

مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات
وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة

أ. د. / معين أمين السيد *

Abstract:

Pour "la gestion de la qualité totale" et "le reengineering-reinvented" une place importante afin d'apporter des changements au niveau de l'entreprise et de l'adoption de l'intérêt du capital humain.
L'objectif de la gestion de la qualité totale et la Process Reengineering est d'atteindre l'excellence, ainsi que des niveaux élevés de performances pour maintenir la survie et de pénétrer dans le domaine de la concurrence.

Les mots clés: Gestion de la qualité totale, Process Reengineering, Entreprise, Capital humain, Concurrence

ملخص:

لكل من موضوع "إدارة الجودة الشاملة" و"إعادة هندسة العمليات في المؤسسة" مكانة بارزة لإحداث التغييرات على مستوى المنظمة وتبني التركيز والاهتمام بموضوع رأس المال البشري. الغرض من إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات هو تحقيق التميز وكذا مستويات عالية من الأداء للحفاظ على البقاء واختراق مجال المنافسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات (الهندرة)، المنظمة، رأس المال البشري، المنافسة.

* أستاذ - جامعة الجزائر 3

مخطط المقال:

مقدمة

- 1) ماهية إدارة الجودة الشاملة
- 1-1) مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 2-1) أساسيات إدارة الجودة الشاملة
- 2) ماهية إعادة الهندسة
- 1-2) مفهوم إعادة هندسة العمليات
- 2-2) تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإعادة الهندسة
- خاتمة

مقدمة:

من الطبيعي أن تتبنى بعض المنظمات الرائدة أنظمة وفلسفات إدارية تمكنها من التميز وتحسن أدائها في ظل بيئة تنافسية حادة من جهة واتساع مجال ظاهرة العولمة وكذا التطورات السريعة والمتزايدة والتي أملت الظروف العالمية من جهة أخرى، ظهر إلى الوجود ما يسمى بمنهج أو ثقافة إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وهذا يدل على مدى التطور المسجل داخل المنظمة والبيئة المحيطة بها. وبالمقابل كان لابد من الاهتمام والتركيز على تنمية الموارد البشرية باعتبارها موردا هام متكامل يتأثر ويؤثر بباقي الموارد التي تملكها المنظمة.

وانطلاقا من هذا الطرح الأكاديمي، كان لابد من إيجاد إطار مناسب لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والذي بدوره يتطلب توفير بيئة تنظيمية ملائمة له، ومن هنا كان لابد من تبني موضوع رأس المال البشري والاهتمام به للوصول إلى أقصى درجات تحسن الأداء المستمر لجميع أنشطتها وعملياتها وهذا من خلال تطبيق متميز وجاد والاحتفاظ بأداء اقتصادي متميز للمنهجين المذكورين سالفا.

وعليه، يمكن طرح إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما مدى نجاح متطلبات ومقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات (الهندسة) لتحقيق قفزات نوعية في ترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة ونجاح دائم للاستثمار في رأس المال البشري من خلال مختلف الطروحات الأدبية الأكاديمية.

(1) ماهية إدارة الجودة الشاملة:

نظرا لخصوصية الموضوع ارتأينا تخصيص هذا الجزء منه إلى إلقاء الضوء على أهم المحاور الأساسية والضرورية لمستهلين ذلك بتعرف الجودة المتعلقة وأبعاد جودة الخدمة والتسلسل الزمني لمراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وإسهامات الرواد الأوائل لها ولمبادئها وكذا مقومات ومتطلبات تطبيقها وصولا إلى مراحلها التطبيقية مبينين مجمع الفوائد المرجوة من خلال تطبيقها وما تحققه من فوائد وعوائد إيجابية على المنظمة.

