التطوير المهني والمعرفي للموارد البشرية وتدريبهم بشكل مستمر، لما للتدريب من أثر على الهندرة والجودة.

الجدول رقم (10) : يبين حرص المشرفين على تنفيذ خطط العمل.

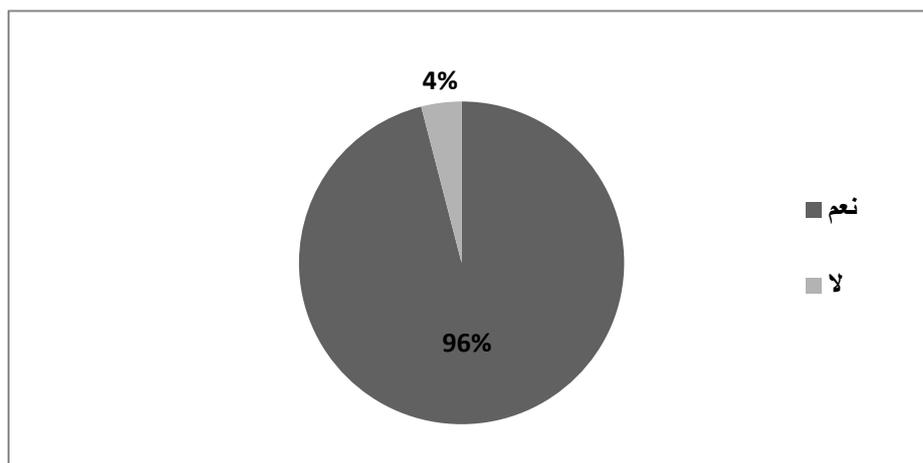
النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
35 %	60	الالتزام بأوقات الدخول والخروج
14 %	25	الاهتمام باحتياجات العمال.
35 %	60	التدخل السريع للمشرف من أجل حسن تقديم الخدمة
16 %	27	توفير ظروف عمل مناسبة لتحسين الخدمة
100 %	* 172	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث (73 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يتضح أن نسبة 35 % من مجتمع البحث كانت إجابتهم بأن المشرف يحرص على تنفيذ خطط العمل من خلال الالتزام بأوقات الدخول والخروج، بالإضافة إلى التدخل السريع من طرفه (المشرف) من أجل حسن تقديم الخدمة، وهذا ما يثبت أن القائد لديه القدرة على التسيير، وأن الموظفين لديهم ثقافة احترام الوقت والذي ينعكس على الأداء الجيد للخدمات، وهو ما أكدته "ايشيكاوا" حيث ركز على ضرورة الرقابة لضمان تحقيق الجودة، كما أكدته "جوران" في نظريته والتي شدد فيها على الإدارة بضرورة التحكم والتأكد من أن كل فرد من أفراد المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة لينتج في الأخير منتج أو خدمة حسب المواصفات، وذلك لتحقيق وضمان الجودة، كما نجد أن مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية قد ركز على ضرورة الرقابة من طرف القيادات العليا بشرط أن لا تكون رقابة بوليسية، كما نجد أن الهندرة من الاستراتيجيات التي تعمل على

التقليل من المركزية وتدعوا إلى ضرورة التعاون بين العمال والرؤساء، وتتطلب التواجد المستمر للرؤساء من أجل التدخل والاستشارة، كما أكدت مسؤولية مكتبة الرياضيات أنها تحرص على مراقبة أوقات دخول وخروج الموظفين، وأنها تتدخل عند تقديم الخدمة من أجل تحسينها عند الحاجة (من خلال تصريحات دليل المقابلة)

الشكل رقم (07): دائرة نسبية توضح مدى وجود تنسيق في أداء الأعمال.



من خلال البيانات الموضحة في الشكل يتبين أن نسبة 96% من مجتمع البحث ترى أن هناك تنسيق في أداء الأعمال بين العمال، ذلك لأن التنسيق من أهم متطلبات إعادة الهندسة وذلك من خلال الاعتماد على فرق العمل وهو ما يؤكد المدخل الهيكلي، حيث يرى ضرورة وجود التنسيق بين العمال منذ أداء العمل بغية تحقيق أهداف محددة ومشتركة، وأن هذا التنسيق يساهم في إلغاء الروتين في العمل، كما أن دراسة "أوجييط نور الدين" قد أكدت على ضرورة التنسيق فيما بين العمال وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (11) : يبين كيفية ظهور التنسيق في أداء الأعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
34%	54	التعاون والتفاعل الإيجابي بين العمال
19%	30	سهولة تبادل المعلومات
15%	24	احترام اقتراحات العميل
32%	50	التحلي بالمسؤولية الجماعية في تنفيذ العمل
100%	* 158	المجموع

(*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (70 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

يوضح الجدول أن التنسيق في أداء الأعمال يظهر في التعاون والتفاعل الإيجابي بين العمال بنسبة 34 % وهو ما يؤكد مدخل النظم المفتوحة التي تعتبر المؤسسة نظام قائم على مفهوم التعاون، حيث أن كل فرد يؤدي دوره وفي نفس الوقت يساعد الأفراد الآخرين، مما ينعكس على أداء المنظمة ككل، كما أن مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية يرى أن المنظمة هي نتاج لنسقين أحدهما نسق اجتماعي يتمثل في تفاعلات العمال وتعاونهم فيما بينهم، كما نجد أن دراسة "محبوب مراد" حول "استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" أكدت على وجود تنسيق وتعاون بين الأفراد وحتى بين الوحدات الإدارية، باعتبار أن الهندرة تسعى لتشكيل فرق عمل أساسها التعاون فيما بينهم لأداء أعمالهم وذلك بهدف تحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (12): يبيّن اقتراح تغييرات على مستوى العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
08 %	06	الحوار والتشاور بين المرؤوسين والرؤساء
39 %	26	اقتناء معدات ونظم معلوماتية أحدث
30 %	20	التكوين المستمر
09 %	06	احترام اقتراحات العمال
14 %	09	أخرى تذكر
100 %	66 *	المجموع

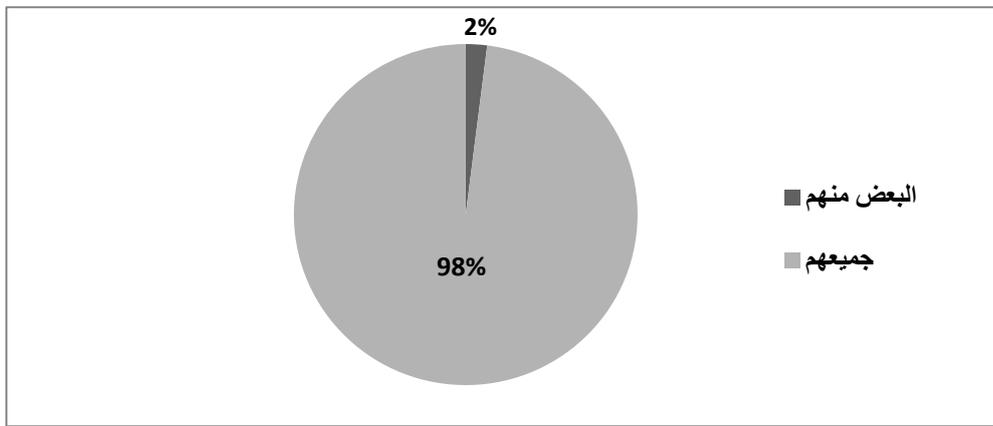
(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 39 % يرون أن أهم التغييرات على مستوى العمل تتمثل في الغالب في اقتناء معدات ونظم معلوماتية أحدث، تساهم في تسهيل العمل أكثر بالنسبة للعمال وتسهل على العملاء عملية البحث البيبليوغرافي، والذي يثبت ذلك أن المكتبة مواكبة للتطورات ومستجدات العصر ومنفتحة على البيئة الخارجية، وتسعى إلى عصرنه هياكلها مما يساعدها على تقديم الخدمات بسهولة وفي الوقت المطلوب، وهذا ما تؤكد نظرية النظم المفتوحة التي ترى أن المؤسسة نظام مفتوح على البيئة الخارجية وتأتي بمدخلات من بينها الآلات والمعدات التكنولوجية، وهو ما أكده الباحث باركر الذي يرى أن الهندرة تعني استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التقانة الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات وصولاً للتغيير في جميع أجزاء المؤسسة من أجل تلبية احتياجات

الزبائن، كما أن المدخل التكنولوجي يعتبر أن التغيير يأخذ عدة أشكال أهمها استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، ويؤكد ذلك مسؤول مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي دعا إلى ضرورة تزويد المكتبة بمعدات وأجهزة حديثة من شأنها أن تخدم الموظف والمستفيد (من خلال التصريحات في دليل المقابلة)

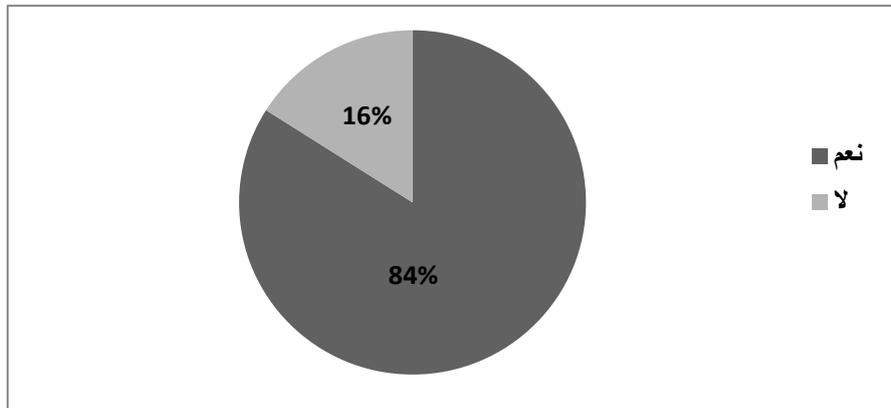
ج- احتياجات العملاء ومتطلبات تقديم الخدمة

الشكل رقم (08) دائرة نسبية توضح مدى استخدام العملاء للأجهزة التكنولوجية في عملية الحصول على المعلومات.



يتبين من خلال الشكل أن جميع العملاء يستخدمون الأجهزة التكنولوجية من أجل الحصول على المعلومات حول الكتب المتوفرة في المكتبة، وهذا يدل على أن المكتبة مواكبة للتطورات وعصرية، كما تثبت هذه النسبة والمقدرة بـ 98% أن المكتبة قد تخلصت من الفهارس الورقية وتم استبدالها بالفهرسة الإلكترونية، وهو أفضل تعبير على الهدرة التي تنص على التغيير والتخلص الجذري والسريع للأساليب التقليدية واستبدالها بمناهج معاصرة بالاستعانة بالتقنيات الحديثة التي تساهم في تحسين جودة الخدمة.

الشكل رقم (09) : دائرة نسبية توضح مدى توفر المكتبة على مستلزمات تقديم الخدمة



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 84 % من مجتمع البحث يرون أن المكتبة تتوفر على مستلزمات تقديم الخدمة، فبتوفر هذه المستلزمات سيتم تقديم خدمة مكتبية حسب المواصفات، وهو ما أكده "جوران" الذي اعتبر أن تحقيق الجودة يتوقف على التأكد أن كل فرد من أفراد المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة لينتج منتج أو خدمة حسب المواصفات، كما أكد على ذلك "بالدريج" من خلال معيار التخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه أن يحسن من الجودة، حيث دعا إلى ضرورة توفير الوسائل اللازمة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة والمتمثلة في تحقيق الجودة. غير أن 16 % من مجتمع البحث أقروا بعدم توفر المكتبة على مستلزمات تقديم الخدمة، وهذا إيماناً منهم بأن المكتبة تفقر للدعم الكافي واللازم من طرف إدارة الجامعة، وأنه بتوفر هذا الدعم، تمتلك المكتبة الإمكانيات للتقدم وتحسين تقديم الخدمة.