(1-1) مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

✚ تعريف الجودة الشاملة وأبعادها:

✚ تعرف الجودة:

تعرف الجودة بأنها قدرة الإدارة على الوفاء بمتطلبات الجماهير، وجودة الأداء في التعليم الجامعي تتمثل في تحقيق رغبات الطلاب، ومتلقي الخدمة بحكم على مستوى جودة الخدمة عن طريق المقارنة بين ما يحصل عليه وما توقعه من تلك الخدمة. هناك نوعان من الجودة المدركة¹:

(1) الجودة الفنية: وهي ما يتم تقديمه للطلاب فعلا ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى إلى إشباعها، وقد أطلق عليها مصطلح جودة المخرجات التي يتم عادة تقييمها بعد الحصول على الخدمة؛

(2) والجودة الوظيفية: هي جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، وهي جودة العمليات وهي عادة يتم تقييمها أثناء تقديم الخدمة.

وأجمع الباحثين بأن قسموا التطور التاريخي لمفاهيم الجودة إلى أربع مراحل وهي كالتالي:

- (1) مرحلة التفتيش - الفحص (Inspection)؛
- (2) مرحلة مراقبة وضبط الجودة (Quality control)؛
- (3) مرحلة تأكيد الجودة (Quality assurance)؛
- (4) ومرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

✚ وأبعاد جودة الخدمة:

لم يتفق بعد الكتاب والباحثين لتحديد أبعاد جودة الخدمة، وإجمالا فقد حدد Lehtinen ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي:

- (1) الجودة المادية: والمتمثلة بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة (البنية التحتية، المعدات...)

- (2) الجودة التفاعلية: والتي تنتج من تفاعل مقدمي الخدمة مع مستخدميها؛
(3) وجودة المنظمة: والتي تتمثل بالصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها.
- بعده أسهم PARASURAMAN وزميلاه بتحديد أبعاد جودة الخدمة وحصرها بعشرة أبعاد وهي: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، سهولة التعامل، اللياقة، الاتصالات، المصداقية، الأمان، تفهم احتياجات الزبون، والجوانب المادية الملموسة. وبعدها قاما بدمج هذه العناصر في خمسة أبعاد هي: الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الطمأنينة، والتعاطف.
- غير أن أبعاد جودة الخدمة تتحد في²:
- الوقت أو زمن التسليم (Time): كم ينتظر الزبون للحصول على دورة عند تقديم الخدمة؛
 - دقة التسليم في الموعد المحدد (Time less)؛
 - الاتمام (Completeness): انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل؛
 - التعامل (Courtesy): تعني مدى ترحيب العاملين بكل الزبائن دون تمييز؛
 - التماسك (Consistency): تعني تسليم جميع الخدمات بنفس الأسلوب لكل زبون؛
 - سهولة المنال (Convenience): إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة؛
 - الدقة (Accuracy): انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة؛
 - والاستجابة (Responsive Ness): التفاعل بسرعة من قبل العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة والخاصة بالزبون.
- وهكذا يتبين لنا أن تحقيق أبعاد جودة الخدمة تتطلب وقتا طويلا وتتحقق على المدى الطويل وبالتالي يجب الاهتمام المتزايد وإشباع حاجات كل من عملائها وموظفيها وبالتالي تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتمشى وطموحاتها المتمثلة بتقديم خدمة جيدة للزبائن.

✦ إسهامات الرواد الأوائل في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

من أهم الرواد الأوائل الذين أسهموا في تجسيد وإرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

✦ ادوارد ديمينج W. Edward DEMING:

- قدم أربعة عشر مبدأ يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الجودة:
1. وضع هدف ثابت لتحسين المنتج أو الخدمة من أجل تحقيق المنافسة والبقاء ضمن زمرة الأعمال؛
 2. تبني فلسفة جديدة من قبل الإدارة العليا تفاديا لأي أخطاء أو هفوات متوقعة؛
 3. توقف الاعتماد على التفقيش والفحص لتحقيق الجودة والاستعانة بالأساليب الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية؛
 4. التعرف عن قرب على فلسفة الشراء؛