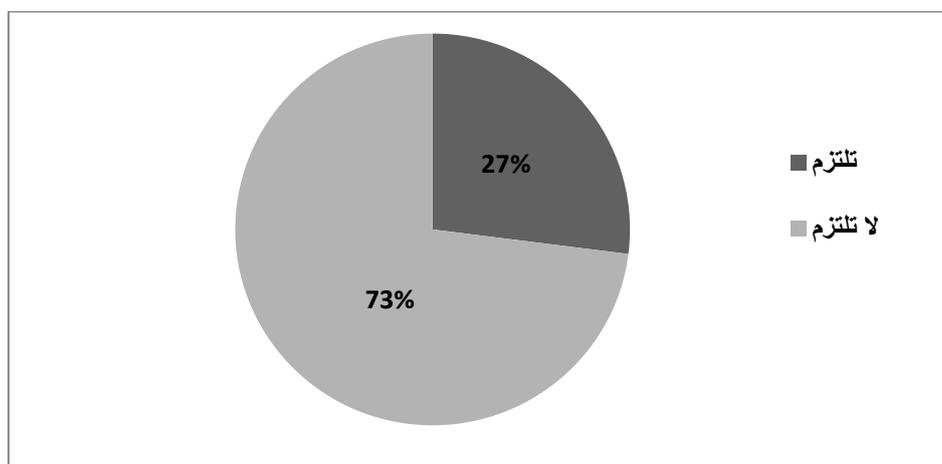
الجدول رقم (13) يوضح نوعية مستلزمات تقديم الخدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
28 %	60	توفير أماكن كافية للبحث والمطالعة
26 %	56	تميز المكتبة بالترتيب والتنظيم
16 %	33	اعتناء العمال بالمظهر الخارجي
30 %	63	سهولة سير الإجراءات والمعاملات
100 %	* 212	المجموع

(*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (61 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يتضح أن نسبة 30 % من مجتمع البحث يرون أن سهولة سير الإجراءات والمعاملات من أهم المستلزمات التي تتوفر عليها المكتبات لتقديم الخدمات، باعتبار أن سهولة سير الإجراءات تساهم في تحقيق جودة الخدمة، ويليها توفر أماكن كافية للبحث والمطالعة بنسبة 28 % وهذا يدل على أن المكتبة توفر للمستفيدين متطلبات تقديم الخدمة، وهذا ما أكده "جوران" الذي دعا إلى ضرورة توفير البنى اللازمة لتحسين الجودة، وأيضاً دعا "بالدريج" إلى ضرورة توفير احتياجات كل من المستفيدين والعمال من أجل حسن تقديم الخدمة.

الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح مدى التزام إدارة المكتبة بالتطبيق الحرفي للقوانين أثناء تقديم الخدمة:



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 73 % من مجتمع البحث كانت إجابتهم بأن إدارة المكتبة لا تلتزم في كثير من الأحيان بالتطبيق الحرفي للقوانين أثناء تقديم الخدمة، وهذا يثبت أن المكتبة كمؤسسة تتسم بالمرونة في التسيير، ويدل على الاهتمام بالعميل (المستفيد)، كما يؤكد "مالكوم بالدريج" في نظريته أن هذا التوجه هو المدخل الصحيح لنجاح المؤسسة، وهو ما تؤكد مسؤولة مكتبة الرياضيات أنه لا يجب التطبيق الحرفي للقوانين في بعض الظروف ووجوب تسهيل المعاملات (كما جاء في دليل المقابلة).

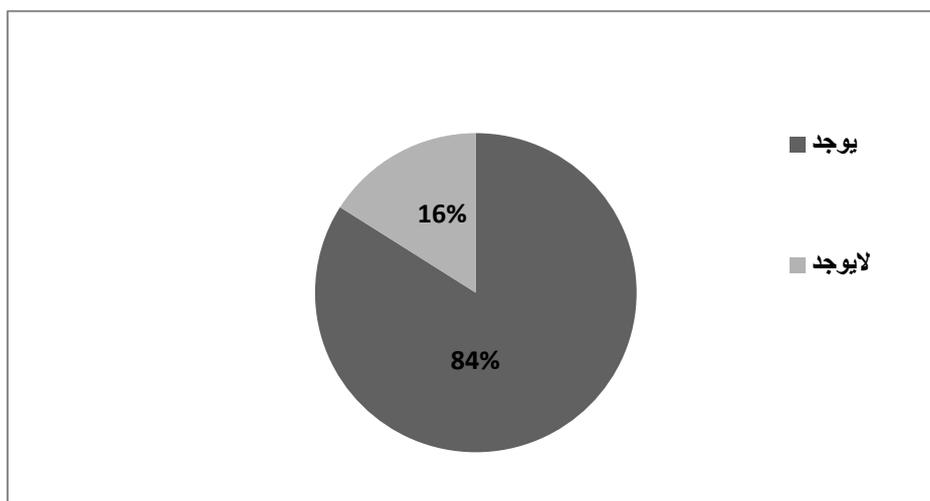
الجدول رقم (14): يبين أسباب عدم التزام الإدارة بالتطبيق الحرفي للقوانين :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
46 %	47	تحقيق الشعور بالثقة والأمان لدى العميل
34 %	35	التحفيز على الإقبال للحصول على المعلومات
20 %	20	الحفاظ على سمعة وبقاء المكتبة
100 %	* 102	المجموع

(*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بلا تلتزم (53 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 46 % من الذين صرحوا بعدم التزام الإدارة بالتطبيق الحرفي للقوانين أثناء تقديم الخدمة راجع إلى رغبة الإدارة لتحقيق الشعور بالثقة والأمان لدى العميل، وهو ما تؤكد دراسة "محبوب مراد" التي نصت على أن بعد الأمان هو من أهم أبعاد الجودة، وهذا يفسر أن المكتبة تسيير وفق مخطط يسعى لتحسين وتحقيق جودة الخدمة من خلال العمل على تلبية احتياجات المستفيدين التي تعتبر من أهم مبادئها.

الشكل رقم (11) : دائرة نسبية توضح مدى وجود إقبال العملاء على المكتبة.



من خلال البيانات الموضحة في الشكل يتبين أن نسبة 84 % من مجتمع البحث تصرح بأنه يوجد إقبال كبير من طرف العملاء على المكتبة، وهذا يدل على رضا العملاء عن الخدمة المقدمة من طرف موظفي المكتبة، ورضاهم عن ما توفره المكتبة من مراجع من شأنها أن تساعدهم في التحضير لبحوثهم العلمية، في حين نجد أن نسبة 16 % يصرحون بعدم إقبال كبير من طرف العملاء على المكتبة، وهذا راجع إلى طبيعة التخصص، فنجد أن طلبة العلوم التكنولوجية والرياضيات بمختلف تخصصاتهم لا يتوافدون كثيرا على المكتبة نظرا لحكم التجديد والتطوير في المعلومات، فهم أكثر حاجة للانترنت من الكتب، وذلك لما توفره من تحديثات مستمرة في المعلومات لا تتوفر بالمراجع الورقية.

الجدول رقم (15): يبين أسباب وجود إقبال كبير من طرف العملاء على المكتبة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
28 %	46	الاستماع لاقتراحات وشكاوي العملاء
19 %	31	عدم التمييز بين العملاء
20 %	33	التعامل الحسن وبدون تعصب وقلق
33 %	56	السرعة والدقة في إنجاز الخدمة
100 %	* 166	المجموع

(*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بوجود إقبال (61 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 33 % من الذين صرحوا بوجود إقبال قد أكدوا على أن السرعة و الدقة في إنجاز الخدمة هي السبب الرئيسي لإقبال العملاء الكبير على المكتبة، وهذا يؤكد أن المكتبة تسير وفق نمط تنظيمي حديث أثناء تأدية العمل بسبب التكنولوجيا التي تساهم في تسريع المعاملات، وهذا ما أثبتته دراسة "إسماعيل عبد الله محمد قاسم" بعنوان "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية -الهندرة-"، كما نجد أن نسبة 28 % من مجتمع البحث قد أكدوا على أن السبب وراء وجود إقبال كبير للعملاء على المكتبة راجع للاستماع لاقتراحات وشكاوي العملاء، وهو ما أكده "فيليب كروسبي" من خلال نظريته أن تحقيق الجودة يكون من خلال الاتصال بالعملاء والاستماع لمقترحاتهم، كما أكد "ايشيكاوا" على ضرورة الأخذ بتوجيهات ومقترحات متلقي الخدمة.

الجدول رقم(16): يوضح الاحتياجات التي تساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بطريقة جيدة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
42 %	15	التكوين والتدريب
36 %	13	توفير ظروف عمل مناسبة
22%	08	الاحترام بين العميل والموظف
100%	36 *	المجموع

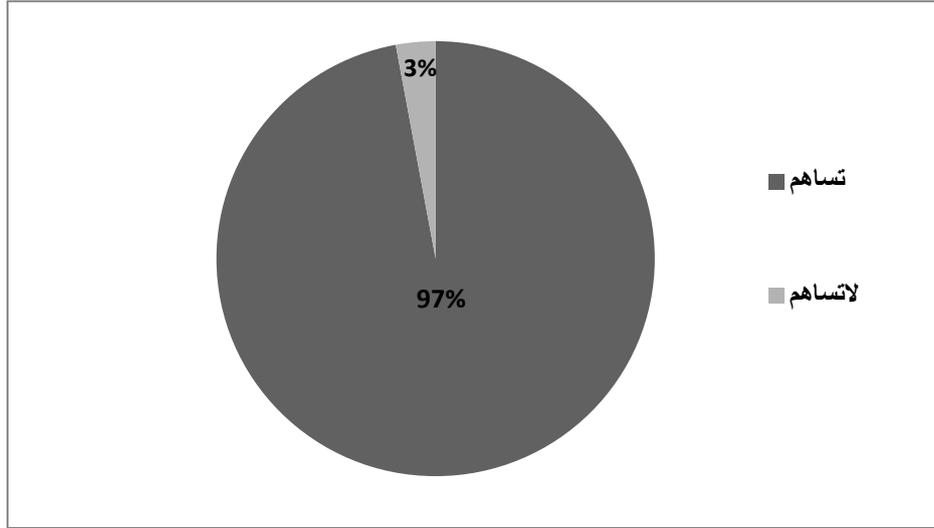
(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

من خلال الجدول يتبين أن من بين أهم الاحتياجات التي تساعد الموظف على إنجاز مهامه بطريقة جيدة تتمثل في التكوين والتدريب بنسبة 42%، فتوفير التدريب والتكوين يساهم في تسهيل القيام بالأعمال والمسؤوليات ويسهل كذلك في التعامل والتكيف مع المستجدات الحديثة، وحسب "إدوارد ديمنج" التدريب يعمل على تنمية مهارات العاملين ويوسع من معارفهم للتمكن من تقديم خدمات بشكل أفضل، وهذا ما أكدته دراسة "خان أحلام" حول "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري" في أن المؤسسات لا بد لها أن تسعى إلى توفير التدريب والتكوين لتوفير متطلبات تحقيق كل من الجودة والهندرة.