5. تحسين القدرة القيادية للمشرفين والاعتماد على الطرق الحديثة لذلك؛
6. التطوير والتحسين الدائمين بخصوص عمليات التخطيط والإنتاج والخدمات؛
7. اجتذاب سياسة تهديد وتخويف العاملين؛
8. رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والتخلي بروح الفريق الواحد المنسجم؛
9. التركيز على التدريب لإدخال تحسينات على مختلف المستويات؛
10. المراجعة الدورية لمعايير العمل الهدف منها تحقيق جودة عالية؛
11. الاستعانة بالوسائل وأدوات التحليل الإحصائي لتحديد نقاط الضعف والقوة؛
12. التركيز على الدعم والمساندة والتحسين في إطار العملية الإنتاجية؛
13. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق عملية التحول؛
14. وقدم دورة تحسين الجودة من خلال البط بين عمليات الإنتاج وحاجات المستهلك وعمليات تركيز المواد في مختلف الأقسام.

✚ جوزيف جوان Joseph M. JURAN:

من الأوائل الذين أسهموا في وضع الطرق والأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة وتمثلت أفكاره الأساسية الخاصة بإدارة الجودة ما يعرف بثلاثية (جوران)³:

- (1) تخطيط الجودة التي تتمثل في:
 - تحديد الزبائن الداخليين والخارجيين وكذا احتياجاتهم؛
 - تطوير مواصفات المنتج تماشيا لاستجابة حاجات الزبائن؛
 - تطوير العمليات قصد تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المرجوة؛
 - ونقل العمليات إلى قوى التشغيل (العاملين).
- (2) تتمثل الرقابة على الجودة في:
 - تقييم الأداء الحالي؛
 - مقارنة الأداء الفعلي (المنجز أو المحقق) بالأهداف المسطرة؛
 - ومعالجة الانحرافات أو الاختلالات باتخاذ الإجراءات الصائبة.
- (3) وتحسين الجودة من خلال⁴:
 - ترسيخ الوعي بحتمية وضرورة الحاجة إلى التحسين؛
 - تحديد أهداف التحسين؛
 - تأسيس هيكل تنظيمي يتناسب ومتطلبات العملية؛
 - التأكيد على الخطط والبرامج التدريبية لكل فرد في المنظمة؛
 - بناء خطط عمل لحل المشاكل والصعوبات المواجهة؛
 - إعداد التقارير عن مدي التحسن المسجل في عملية التنفيذ؛
 - تسجيل ما يتم تحقيقه ونشر النتائج الايجابية وإيصالها إلى العاملين؛
 - السعي نحو تحقيق الأهداف المثلى؛
 - وترسيخ عملية التحسين وجعلها جزءا من إستراتيجية العمل.

✚ فيليب كروسبي Philip B. CROSBY:

- نادى بفكرة العيوب الصفرية، كون برامج إدارة الجودة تقوم على مسلمات⁵؛
- الجودة هي المطابقة للمواصفات؛
- تحقيق الجودة عن طريق العيوب الصفرية؛
- معايير الجودة عي العيوب الصفرية؛
- مقياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة مع المواصفات أم المتطلبات؛
- وبالإضافة إلى تقديمه لأربعة عشر عنصرا أو نقطة تساهم في تحسين الجودة.

✚ وكايرو اشيكافو Kauro ISHIKAWA:

- المتميز بتقديمه أحدث أدوات الجودة وهو مخطط السبب والنتيجة أو ما يسمى بعظمة السمك وسعى إلى تشكيل حلقات الجودة لتحقيق التحسين المستمر ومن أهم إسهاماته في مراقبة الجودة الشاملة المقترحات التالية⁶:
- اشتراك العاملين بالمنظمة في طرح تساؤلات ومشكلات والوصول إلى الحلول؛
 - التركيز على التدريب والتعليم لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعلية؛
 - تكون حلقات مراقبة الجودة؛
 - مراجعة ومراقبة الجودة الشاملة؛
 - والتركيز على تطبيق الطرق ولأدوات الإحصائية.