3- نظام المعلومات ومساهمته في الاعتماد على العمليات الإدارية بدلا من الوظائف

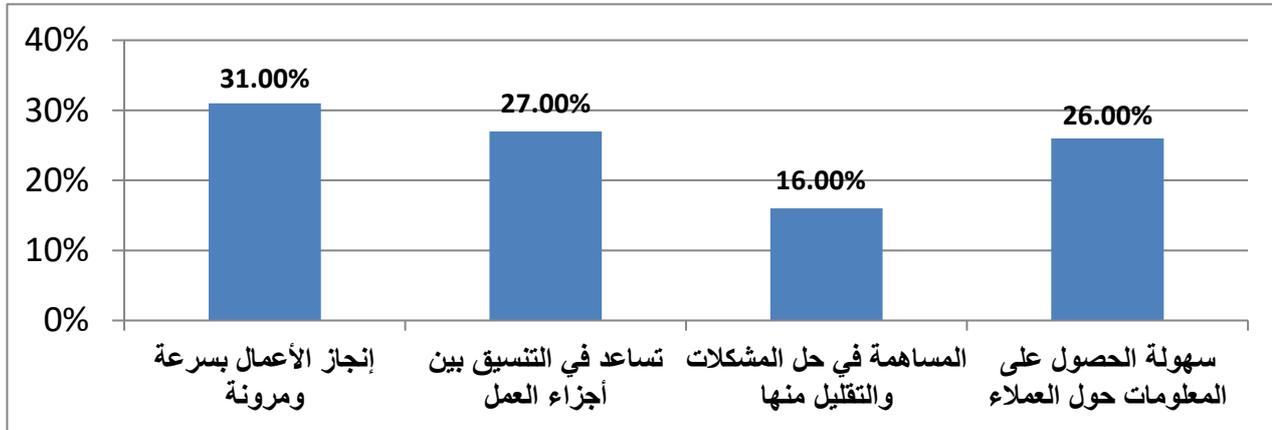
الإدارية

الشكل رقم (12): دائرة نسبية توضح مدى مساهمة المعدات والتجهيزات الحديثة في تسهيل سير العمل



من خلال البيانات الموضحة في الشكل، نجد أن نسبة 97% من مجتمع البحث قد أكدت على أن المعدات والأجهزة الحديثة تساهم في تسهيل سير العمل، وهذا يدل أن المكتبة تسعى إلى الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة و محاولة الاستفادة منها بما يطور العمل ويسهل أدائه من طرف الموظفين ويضمن السرعة والجودة عند تقديم الخدمة وهو ما يؤكد المدخل الهيكلي الذي يرى أن التغيير بالاعتماد على التكنولوجيات يؤدي إلى تحقيق ممارسات أفضل لأداء الأعمال، كما أن المدخل التكنولوجي يؤكد على استخدام التكنولوجيا يساهم في تسهيل الأداء من خلال فوائدها المتمثلة في السرعة في تخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالعملاء، وهو ما أكدته دراسة "شرف ابراهيمي" بعنوان "الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة لفي المؤسسة الجزائرية" وقد أكد على ذلك كل من مسؤولة مكتبة الرياضيات ومسؤول مكتبة العلوم الاجتماعية والإنسانية بإعتباره رئيس محافظي مكتبات جامعة قلمة في أن التكنولوجيا تساهم وبشكل كبير في تسهيل سير العمل بالنسبة للموظفين (حسب التصريحات في دليل المقابلة)

الشكل رقم (13) : أعمدة بيانية تمثل تجسيد مساهمة الأجهزة الحديثة في تسهيل سير العمل.

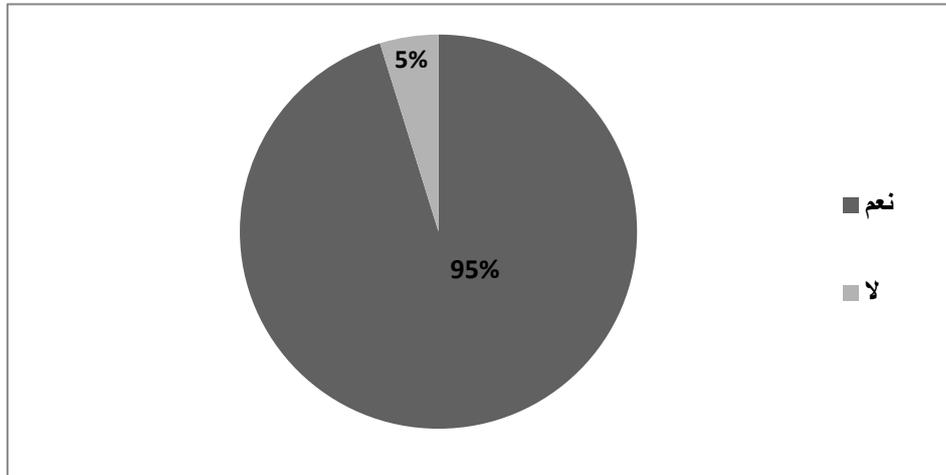


الجدول رقم (17) : يوضح تجسيد مساهمة الأجهزة الحديثة في تسهيل سير العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
31%	70	إنجاز الأعمال بسرعة ومرونة
27%	59	تساعد في التنسيق بين أجزاء العمل
16%	35	المساهمة في حل المشكلات والتقليل منها
26%	58	سهولة الحصول على المعلومات حول العملاء
100%	* 223	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بتساهم (71 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة. يتضح من خلال بيانات كل من الشكل رقم (13) والجدول رقم (17) أن نسبة 31% من الذين أجابوا بتساهم قد أكدوا على أن الاعتماد على الأجهزة والمعدات يساهم في إنجاز الأعمال بسرعة ومرونة، وهذا يدل على أن تطبيق الهندرة من خلال التكنولوجيا الحديثة يساهم في سرعة أداء الأعمال ويزيد من مرونتها، وهذا ما أثبتته المدخل التكنولوجي في أن التكنولوجيا تؤدي إلى التغيير في العمليات الإدارية وذلك بهدف الوصول إلى أفضل وأجود أداء، كما أكدت دراسة "محبوب مراد" بعنوان "استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" في أن هناك تخفيف لإجراءات الحصول على الخدمات بواسطة استخدام التكنولوجيا وهذا ما يؤكد على الجانب الإجرائي لإعادة هندسة

العمليات الإدارية، كما لأثبتت دراسة "إسماعيل عبد الله محمد قاسم" حول "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية" أن الهندرة تساهم في تسريع إنجاز الأعمال. الشكل رقم (14) : دائرة نسبية توضح تأثير التكنولوجيا الحديثة في تغيير طريقة العمل.



يتضح من خلال البيانات الموضحة في الشكل أنه وبنسبة 95% من مجتمع البحث، أن التكنولوجيا قد أثرت في تغيير طريقة العمل، وهذا يدل على أن المكتبة تسعى إلى العصرية وإتباع الأساليب الإدارية الحديثة، وأنها مواكبة للتغيرات وتحاول التكيف مع البيئة الخارجية التي فرضت عليها ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما أكدته المدخل التكنولوجي من خلال تركيزه على إحداث التغيير في العمل وأساليبه من خلال التكنولوجيا وذلك بهدف إحراز سبق، كما نجد أن مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية قد أكد على أن للتكنولوجيا تأثير على الأداء وعلى الشكل التنظيمي ككل وهو ما أكدته مسؤول مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية (حسب دليل المقابلة)

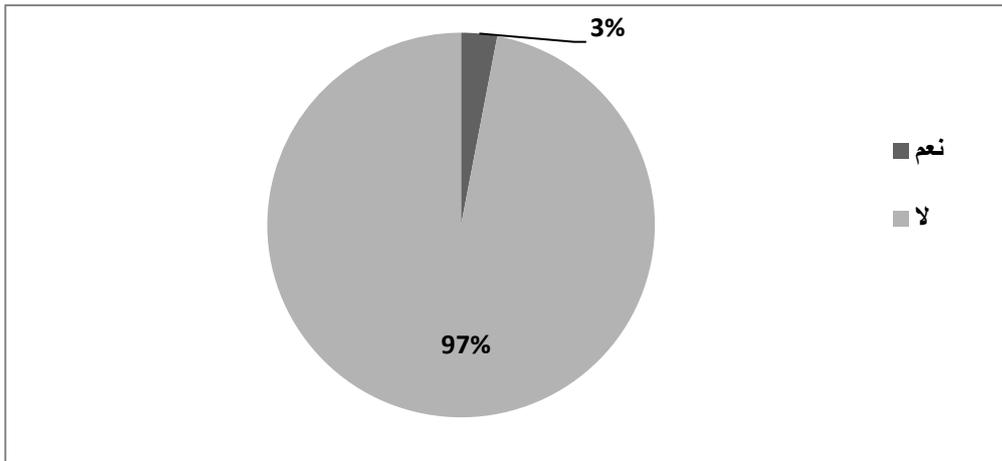
الجدول رقم (18): يوضح كيفية تأثير التكنولوجيا على تغيير طريقة العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
29%	63	استحداث مهام جديدة وإلغاء المعاملات الغير مهمة
21%	47	تحسين خدمة العميل
23%	51	التخفيف من المعاملات الورقية
27%	59	التقليل من الإجراءات الروتينية
100%	* 220	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم (69 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

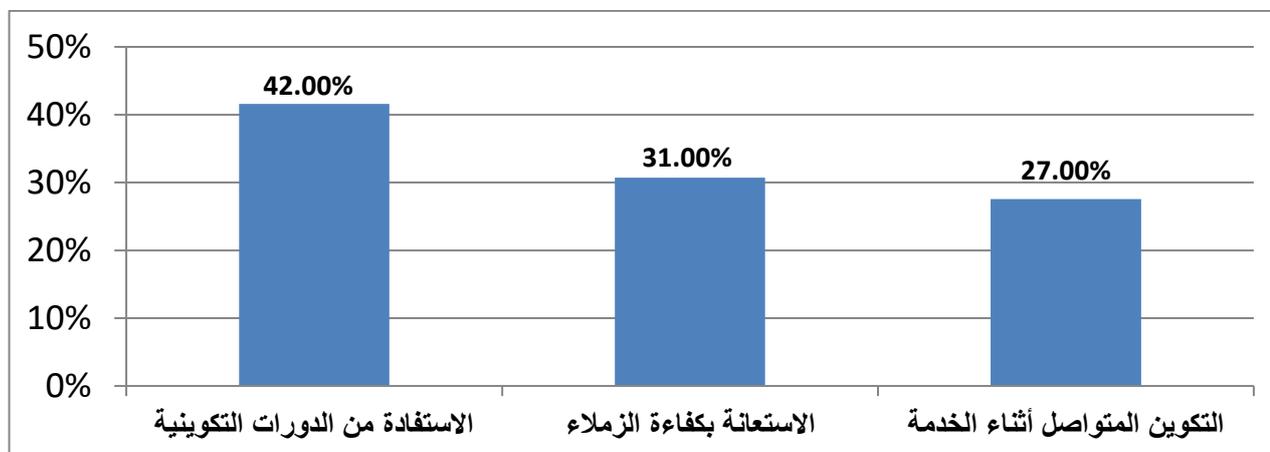
يتضح من خلال الجدول أن نسبة 29% من مجتمع البحث يرون أن تأثير التكنولوجيا الحديثة على طريقة العمل يظهر من خلال استحداث مهام جديدة وإلغاء المعاملات الغير مهمة، وهذا ما يؤكد على أن المكتبة قد طبقت عمليا أسلوب الهندرة، وهو ما أثبتته المدخل الهيكلي أن التطوير والتغيير بالاعتماد على التكنولوجيا يؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى الوظيفة من خلال إثرائها وزيادة عدد المهام المسندة للوظيفة ليصبح الموظف مكلفا ويقوم بعملية من العمليات، كما نجد أن دراسة "محبوب مراد" حول "استخدام إستراتيجية لإعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" قد أكدت على أن الهندرة تؤدي إلى دمج العمليات الإدارية التي تخدم نفس الهدف، مما يساهم في إلغاء المعاملات الغير مهمة والتي من شأنها أن تطيل من زمن الحصول على الخدمة، في حين نجد أن نسبة 27% من مجتمع البحث يرون أن التكنولوجيا تؤدي إلى التقليل من الإجراءات الروتينية التي من شأنها أن تؤثر على الأداء العام للموظف حيث تجعل منه متحمسا للعمل أكثر.

الشكل رقم (15) : دائرة نسبية توضح مدى وجود صعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة.



إن البيانات الموضحة في الشكل تؤكد أن نسبة 97% من مجتمع البحث لا يجدون صعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة التي يعتمدون عليها عند أداء العمل، وهذا يدل على أن المكتبة تسعى لتوظيف إطارات مؤهلين وذوي كفاءة، وذلك لضمان التسيير والأداء الجيد بما يحقق خدمة تتسم بالجودة والكفاءة، وهو ما توافق مع دراسة "حسين محمد العزب" حول "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" التي أكدت على ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية بما يكفل الأداء الجيد ويساعد على تطوير المؤسسة من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة مثل الهندرة.

الشكل رقم (16) : أعمدة بيانية توضح أسباب عدم وجود صعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة.



الجدول رقم (19): يوضح أسباب عدم وجود صعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
42 %	49	الاستفادة من الدورات التكوينية
31 %	36	الاستعانة بكفاءة الزملاء
27 %	32	التكوين المتواصل أثناء الخدمة
100 %	* 117	المجموع

(*): المجموع فاق عدد مجتمع البحث الذين أجابوا بـ لا (71 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

إن بيانات كل من الشكل والجدول تؤكد أن نسبة 42 % من مجتمع البحث أرجعوا سبب عدم إيجادهم لصعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة إلى استفادتهم من الدورات التكوينية التي ترفع من كفاءة وجودة الأداء وهو ما توازن مع دراسة "إسماعيل عبد الله محمد قاسم" حول "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية" والتي أكدت على وجود ارتباط بين أسلوب الهندرة وكفاءة العمل التي تتحقق من خلال التدريب والتكوين للعمال، في حين أن نسبة 31 % من مجتمع البحث قد أكدت على أن الاستعانة بكفاءة الزملاء هي بسبب عدم إيجادهم للصعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة، وهذا ما يثبت على وجود اتصال فعال وتعاون بين العمال والذي يعتبر جوهر الهندرة وهذا أيضا ما أكده المدخل الهيكلية الذي يرى أن التعاون والتنسيق بين العمال من أهم متطلبات الهندرة.

الجدول رقم (20): يوضح أن استخدام التكنولوجيا في أداء العمل يطور من معارف العامل ويزيد من كفاءته.

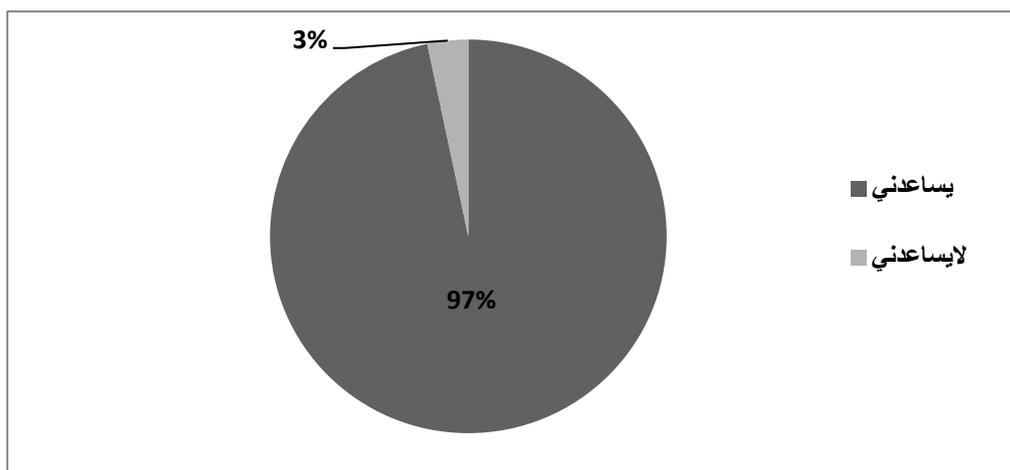
النسبة المئوية	التكررات	الفئات
47%	32	السرعة في إنجاز العمل
21%	14	توفير الدقة عند تقديم الخدمة
32%	22	سهولة الحصول على المعلومات
100%	*68	المجموع

(*): لم يجب جميع المبحوثين

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن نسبة 47% من مجتمع البحث قد أكدوا على أن استخدام التكنولوجيا في أداء العمل يطور من معارف العامل ويزيد من كفاءته، من خلال أنها تساهم في ضمان السرعة في إنجاز العمل، لأنها استحدثت طرق جديدة للأداء، وتؤدي إلى اختصار خطوات العمل مقارنة بالطريقة الكلاسيكية التي كانت تتسم بالروتينية، وهذا ما يساهم في تحقيق رضا العامل ويحفزه على العمل أكثر نتيجة التكامل والتنسيق فيما بين الوظائف. وبالتالي تقليص وقت انتظار العميل للحصول على الخدمة مما يحقق رضاه عنها ويقلص من الشكاوي.

4 - عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحسين الجودة

الشكل رقم (17) دائرة نسبية توضح مدى مساعدة المشرف للعمال لتحسين أدائهم للعمل.



يتضح من خلال الشكل أن نسبة 97% من مجتمع البحث قد أكدوا على أن المشرف المباشر يساعدهم في تحسين أدائهم، وهذا ما يثبت دعم الإدارة العليا للعمال، وحرصها على توفير كل الظروف

اللازمة لأداء العمل حسب المواصفات، وهذه النسبة تثبت واحد من عوامل نجاح إعادة الهندسة وهو دعم الإدارة العليا وتؤكد على أن قنوات الاتصال تتسم بالمرونة والغير رسمية، مما يزيد من درجة اللامركزية، وهو ما يثبت المدخل التكنولوجي وكل من مسؤولي مكتبة الرياضيات ومكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية (تصريحاتهم في دليل المقابلة)

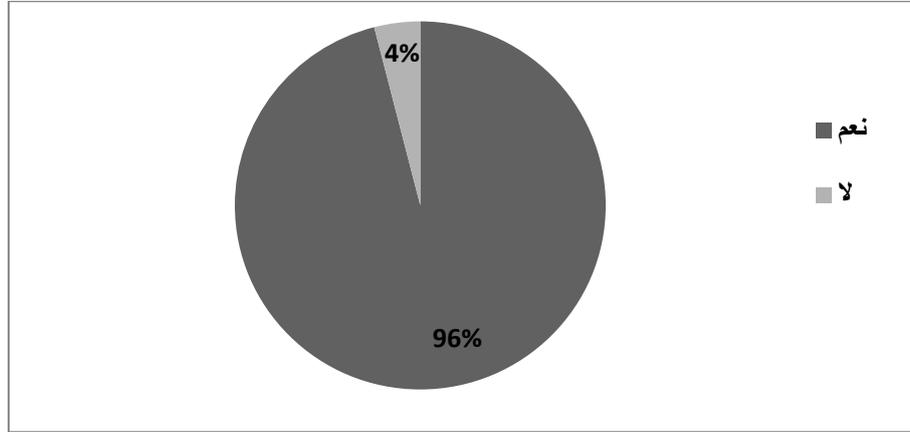
الجدول رقم (21) : يوضح تجسيد مساعدة المشرف للموظفين لتحسين أدائهم.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
38 %	48	تلبية احتياجات العملاء بدقة وفي الوقت المحدد
30 %	38	تعاون العمال في تقديم الخدمة
32 %	41	تفهم المشاكل التي تواجه العملاء والتعاطف معهم
100 %	* 127	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بـ يساعدي (71 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

إن بيانات الجدول تؤكد أن نسبة 38 % من مجتمع البحث يرون أن مساعدة المشرف لهم تساعدهم على تحسين أدائهم ويظهر ذلك من خلال تلبية احتياجات العملاء بدقة وفي الوقت المحدد، وهو ما يحقق لنا بعدي من أبعاد جودة الخدمة وهو الاعتمادية والاستجابة، وبنسبة 32% من مجتمع البحث يرون أن مساعدة المشرف لهم تظهر من خلال تفهمهم للمشاكل التي تواجه العملاء والتعاطف معهم، وهذا يثبت أن المكتبة تسعى إلى تحقيق الجودة في تقديم الخدمة من خلال اهتمامها بالعمل بالدرجة الأولى، و هو ما أكده "جوران" في نظريته من خلال أن التخطيط للجودة يعتمد ويركز على العملاء واحتياجاتهم. كما نجد أن "إدوارد ديمينج" قد ركز على دور القيادة الفعالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين بما يشجعهم ويحفز إبداعاتهم.

الشكل رقم (18): دائرة نسبية توضح مدى امتلاك العمال للمعرفة الكافية بإجراءات ومعاملات السير الحسن للعمل.



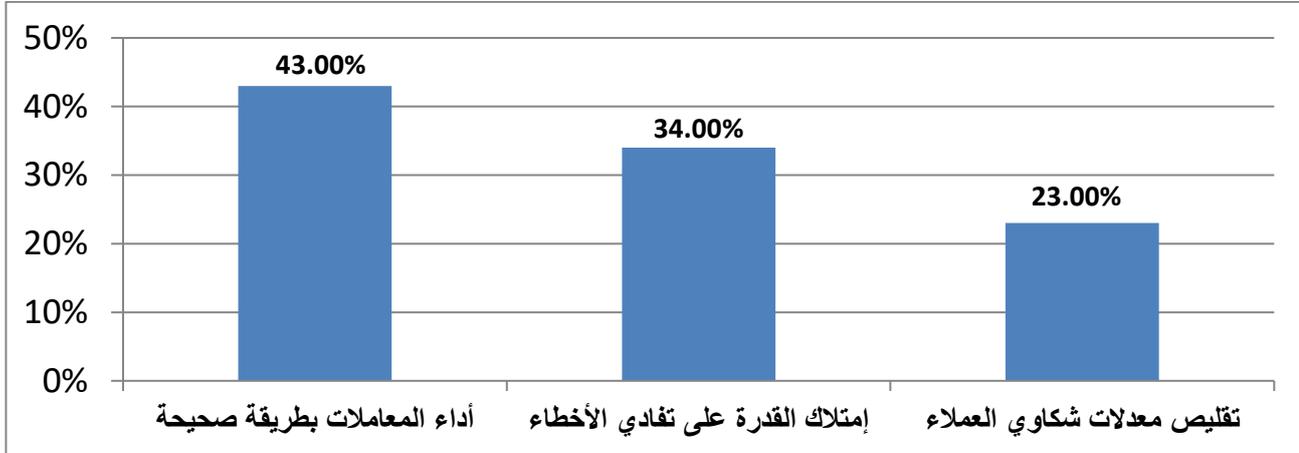
يتضح من خلال الشكل أن نسبة 96 % من مجتمع البحث يمتلكون المعرفة الكافية بإجراءات ومعاملات السير الحسن للعمل بما يحقق الكفاءة والجودة عند تقديم الخدمة، فالهندرة والتغيير الجذري في العمليات الإدارية وإجراءات العمل يتطلب فرق عمل ذات كفاءة لتصميم خطة ونظام عملها وعملياتها الإدارية باعتبارهم الأفراد الأكثر دراية بالمراحل التي تمر بها العمليات، وهذا ما أكدته مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية، كما نجد أن "إدوارد ديمنج" قد أكد على ضرورة تفعيل دور فرق العمل داخل المؤسسة لضمان الجودة.