(2-1) أساسيات إدارة الجودة الشاملة:

الجودة هي المقدرة على إنتاج سلعة أو خدمة تلبي حاجات المستهلك، وهي متغير تابع للقياس حسب المواصفات الموضوعية والمحددة مسبقا من قبل المختصين، أي أنها مجموع وخصائص المنتج التي تظهر في قدرته في تلبية حاجات المستهلك المحددة والضمنية سعيا لإرضائه، ولما كانت حاجات المستهلك تتغير مع الزمان بالتالي تصبح عملية تحقيق الجودة هدفا لا نهائيا⁷. وعليه، باختلاف الاتجاهات الإدارية المتعددة تركز إدارة الجودة الشاملة على المبادئ التالية⁸:

- التركيز على الزبون والانطلاق منه؛
- التحسين المستمر لعمليات التشغيل؛
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛
- مشاركة وتمكين العاملين؛
- التزام القيادة العليا بالجودة؛
- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين؛
- النظرة التكاملية للمنظمة؛

- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق؛
- التغذية العكسية؛
- وتوطيد العلاقة مع الموردين.

✚ فوائد إدارة الجودة الشاملة:

بالرجوع إلى خصوصية إدارة الجودة الشاملة وما يترتب عنها من إفرزات ومخلفات ملموسة وغير ملموسة من شأنها الرفع من مكانة ومستوى المنظمة التي تتفاعل ضمن إطار المنافسة المفروضة عليها وعلى غرار الفوائد والنتائج الممكن الحصول عليها من خلال تطبيق أي نظام ما فإن موضوع معالجتنا الحالية تتطلب من المفكرين والفاعلين الأساسيين في مدى نجاعة الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة في المنظمة باعتبار الركيزة الأساسية والحتمية المملاة عليها. ولابد من الاهتمام بفوائد إدارة الجودة الشاملة المستقبلية وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة. والفوائد متعددة ومتنوعة، يمكن اعتماد تصنيف ثايجرجن THIAGARAGAN وزملائه في هذا المجال بالذات .

✚ الفوائد التشغيلية:

- يرجع ستيف وزملاته أن الفوائد التشغيلية الممكن تحقيقها جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة تنحصر في مجموعتين:
- 1- الفوائد الموجهة نحو رضا الزبون والتمثلة¹⁰ في تحسين: تصميم المنتج أو الخدمة، تحسين جودة المنتج أو الخدمة، تدفق العملية الإنتاجية، الروح المعنوية للموظف والوعي بالجودة، خدمة المنتج وتحسين أداء الخدمة، قبول سوق العمل للمنتج أو الخدمة، وتقليل حساسية الزبائن من السعر على المدى الطويل؛
 - 2- والفوائد الموجهة نحو التحسينات الاقتصادية المتمثلة في التقليل من¹¹: تكاليف العملية الإنتاجية، الخسائر التشغيلية، تكاليف مجال الخدمة، والتعرض للمسؤولية القانونية.

✚ الفوائد المالية:

تشمل كل من¹²: زيادة العائد، زيادة الربح التشغيلي، زيادة العائد على الاستثمار، زيادة العائد على الأصول، زيادة العائد لكل موظف، تحسين التكلفة الموفرة من التحسينات، وتحسين القيمة المضافة لكل موظف، وزيادة الأرباح على الأسهم.

✚ الفوائد الثقافية والأخلاقية:

بالرجوع إلى الفوائد الممكنة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خصوصا وأنها تنظر إلى كل من الجانبين الفتي والإنساني داخل المنظمة وخارجها بما يلي¹³:

- أحادية النظرة عند الموظفين للزبائن داخل وخارج المنظمة؛

- تحسين الاستجابة للزبائن وإسعادهم؛
- تطوير الروح الإنسانية في التعامل مع الزبائن الداخليين والخارجيين؛
- رفع مسؤولية الفرد في تنفيذ العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة؛
- تطوير روح المسؤولية تجاه موارد المنظمات والمجتمع؛
- تعزيز الثقافة الجماعية في تنفيذ الأعمال وإدارة الذات؛
- تعزيز ثقافة العمل التي تمجد الجودة وروح المبادرة؛
- تحسين أخلاقيات الموظفين في الصدق والإخلاص والثقة؛
- تعزيز الثقة بالنفس عبر ثقافة التحسين المستمر وعدم فقدان الأمل؛
- تطوير ثقافة احترام الوطن والتفاخر بجودة خدماته ومنتجاته؛
- بناء قيم احترام الذات والغير عبر مقارنة ما تنتج مع ما ينتج الغير؛
- نشر فكر التميز على مستوى الفرد والجماعات والمنظمة؛
- ورفع فناعة الموظفين في الحديث بلغة واحدة (لغة الجودة).

الفوائد التنظيمية:

- يمكن أن تحقق عملية إدارة الجودة الشاملة الفوائد التنظيمية التالية:
- التقليل من هرمية السلطة؛
- لتخلص من البيروقراطية؛
- بناء قيادات أكثر التزاماً ومنفتحة داخل وخارج المنظمة؛
- بناء مناخ تنظيمي صحي يشجع على الإبداع؛
- تحسين مهارات وقدرات حل المشاكل؛
- تحسين النظرة إلى أجزاء المنظمة في ظل النظر إلى النظام ككل؛
- زيادة الاهتمام بالنظرة للعمليات وليس النتائج فقط كغاية مشتركة لأفراد المنظمة؛
- التحول من النظر إلى الوظائف إلى النظر إلى العمليات؛
- زيادة الفاعلية التنظيمية؛
- وزيادة الكفاءة التنظيمية.
- ونضيف الفوائد التنظيمية التي تجنيها المنظمة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹⁴:
- سرعة التعلم التنظيمي؛
- زيادة مرونة المؤسسة؛
- تحسين استجابة المؤسسة؛
- وتعزيز التحسين المستمر.

الفوائد الإستراتيجية:

- حسب نانج وزملائه ان الفوائد الإستراتيجية التي ستجنيها المنظمة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ما يلي¹⁵:
- البقاء على عالم تتزايد فيه المنافسة؛
- تحسين القيمة لمساهمي المنظمة؛

- تحسين الجودة والأمان للوسائل التي تستخدمها المنظمة؛
- التقليل من الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج أو الخدمة؛
- والاستخدام الأمثل لمواهب موظفيها وإبداعاتهم.

✦ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من المفاهيم الواجب على المؤسسات الحرص عليها مفهوم الجودة الشاملة، والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير. ولقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر.

وكانت الإدارة بالماضي، تعتقد بأن نجاح المؤسسة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهر فيها. ووقد تعاظم الوعي بالجودة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حيث كانت الأهمية منوطة بعمليات التفتيش والرقابة حيث بدأت المؤسسات اليابانية في استدعاء العلماء الأوروبيين لتطوير مفهوم الجودة في مؤسساتها¹⁶.

✦ مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- يمكن ذكر أهم مقومات (متطلبات) تطبيق نظام إدارة الجودة في جملة العناصر التالية¹⁷:
- تبني أنماط قيادية مناسبة للجودة في الوحدات والأقسام والمستويات التنظيمية المختلفة؛
 - ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة؛
 - التخطيط الاستراتيجي للجودة انطلاقاً من تصورات واضحة المعالم؛
 - إيجاد نظام لإدارة الأداء يحدد خطط ومعايير الأداء من خلال يتم تقييم الأداء العام للمنظمة والعاملين معاً؛
 - إيجاد هيكل تنظيمي مرن مع إتاحة حرية الحركة ومرونة التفاعل بين هياكل المنظمة وإشراك جميع العاملين في حل المشاكل ان وجدت والتحسين المستمر للجودة؛
 - إيجاد نظام اتصال فعال بين العاملين ومستويات الإدارة وبين العاملين مع بعضهم البعض وكذا بين المنظمة والأطراف الخارجية للمساهمة في تحسين ونشر المعارف الخاصة بالجودة؛
 - والقيام بالتعليم والتدريب المستمرين لجميع العاملين لمختلف المستويات وخلق نظام للحوافز والمكافآت يستفيد منه العاملين الملتزمين بتطبيق الجودة.