الجدول رقم (22) : يوضح انعكاسات معرفة العمال لإجراءات العمل على كيفية سير العمل.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أداء المعاملات بطريقة صحيحة	66	% 43
امتلاك القدرة على تقادي الأخطاء	53	% 34
تقليص معدلات شكاوي العملاء	36	% 23
المجموع	* 155	% 100

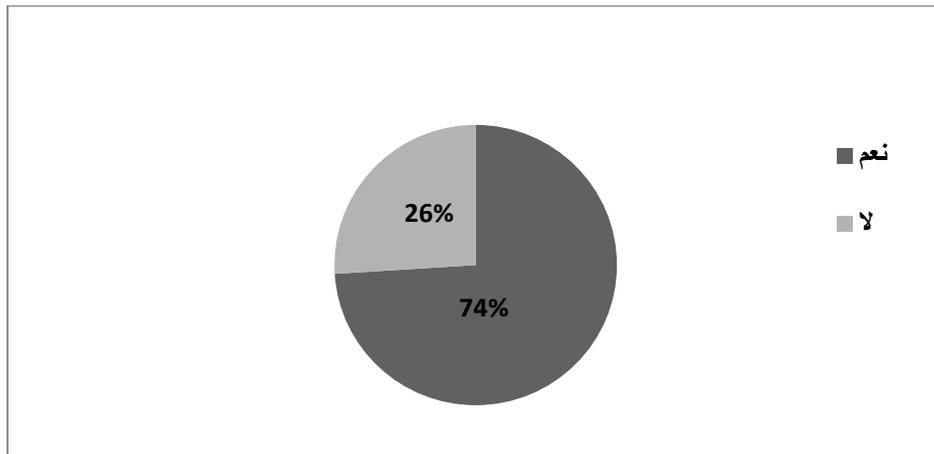
(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بـ نعم (70 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

الشكل رقم (19) : أعمدة بيانية توضح انعكاس معرفة العمال لإجراءات العمل على كيفية سير العمل.



يتضح من خلال بيانات الجدول والشكل أن نسبة 43 % من مجتمع البحث يرون أن معرفتهم بإجراءات العمل تمكنهم من أداء المعاملات بطريقة صحيحة، وهذا ما ينعكس على جودة الخدمة التي تكون خالية من العيوب وبالتالي يتفادى العامل تكرار العمل وهو ما أكده "فيليب كروسبي" من خلال المعيب الصفري الذي يساهم في إلغاء تكلفة الجودة، كما أكد "فيغناوم" أن الجودة تعني قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة.

الشكل رقم (20) : دائرة نسبية توضح مدى مساهمة العمال في وضع اقتراحات حول طريقة العمل الجديدة.



يتضح من خلال الشكل أن نسبة 74 % من مجتمع البحث قد ساهموا في وضع اقتراحات حول طريقة العمل الجديدة، وهذا يثبت أن المكتبة تتسم بالمرونة وتعتمد على الإدارة بالمشاركة في التسيير، بما يحقق اللامركزية ويساهم في تشجيع العمال على الإبداع وطرح الأفكار حول طريقة التصميم الجديدة.

للمعاملات الإدارية، وقد أكد "إيشيكاوا" على ضرورة إشراك العاملين وذلك لتطوير الجودة من خلال زيادة حجم مشاركتهم وتحفيزهم وتوفير جو عمل مناسب يساهم في حل المشكلات المتعلقة بالجودة.

الجدول رقم (23) : يوضح مساهمة إشراك العمال عند إعداد طريقة العمل في تحسين تقديم الخدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
30 %	38	توفير الجهد اللازم لإنجاز المعاملات
37 %	46	تخفيض الوقت اللازم لإنجاز المعاملات
33 %	42	تقليل الحاجة لعمال إضافيين وتكاليف زائدة
100 %	* 126	المجموع

(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث اللذين أجابوا بنعم (54 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

إن بيانات الجدول تؤكد أن نسبة 37 % من مجتمع البحث يرون أن إشراكهم عند إعداد طريقة العمل يساهم في تحسين تقديم الخدمة من خلال تخفيض الوقت اللازم لانجاز المعاملات، وهذا يثبت انعكاس المشاركة العمالية على جودة الخدمة، وقد تأكد ذلك من خلال نظرية "فيليب كروسبي" أن المشاركة العمالية تساهم في تحسين الجودة المقدمة، فالعنصر البشري يعد أهم عنصر مؤثر في الجودة وهذا ما أثبتته "فيغنبوم"، كما نجد أن نسبة 33 % من مجتمع البحث ترى أن مشاركتهم تساهم في تحسين تقديم الخدمة من خلال أنها توفر وتقلل من الحاجة لعمال إضافيين وتكاليف زائدة ناتجة من فتح مناصب مالية جديدة وهذا ما يساهم في تحسين الجودة من خلال خفض التكاليف، وتشجيع العمال على مسألة الجودة وجعلها مسؤولية جماعية بحيث تصبح أسلوباً للإدارة. وهذا ما أثبتته "فيغنبوم"، حيث اعتبر الجودة تعبير عن أقل قدر من رأس المال وعلى قدر من فعالية التكلفة في عملية تقديم الخدمة.

الجدول رقم (24) : يوضح التعديلات والتحسينات المقترحة لتحسين تقديم الخدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
20 %	14	تفعيل الحوار والتشاور
24 %	17	توفير ظروف عمل مناسبة
21 %	15	التكوين المستمر
31 %	22	زيادة تحفيز العمال
04 %	03	أخرى تذكر
100 %	* 71	المجموع

(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 31 % من مجتمع البحث يصرحون أن أهم تعديل وتحسين مقترح لتحسين تقديم الخدمة هو زيادة تحفيز العمال، وهذا دليل على أن موظفي المكتبات لا يحصلون على التحفيز والمكافآت، مما يقضي على روح المبادرة والإبداع وظهور مشاكل في العمل، كالتغيب عن العمل وغياب التفاعل بين العمال وعدم الرغبة في العمل. فالحواجز تعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي وهو ما أكده "جوران" الذي اعتبر أن تحسين الجودة يكون من خلال تحفيز العمال وذلك للوصول إلى الأهداف المخطط لها (تحسين الجودة)، كما نجد أنه وبنسبة 24 % من مجتمع البحث يرون أن توفير ظروف عمل مناسبة تساهم في تحسين تقديم الخدمة، فبتوفرها يتشجع العامل لأداء عمله بطريقة تكفل رضا العميل عنها وبالتالي تحقيق الجودة، وقد اعتبر "إيشيكوا" أن تطوير الجودة وتحسينها يكون من خلال توفير جو عمل مناسب للعاملين.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة تمكنا من الوصول إلى عدة استنتاجات وسوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء النظريات.

1- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

- هناك تطبيقات عملية تستخدم في تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية: حيث تم إدخال تغييرات على مستوى العمل، وذلك لما تحتاجه الهندرة وتصميم العمليات الجديدة من مستجدات لتطويرها وتحقيق الأهداف المسطرة، بما تتطلب من توفير إمكانيات مادية وبشرية كافية ومناسبة من أجل إحداث التغيير والتطوير المطلوب، فلا يمكن تجسيد الهندرة ما لم تكن هناك تغييرات في مستويات المؤسسة المختلفة، من خلال الاعتماد على الأساليب والمعدات الحديثة بما يساعد المؤسسة على مواكبة التطورات والانفتاح على البيئة الخارجية، بالاستعانة بتدريب العمال على استخدام وسائل العمل الحديثة، لما تتطلبه التغييرات الجذرية في أساليب العمل المستخدمة فيالفكر الإداري الكلاسيكي.

إن المشرف يحرص على التدخل السريع من أجل حسن تقديم الخدمة، وهذا ما يثبت أن المؤسسة تسير وفق نمط تنظيمي مرن، فهذا يعد من أبرز ما يميّز الهندرة، مما يدل ذلك أن القائد اجتماعي تفاعلي أثناء تأدية المهام ويهتم بالعمل والعلاقات، كما يحرص المشرف على

مراقبة أوقات الدخول والخروج للموظفين، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10) كون ذلك يؤكد على قدرة الإدارة على التسيير وأن للمؤسسة ثقافة احترام الوقت، لأنه بالرقابة تضمن التتبع المستمر لأوضاع المؤسسة وللعمليات الإدارية.

كما نجد أن هناك تنسيق في أداء الأعمال بين العمال، والذي يتجسد من خلال التعاون والتفاعل الإيجابي فيما بينهم، وهو ما يثبت أن هناك تجسيد لفرق العمل في المؤسسة، ما يحقق لنا أهم مطلب للهندرة وهو التنسيق والتعاون، وهذا ما يثبته الجدول رقم (11)، كما تدل هذه النتيجة على التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية للعملية الإدارية. لذلك فإن هناك تطبيقات عملية مستخدمة في تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يتطابق مع الفرضية الأولى.

- ترتبط احتياجات العملاء بمتطلبات تقديم الخدمة: حيث أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط بين احتياجات العملاء ومتطلبات تقديم الخدمة، التي تبين أن المكتبة تسعى للاستعانة وتوفير المعدات الحديثة التي تساهم في تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات حول المراجع من طرف العملاء ، والذي من شأنه أن يساهم في تحسين جودة الخدمة. تتوفر المكتبة على المستلزمات الضرورية لتقديم الخدمة، بما يساهم في تقديم خدمة حسب المواصفات والاحتياجات، وتتمثل أبرز هذه المستلزمات في سهولة سير الإجراءات والمعاملات، كما توفر المكتبة الأماكن الكافية للبحث والمطالعة، وهو ما يؤكد على أنها تسعى لتوفير البنى والاحتياجات الضرورية لكل من المستفيد والعامل، والجدول رقم (13) قد أثبت ذلك، وهو ما يحقق لنا أهم بُعد من أبعاد الجودة وهو البعد المادي الملموس.

إن إدارة المكتبة لا تلتزم في كثير من الأحيان بالتطبيق الحرفي للقوانين أثناء تقديم الخدمة، ذلك سعياً منها لتحقيق الشعور بالثقة والأمان لدى العميل، وهذا يثبت أن المكتبة تسعى لتحسين جودة خدماتها من خلال العمل على تلبية احتياجات المستفيدين وبالتالي يتحقق بُعد الجودة والتمثل في الأمان والجدول رقم (14) يؤكد ذلك.

كما نجد أنه يوجد إقبال كبير من طرف العملاء على المكتبة، وهذه النتيجة تثبت رضى العملاء على الخدمة المقدمة، ويعود سبب الإقبال إلى السرعة والدقة في إنجاز الخدمة، مما يعزز الرضا ويحقق الجودة، فالسرعة والدقة تعبر عن بُعد من أبعاد الجودة وهو بُعد الاستجابة، وقد أكد الجدول رقم (15) ونسبة 33% على هذه النتيجة.

نفهم أن هناك ارتباط بين احتياجات العملاء بمتطلبات تقديم الخدمة، وهذا ما يجعل الفرضية الثانية مقبولة.

- **يعمل نظام المعلومات على الأخذ بمفهوم العمليات الإدارية بدلا من مفهوم الوظائف الإدارية:** لقد أثبتت الدراسة الميدانية أن المعدات والتجهيزات التكنولوجية الحديثة تساهم في تسهيل سير العمل، فالمكتبة تسعى للاستفادة من هذه المعدات بما يطور العمل ويسهل من أدائه، والشكل رقم (12) يوضح ذلك، وقد تجسدت هذه المساهمة في أنها تكفل إنجاز الأعمال بسرعة ومرونة، وهذا ما يثبت أن العمليات الإدارية تتسم بالمرونة، فالمرونة من أهم نتائج الهندرة، فكل من الشكل رقم (13) والجدول رقم (17) يؤكدان ذلك بنسبة 31%.

إن اعتماد إدارة المكتبة على التكنولوجيا الحديثة قد ساهم في تغيير طريقة العمل، فتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة يتطلب الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، والشكل رقم (14) يؤكد ذلك بنسبة 95%، وتظهر كيفية تأثير التكنولوجيا على تغيير طريقة العمل من خلال استحداث مهام جديدة، وإلغاء المعاملات الغير مهمة، وهذا ما يثبت أن المكتبة قد أحدثت تغييرات ساهمت في تشجيع الاعتماد على العمليات الإدارية التي تلغي التخصص الوظيفي من خلال التخلي عن المعاملات الغير مهمة واستحداث مهام جديدة تكون من خلال الإثراء الوظيفي.

نلخص إلى أن نظام المعلومات يعمل على الأخذ بمفهوم العمليات الإدارية بدلا من الأخذ بمفهوم الوظائف الإدارية، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الثالثة.

- **تؤثر عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة:** نلاحظ من خلال الشكل رقم (17) أن مساعدة المشرف للعمال تساعدهم على تحسين أدائهم وذلك بنسبة 93%، وهذا ما يُثبت أهم عامل لنجاح الهندرة وهو دعم الإدارة العليا للعمال ولعملية التغيير في الأساليب الإدارية، مما ينعكس على المكتبة ككل في تحقيق أهدافها ومنه جودة الأداء في تقديم الخدمات وتحقيق رضا العميل.

إن الجدول رقم (21) يُبين انعكاس مساعدة المشرف للعمال على تحسين أدائهم والتمثلة في تلبية احتياجات العملاء بدقة وفي الوقت المحدد، وهذا يؤكد على أن المكتبة تسير وفق إستراتيجية تحسين الجودة.

إن الشكل رقم (18) يؤكد على امتلاك العمال المعرفة الكافية بإجراءات السير الحسن للعمل وذلك بنسبة 96%، والجدول رقم (22) يُبين انعكاس امتلاك هذه المعرفة على سير العمل

والمتمثلة في أنها تمكنهم من أداء المعاملات بطريقة صحيحة، وتمكنهم من امتلاك القدرة على تفادي الأخطاء، مما ينعكس على جودة الخدمة التي تكون خالية من العيوب مع تفادي تكرار العمل وتأخير تقديم الخدمة.

إن الجدول رقم (24) يُوضح أن إشراك العاملين عند إعداد طريقة العمل يساهم في تحسين تقديم الخدمة من خلال تخفيض الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، وهذا ما يؤكد على أن إدارة المكتبة تسعى لدعم الموظفين والرفع من الروح المعنوية لديهم بما ينعكس على الأداء والخدمة، باعتبار أن المورد البشري أهم عنصر مؤثر بالجودة. لذلك فإن عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر في تحسين الجودة، وهذا ما يجعل الفرضية الرابعة مقبولة.

2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

انطلاقاً من النتائج الميدانية نستنتج أن هناك تغييرات أدخلت على مستوى العمل، وهو ما توافق مع دراسة "خان أحلام" بعنوان "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري" التي توصلت إلى أن تطبيق الهندرة لا يكون إلا من خلال التغيير في كل ما يتم في المنظمات من تفكير، تنظيم، تصميم، تحسين وتقييم... الخ.

لاحظنا أن التغييرات تتعلق باقتناء الأدوات والأجهزة الحديثة، وهذا دليل على أن المكتبة تسعى للعمل وفق إستراتيجية الهندرة، وهذا ما توافق مع دراسة "أوجيظ نور الدين" حول "انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة".

إن المكتبة تتوفر على مستلزمات تقديم الخدمة، مما يدل على أن المكتبة تسعى لتحقيق الجودة في الخدمة ولتلبية احتياجات العملاء وكسب رضاهم، وهو ما توافق مع دراسة "محبوب مراد" حول "استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، والتي أكدت على أنه تتوفر هذه المستلزمات نحقق أهم بُعد من أبعاد الجودة وهو البعد المادي الملموس.

إن السرعة والدقة في إنجاز الخدمة تساهم في كسب رضا العميل، وتعزز من فكرة تقديم خدمة حسب المواصفات، بما ينعكس إجمالاً على جودة الخدمة المقدمة، وهذا ما توافق مع دراسة "إسماعيل عبد الله محمد قاسم" بعنوان "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية".

كما نجد من خلال الشكلين رقم (12)، (13) أن الاعتماد على المعدات والتجهيزات الحديثة يساهم في تسهيل سير العمل، وهو ما توافق مع دراسة "شرف إبراهيمي" بعنوان "الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية" التي أكدت على أن نظم المعلومات تسهل الأداء لقدرتها (تكنولوجيا المعلومات) على السرعة في استرجاع وتخزين المعلومات الخاصة بالعملاء.

3- مناقشة النتائج على ضوء المقاربات النظرية

يتضح من خلال البيانات التي توصلنا إليها أن إدخال التغييرات على مستوى العمل من أهم متطلبات تطبيق الهندرة، وهو ما أكده "مدخل النظم المفتوحة" الذي دعا إلى ضرورة إحداث التغيير وفي كافة المستويات الإدارية من أجل ضمان التكيف مع البيئة المحيطة، كما اعتبر جوران أن تحقيق الجودة يكون من خلال قيام المؤسسة بالتغييرات اللازمة في الأنشطة.

لاحظنا أن المكتبة تسعى لإكساب العاملين المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة، وهذا ما توافق مع نظرية "ديمنغ" الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب على الأساليب الإدارية الحديثة لتتناسب ومتطلبات تحقيق الجودة، كما توافقت هذه لنتيجة ونظرية "ايشيكاوا" الذي ركز على ضرورة التعليم والتدريب للعمال من أجل ضمان الجودة من خلال العامل النوعي.

كما يتبين لنا من دراستنا الميدانية أنه يوجد رقابة على الالتزام بأوقات الدخول والخروج للموظفين من طرف المشرف، وهذا ما يثبت أن للمكتبة وللعمال ثقافة احترام الوقت الذي ينعكس على الأداء الجيد للخدمات وفق المعايير المطلوبة، وهو ما توافق مع نظرية "ايشيكاوا" والذي ركز على ضرورة الرقابة لضمان تحقيق الجودة، كما أن "مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية" فقد أكد على ضرورة الرقابة من طرف القيادات العليا لضمان تتبع العمل بشرط أن لا تكون رقابة بوليسية.

لقد تبين أن هناك تنسيق في أداء العمل وهذا ما توافق مع "المدخل الهيكلية" الذي يرى أن تحقيق الأهداف لمشاركة المؤسسة يكون من خلال التنسيق بين العمال، وقد تجسد هذا التنسيق في التعاون والتفاعل الإيجابي بين العمال، وهو ما أكده كل من "مدخل النظم المفتوحة" ومدخل "الأنساق الاجتماعية الفنية"، اللذان اعتبرا المؤسسة نظام قائم على مفهوم التعاون، وأنها نتاج لنسق اجتماعي يتمثل في تفاعلات العمال وتعاونهم فيما بينهم.

إن المكتبة توفر المستلزمات الضرورية لتقديم الخدمة، وهذا ما توضحه نظرية "جوران" الذي اعتبر أن تحقيق الجودة يتوقف على التأكد من أن كل فرد داخل المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة مما ينعكس على الخدمة التي ستكون مقدمة حسب المواصفات، كما توافقت هذه

النتيجة مع مبادئ "بالدريج" الذي دعا إلى ضرورة توفير احتياجات كل من المستفيدين والعمال من أجل حسن تقديم الخدمة.

إن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يساهم في تسهيل سير العمل، وقد توافقت هذه النتيجة و"المدخل التكنولوجي" الذي اعتبر التكنولوجيا عامل مساعد في تسهيل الأداء من خلال فوائدها المتمثلة في السرعة عند تخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالعملاء، كما أنها تؤدي إلى التغيير في العمليات الإدارية وتغيير طريقة العمل، ويتجسد ذلك من خلال استحداثها لمهام جديدة مع إلغاء المهام الغير مهمة، وهذا ما توافق مع مبادئ "المدخل الهيكلي" الذي أكد على أن التطوير والتغيير بالاعتماد على التكنولوجيا يؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى الوظيفة من خلال إثرائها وزيادة المهام المسندة.

إن مساعدة المشرف للموظفين يؤدي إلى تحسين أدائهم ويتجسد ذلك من خلال تلبية احتياجات العملاء بدقة وفي الوقت المحدد، وهذا ما أكده كل من "جوران" و"ديمنج"، فقد اعتبر أن التخطيط للجودة يعتمد ويركز على العملاء واحتياجاتهم، وأن على القيادات الفاعلة أن تعمل على مساعدة العاملين بما يشجعهم ويحفز إبداعاتهم.

تبين من خلال الدراسة أن الموظفين يمتلكون المعرفة الكافية بإجراءات ومعاملات السير الحسن للعمل وهذا ما ينعكس على الأداء العام، كما تم التوصل إلى أن امتلاك هذه المعرفة يساهم في أداء العمل بطريقة صحيحة، بما ينعكس على جودة الخدمة من خلال تقادي تكرار العمل وخلوها من العيوب، وهذا ما توافق مع نظرية "كروسبي" الذي أكد على مفهوم المعيب الصفري والذي يساهم في إلغاء تكلفة الجودة، بما يتوافق ونظرية "فيغنهاوم" والذي اعتبر الجودة تعني قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق الغرض المنشود بأقل تكلفة.

نجد أن إشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم يساهم في تحسين جودة الخدمة، وهذا ما أكده كل من "كروسبي" و"إيشيكاوا"، حيث اعتبر أن المشاركة العمالية تساهم في تحسين الجودة من خلال أنها تساهم في حل المشكلات التي تحول دون تحقيق الجودة باعتبار أن العمال الأكثر دراية بتفاصيل العمل.

ثالثا: النتائج العامة

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية في العمل وتنظيمه، بما يساعدها على التكيف مع البيئة المحيطة بها.
- إن المكتبة داعمة لعمليات التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
- إن تحقيق الجودة تكون من خلال الاهتمام بتلبية احتياجات العميل وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.
- المكتبة تعمل على الاستفادة من الأجهزة الحديثة بما يساعد على تحقيق جودة الأداء في تقديم الخدمات، من خلال تخفيض زمن الحصول على الخدمة، سهولة الحصول على المعلومات وتبادلها بين العاملين.
- إن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يساهم في تغيير سير العمل، فهي تبسط من الإجراءات وتسهلها، كما تؤدي إلى استحداث مهام جديدة والتخلي عن المهام الغير هامة.
- تحسين الجودة عملية مستمرة تتطلب إتباع الأساليب الغير تقليدية، والتركيز على تقديم خدمات فاعلة للعملاء، وهو ما يوفّره أسلوب الهندرة باعتباره من أهم المناهج الإدارية الحديثة.
- إن دور المكتبة في تفعيل الهندرة وتحسين جودة الخدمة يتوقف على التزامها بدعم المورد البشري والرقابة على الأداء من أجل تجاوز المشاكل والأخطاء ولسير العمل بشكل جيّد.
- غياب الاهتمام بالحوافز والترقيات التي تساهم بشكل كبير في رفع معنويات العمال وترسيخ أهداف الهندرة المتمثلة في الابتكار والإبداع.

رابعا: اقتراحات الدراسة

- التركيز على الاستمرار في إخضاع العاملين للتدريب النوعي والفعال، الذي يسمح لهم بتجديد معارفهم وتحسين مستواهم لدعم متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- التركيز على نظام الحوافز والترقيات من أجل بعث روح العمل والإبداع والابتكار وإشباع الحاجيات المادية والمعنوية.
- أن تعمل المكتبة على إحداث تغييرات مستمرة خاصة في التجهيزات الحديثة، لجعل المؤسسة مواكبة للتطورات، وللتأكد من تلبيةها حاجة العمل.

- العمل على توفير ظروف عمل مناسبة للعمال، والحرص على تشجيع الحوار داخل المكتبة وذلك لتشكيل منظومة اتصال مرنة.
- العمل على زيادة الوعي الجماعي بأسلوب الهدرة والحرص على الاستفادة منه، بما يساعدهم على الارتقاء بنوعية الخدمة المقدمة.

خاتمة

إن نجاح واستمرارية أي منظمة في تحقيق أهدافها أصبح مشروط بوجود إدارة عصرية، تهتم بدراسة وتحليل وتصميم نظم العمليات وكيفية إدارتها وتطوير الموارد المادية والبشرية والمالية وتستغل التكنولوجيا الحديثة. ومن أكثر الجوانب الإدارية ملائمة إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي أصبحت سمة مميزة لمعطيات الفكر الإداري الحديث.

فمن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسة في تحسين جودة مخرجاتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعتبر منهج للتطوير بغية تحسين أبعاد المنافسة المتمثلة بالكلفة والوقت والمرونة والجودة خاصة، ذلك أنها أصبحت ضرورة ملحة وسلاح استراتيجي أملتته حركية الحياة المعاصرة.

إن تحسين الجودة من أهم عناصر الاستثمار ونموذج تستطيع من خلاله المنظمة تحسين أدائها والرفع من فعاليتها، وهذا لا يكون إلا بالتطوير المستمر لعملياتها بالاعتماد على إستراتيجية الهندرة، لضمان رضا العميل من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية وفق لرغباته وتوقعاته المستقبلية.

وبالرجوع إلى الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية دور في تحسين الجودة، لأنه بتبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقها بفعالية سيسمح للمؤسسة بتحسين جودة خدماتها مما يساعدها على الاستمرار والبقاء.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: بالعربية

أ) القواميس والمعاجم

1. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، ج4، مكتبة مشكاة الإسلامية، د ب ن، 2008م.
2. أحمد زكي براوي ومحمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة (التخطيط/التنمية) الاستخدام: انجليزي - فرنسي - عربي، المؤسسة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 1984م.
3. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، عالم الكتب، القاهرة-مصر، 2008م.
4. جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور: لسان العرب، ط6، المجلد3، دار صادر، بيروت- لبنان، 2008م.
5. الغرباوي عبد الحميد: منجي الطلاب، دار القبس للنشر والتوزيع، د ب ن، 2001م.
6. مجاني الطلاب: ط5، دار مجاني، بيروت - لبنان، 2011م.
7. المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق، بيروت - لبنان، 2003م.

ب) الكتب

8. إبراهيم يحي: الهندسة البشرية وأثرها في رفع إنتاجية العمل، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1978م.
9. أبو النجا محمد العمدي: أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1995م.
10. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998م.
11. أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001م.
12. أحمد محمد الشياب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م.

13. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2014م.
14. إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون : متطلبات التطبيق العلمي لمواصفات الإيزو 2000-2001م لنظام الجودة، مكتبة الأشقر للطباعة، العراق، 2001م.
15. أمير عمر حسين صالح : جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة، عمان- الأردن، 2014م.
16. أنعام الحيايلى: إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان - الأردن، 2015م.
17. أيتن محمود المرجوشي: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2008م.
18. بديع محمود القاسم: علم النفس المهني، مؤسسة الوراق، عمان - الأردن، 2001م.
19. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009م.
20. بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م.
21. جاسم مجيد: دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية- مصر، 2002م.
22. جفري لوينتال: إعادة هندسة المنظمة- منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة-، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2002م.
23. جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، بوزريعة- الجزائر، 2013م.
24. جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014م.
25. حسين علوان مطلق: جمع البيانات وطرق المعاينة، مكتبة العبيكان، الرياض- السعودية، 2010م.
26. حسين محمد الحراحشة إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان- الأردن، 2011م.
27. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعه: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، بغداد- العراق، 2013م.

28. حيدر شاكر نوري ومحمود حسن جمعة: دراسات أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، مطبعة ديالي، العراق، 2015م.
29. حيدر علي المسعودي: إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2010م.
30. خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير -التحديات الاستراتيجية-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011م.
31. خضر مصباح الطيطي: إدارة وصناعة الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
32. خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000م.
33. ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض- السعودية، 2003م.
34. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مطبعة سيرتا، قسنطينة - الجزائر، 2006م.
35. رسلان علاء الدين : التطوير التنظيمي، دار رسلان، دمشق - سوريا، 2013م.
36. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008م.
37. ريتشارد ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جرير، الرياض- السعودية، 1989م.
38. السر حسن موسى: إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، الرياض- السعودية، 2002م.
39. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر، عمان- الأردن،
40. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة- مصر، 2012م.
41. سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل-، ج1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م.
42. سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر، 2002م.

43. سيد عبد النبي محمد: طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية، الجيزة - مصر، 2019م.
44. شريف أحمد الحموي: الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتارية، دار يافا العلمية للنشر، عمان - الأردن، 2011م.
45. صلاح مصطفى الفوال: علم إجتماع المفهوم (الموضوع والمنهج)، دار الهنا للطباعة، القاهرة - مصر، 1982م.
46. صلاح هاشم: الإدارة في النظم الخدمية، دار العلم، الكويت، 2011م.
47. طارق عبد الرؤوف عامر: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2014م.
48. عادل الشيراوي: الدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر، 1995م.
49. عادل رزق: إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2010م.
50. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق - سوريا، 2004م.
51. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم الذكاء والأعمال، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2015م.
52. عائشة عتيق: جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016م.
53. عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2017م.
54. عبد الباسط متولي خضر: أدوات البحث العلمي وخطة إعداد، دار الكتاب الحديث، القاهرة - مصر، 2014م.
55. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي - الرواد والنظريات -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017م.
56. عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م.
57. عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م.

58. عبد الناصر ملك حافظ وحسين وليد عباس: الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار فيداء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
59. العجمي محمد محسن: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار الميسرة، عمان-الأردن، 2008م.
60. عزة جلال مصطفى: إدارة الأصول الفكرية - منظور استراتيجي -، دار النشر للجامعات، القاهرة- مصر، 2014م.
61. عطا الله أحمد الحسان: نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري، عمان -الأردن ، 2013م.
62. علاء الدين ناظورية: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان-الأردن، 2009م.
63. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000م.
64. علي محمد منصور: مناهج البحث العلمي، دار الرواد، طرابلس- ليبيا، 2007م .
65. عليمات صالح ناصر: العمليات الإدارية في المؤسسة التربوية، دار الشروق للنشر، رام الله- فلسطين، 2007م.
66. عمار بوحوش ومحمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م.
67. عمر أحمد أبو هاشم وآخرون : الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
68. عمر نصر الله: مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2016م.
69. عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001م.
70. عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان-الأردن، 2009م.
71. فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006م.
72. فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري-، ط3، دار حامد للنشر، عمان-الأردن، 2010م.

73. فتحي أحمد يحي العالم: نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2010م.
74. فتحي سرحان: إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، مصر، 2012م.
75. فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، ددن، الرياض، 1998م.
76. فهد صالح السلطان: إعادة هندسة نظم العمل - النظرية والتطبيق - ، مطابع الخالد، الرياض-السعودية، 2008م.
77. قاسم نايف علوان المحيوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
78. مأمون الدرادكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة، عمان-الأردن، 2001م.
79. مأمون الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
80. مأمون السلطي، سهيل إلياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق- سوريا، 1999م.
81. محسن بن حفيظ باعمر: منهجية كايزن اليابانية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، 2017م.
82. محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
83. محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب: المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة- السعودية، 2014م.
84. محمد السيد البدوي: إدارة الجودة الشاملة- كيف تطور مشروعك ومنتجك؟-، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2017م.
85. محمد الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003م.
86. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2007م.
87. محمد الصيرفي: هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2009م.

88. محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف، عمان - الأردن، 2015م.
89. محمد سرور الحريري: إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، دار المنهجية، عمان - الأردن، 2016م.
90. محمد سعيد: الهندرة - هندسة العمليات الإدارية-، دار من المحيط إلى الخليج، عمان - الأردن، 2016م.
91. محمد صادق إسماعيل: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2014م.
92. محمد صبري حافظ السيد محمود البحيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2009م.
93. محمد عبد العال النعيمي وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري للنشر، عمان- الأردن، 2012م.
94. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2005م.
95. محمد عبده حافظ: الهندرة الإدارية، دار السحاب، القاهرة - مصر، 2010م.
96. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي (دراسة في طرائق البحث وأساليبه)، دار المعرفة، الإسكندرية- مصر، 1980م.
97. محمد مقضي الكساسبة وعبير حمود: قضايا معاصرة في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان- الأردن، 2009م.
98. مدحت أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2008م.
99. مدحت أبو النصر: الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2015م.
100. مراد حكيم بباوي: هندسة المعرفة، عالم الكتب، القاهرة- مصر، 2014م.
101. مصطفى بن جيبس: المقاربة بالكفاءات، المركز الوطني للوثائق، الجزائر، 2000م.
102. معتز السيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي، ج1، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2014م.
103. مليكة غواري: إدارة الجودة الشاملة في خدمة الرعاية الصحية، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2016م.

104. مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان - الأردن، 2007م.
105. نادية عاشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر، قسنطينة- الجزائر، 2017م.
106. نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية- بدايات الألفية الثالثة-، دار الخبر للنشر، القاهرة- مصر، 2014م.
107. نواف محمد البادي: الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2011م.
108. نور الدين حاروش، رقيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، عمان- الأردن، 2015م.
109. وسيم أبو عريش: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2017م.
110. ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان -الأردن، 2008م.
111. يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2008م.
112. يوسف لازم كماش: البحث العلمي، دار دجلة، عمان- الأردن، 2016م.
113. يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة ، بوزريعة - الجزائر، 2013م.

ج) الدوريات

114. إسماعيل مناصرية وكمال منصورى: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في نجاح عملية إعادة هندسة المؤسسات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، الجزائر، 2008م.
115. إياد على الدجنى: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1، 2013م.
116. بوحنيفة قوي: إعادة هندسة الأداء الجامعي - مقارنة معاصرة -، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2007م.
117. ثائر أحمد سعدون وإسلام يوسف شيت: تطبيقات الهندسة البشرية في معمل الألبسة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 28، العراق، 2013م.

118. حسين محمد عزب: أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، المجلد 12، العدد 04، الأردن، 2016م.
119. دبون عبد القادر: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، *مجلة الباحث*، العدد 06، 2006م.
120. ديمة محمد وصوص: واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 16، العدد 01، السعودية، مارس 2015م.
121. زينة فتحي محمد: دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 08، العدد 26، الأردن، 2012م.
122. سالم صلال راهي الحساوي: الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 08، العدد 04، العراق، 2006م.
123. شراف براهيم: الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، العدد 05، الجزائر، 2018م.
124. شريفة رفاع، منى مسغوني ومحمد العربي قزون: دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 08، الجزائر، 2015م.
125. علي فلاح الزعبي: إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، *مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية*، العدد 07، الجزائر، جوان 2010م.
126. غسان داود، علياء خليل وفضيلة داود: دور إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد 10، العدد 33، العراق، 2015م.
127. فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، العدد 06، الجزائر، 2015م.
128. محمد بن عبد العزيز الراشد: إدارة الجودة الشاملة، *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، المجلد 17، العدد 02، السعودية، نوفمبر 2011م.
129. محمد جبر دريب: معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، العدد 15، العراق، 2014م.

130. محمد عاصي: مشاكل تطبيق الجودة بالتركيز على تحديد العوامل المؤثرة فيها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 07، العراق، 2007م.

131. محمد عباس، طلال سليمان، إبراهيم غسان: تقييم فرص إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 04، سوريا، 2015م.

د) الرسائل والأطروحات

132. أسماء مناصرية: طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2013/2012م.

133. إسماعيل عبد الله محمد قاسم: تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2009م.

134. أوجيظ نور الدين: انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند، البويرة- الجزائر، 2013م.

135. بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2015/2014م.

136. خان أحلام: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015/2012م.

137. عماري سمير: دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة- الجزائر، 2013/2012م.

138. فتيحة حبشي: إدارة الجودة الشاملة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2007/2006م.

139. محبوب مراد: استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014م.

140. مرام إسماعيل الآغا: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2006م.

141. منتهى أحمد علي الملاح: درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين، 2005م.

142. نجلاء جمال فهمي: تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2015م.

143. يزيد قادة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011م.

هـ) المؤتمرات

144. قويدر عياش: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8، 9 مارس 2005م، الجزائر.

ثانيا: بالأجنبية

A. Dictionnaires

1. Le petit Larousse Illustre, french édition ,bordeaux –France, 1997.

B. Ouvrages

2. Bernadette Plot : **Ecrire une thèse ou un mémoire en sciences humaines**, (collection unichamp), éd: Champion, paris, 1986.
3. C . Jamber : **L'assurance Qualité- les normes ISO9000 en pratique**, édition Economica, Paris, 1997.
4. C. Phillipe: **La Qualité c'est gratui** , édition economica, Paris, 1996.
5. Daniel Duret ,M^{aurice} Pillet : **qualité en production : de ISO9000 à Six sigma** , 2^{ème}édition, édition d'organisation, Paris, 2002.
6. Gardy Rinchart : **Quality to redesign school system**, Jossey publisher, San Francisco, 1994.
7. Henri Mitonneau : **Réussir l'audit des process** ,2^{ème}édition, AFNOR, Paris, 2006.
8. Jean Pierre Boruche : **La qualité du service dans l'entreprise(satisfaction et rentabilité)** ,Les édition d'organisation , Paris ,1992.
9. Maurice Angers : **Initiation pratique à la méthodologie des sciences hummaines**, ed : CASBAH- Alger/ CEC- Québec, 1996.
10. Michael hammer&James champy : **Le reengineering de l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993.
11. Patrik Loyonnet : **Les outils de la qualite tota- technique et documentation-**, 2^{ème} , édition d'organisation, paris, 1991.
12. Richard L & Daftan Raymond : **Organization behavior** , har court college publishers ,USA , 2001.

الملاحق

أولاً: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها:
- 5- الوظيفة التي تشغلها:
- 6- الوضعية المهنية: مرسم مؤقت متعاقد
- 7- الأقدمية:

ثانياً: المتطلبات العملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- 8- هل تم إدخال تغييرات على مستوى العمل؟ نعم لا

9- في حالة الإجابة بنعم، هل تتعلق هذه التغييرات بـ:

- شراء أدوات وأجهزة حديثة
- تشكيل فرق عمل تقوم بتنفيذ الأفكار والاقتراحات
- التخلص من الهياكل والإجراءات السابقة
- أخرى تذكر
-

10- كيف تجسدت هذه التغييرات على مستوى العمل؟

- الاتصال المستمر بين العمال والإدارة
- تدريب العمال على استخدام وسائل العمل الحديثة
- الحوار والتشاور مع العمال
- تحسين تقديم الخدمة إلى العميل (الزبون)
- أخرى تذكر
-

11- كيف يحرص المشرفون على تنفيذ خطط العمل؟

- الالتزام بأوقات الدخول والخروج
- الاهتمام باحتياجات العمال
- التدخل السريع للمشرف من أجل حسن تقديم الخدمة
- توفير ظروف عمل مناسبة لتحسين الخدمة
- أخرى تذكر
-

- 12- هل يوجد تنسيق في أداء الأعمال؟ نعم لا

13- في حالة الإجابة بنعم، كيف يظهر ذلك:

- التعاون والتفاعل الايجابي بين العمال
- سهولة تبادل المعلومات
- احترام اقتراحات العميل (الزبون)
- التحلي بالمسؤولية الجماعية في تنفيذ العمل
- أخرى تذكر
-

14- ماذا تقترح من تغييرات على مستوى العمل؟

.....
.....

ثالثا: احتياجات العملاء (الزبائن) ومتطلبات تقديم الخدمة

15- هل يستخدم العملاء (الزبائن) الأجهزة التكنولوجية في الحصول على المعلومات؟

- جميعهم البعض منهم

16- هل تتوفر المكتبة على مستلزمات تقديم الخدمة؟

- نعم لا

17- إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه المستلزمات:

- توفير أماكن كافية للبحث والمطالعة
- تميز المكتبة بالترتيب والتنظيم
- اعتناء العمال بالمظهر الخارجي
- سهولة سير الإجراءات والتعاملات
- أخرى تذكر
-

18- هل تلتزم إدارة المكتبة بالتطبيق الحرفي للقوانين أثناء تقديم الخدمة؟

- تلتزم لا تلتزم

19- في حالة عدم الالتزام، ما هي الأسباب؟ :

- لتحقيق الشعور بالثقة والأمان لدى العميل (الزبون)
- التحفيز على الإقبال للحصول على المعلومات
- الحفاظ على سمعة وبقاء المكتبة
- أخرى تذكر
-

20- هل يوجد إقبال كبير من العملاء (الزبائن) على المكتبة؟ يوجد لا يوجد

21- في حالة وجود إقبال كبير، ما هي الأسباب؟ :

- الاستماع لاقتراحات وشكاوي العملاء (الزبائن)
- عدم التمييز بين العملاء (الزبائن)
- التعامل الحسن وبدون تعصب وقلق
- السرعة والدقة في إنجاز الخدمة
- أخرى تذكر

22- ما هي الاحتياجات التي تساعدك على انجاز مهامك بطريقة جيدة؟

.....
.....

رابعا: نظام المعلومات ومساهمته في الاعتماد على العمليات الإدارية بدلا من الوظائف الإدارية

23- هل تساهم المعدات والتجهيزات الحديثة في تسهيل سير العمل؟ تساهم لا تساهم

24- إذا كانت تساهم في تسهيل سير العمل، كيف يتجسد ذلك؟ :

- إنجاز الأعمال بسرعة ومرونة
- تساعد في التنسيق بين أجزاء العمل
- المساهمة في حل المشكلات والتقليل منها
- سهولة الحصول على المعلومات حول العملاء (الزبائن)
- أخرى تذكر

25- هل أثرت التكنولوجيا الحديثة في تغيير طريقة العمل؟ نعم لا

26- في حالة الإجابة بنعم، كيف يظهر تأثيرها؟ :

- استحداث مهام جديدة وإلغاء المعاملات الغير مهمة
- تحسين خدمة العميل (الزبون)
- التخفيف من المعاملات الورقية
- التقليل من الإجراءات الروتينية
- أخرى تذكر

27- هل تجد صعوبة في استخدام الأجهزة الحديثة؟

نعم لا

28- في حالة الإجابة بـ لا، هل يرجع ذلك إلى:

- الاستفادة من الدورات التدريبية
- الاستعانة بكفاءات الزملاء
- التكوين المتواصل أثناء الخدمة
- أخرى تذكر.....

29- هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا في أداء العمل يطور من معارفك ويزيد من كفاءتك؟

.....

خامسا: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحسين الجودة

30- هل يساعدك المشرف على تحسين أدائك للعمل؟

يساعدني لا يساعدني

31- إذا كان يساعدك، كيف يظهر ذلك:

- تلبية احتياجات العملاء (الزبائن) بدقة وفي الوقت المحدد
- تعاون العمال في تقديم الخدمة
- تفهم المشاكل التي تواجه العملاء (الزبائن) والتعاطف معهم
- أخرى تذكر.....

32- هل تمتلك المعرفة الكافية بإجراءات ومعاملات السير الحسن للعمل؟

نعم لا

33- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ينعكس ذلك على سير العمل:

- أداء المعاملات بطريقة صحيحة
- امتلاك القدرة على تفادي الأخطاء
- تقليص معدلات شكاوي العملاء (الزبائن)
- أخرى تذكر.....

34- هل ساهمت في وضع اقتراحات حول طريقة العمل الجديدة؟

نعم لا

35- في حالة الإجابة بنعم، هل تعتقد أن إشراك العمال في إعداد طريقة العمل يساهم في تحسين تقديم الخدمة من خلال:

- توفير الجهد اللازم لإنجاز المعاملات
 - تخفيض الوقت اللازم لإنجاز المعاملات
 - تقليل الحاجة لعمال إضافيين وتكاليف زائدة
 - أخرى تذكر
-

36- ما هي التعديلات والتحسينات التي تقترحها لتحسين تقديم الخدمات؟

.....

.....

دليل المقابلة (موجه لمسؤولي المكتبات الجامعية)

1- هل تم إدخال تغييرات على مستوى العمل ؟ نعم لا

2- كيف تحرص على تنفيذ خطط العمل ؟

- الالتزام بمراقبة أوقات الدخول والخروج
- الاهتمام باحتياجات العمــــال
- التدخل السريع من أجل حسن تقديم الخدمة
- توفير ظروف عمل مناسبة لتحسين الخدمة
- أخرى تذكر
-

3- ماذا تقترح من تغييرات على مستوى العمل لتحسين تقديم الخدمة ؟

.....
.....

4- هل تتدخل أثناء تقديم الخدمة ؟

نعم لا

5- كيف تتعامل مع شكاوي العملاء ؟

.....
.....

6- ما هي الشروط الضرورية التي تساهم في تحسين تقديم الخدمة ؟

.....
.....

7- هل تحرص على التطبيق الحرفي للقوانين أثناء تقديم الخدمات ؟

أحرص لا أحرص

8- هل تساهم التكنولوجيا في تسهيل سير العمل ؟

تساهم لا تساهم

9- هل أثرت التكنولوجيا في تغيير طريقة العمل ؟

نعم لا

10- هل تعتقد أن مساعدتك للعمال تساهم في تحسين أدائهم ؟

لا

نعم

11- هل تشارك العمال مستجدات العمل وتعمل باقتراحاتهم ؟

لا

نعم

12- ما هي الأساليب والانجازات التي تعتمد عليها المكتبة لتحسين تقديم الخدمة ؟

.....
.....