4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعددت واختلقت الآراء المتعلقة بتحديد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم أجمعوا على ما يلي¹⁸:

- المرحلة الأولى - مرحلة الإعداد والتهيئة:

أو ما يطلق عليها مرحلة الإقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة وبناء ثقافة تنظيمية تتماشى والمنتطلبات من خلال إعداد أنماط جيدة من القيادة المؤمنون والملتزمون بالجودة.

- المرحلة الثانية - مرحلة التخطيط للجودة:

من خلالها يتم استخدام المعلومات التي تم تجميعها وتبويبها خلال المرحلة السابقة. وبالتالي، يأخذ تخطيط الجودة عدة مستويات منها التخطيط الاستراتيجي، تخطيط جودة المنتجات، وتخطيط جودة العمليات.

- المرحلة الثالثة - مرحلة التقدير والتقييم:

الهدف منها توفير الأدوات الضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين فيها (الثقافة التنظيمية) والتي تؤدي نتائج تقييمها دورا مهما في:

- تطوير الخطة الإستراتيجية للمنظمة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة؛
- وضع خطة التدريب المطلوبة للعاملين والمدربين في المنظمة؛
- التعرف على مدى رضا الزبائن وما يقترحونه للتحسين والتطوير؛
- والتغذية العكسية لتقييم التدريب من خلال التعرف على مدى ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية.

- المرحلة الرابعة - مرحلة التنفيذ:

يتم اختيار الأفراد المختصون بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ولهذا الغرض يتم التركيز على ما يلي:

- الإشراف والتوجيه الدائم لفرق التحسين ومساندتها؛
- منح وتقديم التدريب المناسب لفرق التحسين مع استعمال الأساليب الإحصائية المساعدة في حل المشكلات؛
- استمرار مراجعة وتحديث نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- اختيار مشروع تحسين تجريبي والتطبيق عليه؛
- وفي حالة نجاح التحسين يتم استخدام نتائجه والتوسع في تطبيقها على كافة مستويات الإدارات.

- المرحلة الخامسة - مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

الاستفادة من النجاحات والخبرات المحققة وتعميمها وتوضيح المزايا المحققة لكل من: (المديرين، المشرفين، المشاركين، المتعاملين مع المنظمة) جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(2) ماهية إعادة الهندسة:

من أجل مواكبة التطور المستمر للتكنولوجيا العالية من جهة والمنافسة الشرسية القائمة بين المنظمات ضمن السوق المحلية والدولية من جهة أخرى والتحديات والتغيرات الناشئة ضمن المنظمة والبيئة المحيطة بها لا بد من إدخال عنصر التغيير والذي سينعكس بدوره على تطوير الموارد البشرية المستمرة والمتنامية.

(1-2) مفهوم إعادة هندسة العمليات:

كلمة الهندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما "هندسة" و"إدارة".^{*} وقد ظهرت سنة 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان HAMMER و CHAMPY الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والمؤسسات العاملة في عالمنا اليوم.¹⁹

⚡ تعاريف إعادة هندسة العمليات:

اختلفت التعاريف الخاصة بهذا المفهوم إلا أن المتفق عليه هو تعريف كل من HAMMER و CHAMPY باعتبارهما الرواد الأوائل، فمنهم من يسميها ب: إعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة عمليات الأعمال أو إعادة هندسة نظم الأعمال أو هندسة التغيير أو الهندسة الإدارية أو إعادة البناء أو إعادة التصميم ومن يطلق عليها تسمية الهندرة. وبالتالي، فإنهما يعرفانها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة التشغيلية من أجل تحقيق نتائج جوهرية في معايير الأداء الهامة، والتي تمثل في وقتنا الحالي، التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة"²⁰. كما يعرفها الكاتبان نفسيهما في موضع آخر بأنها: "البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا تعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن"²¹.

* هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Process Reengineering) والتي تعرف اختصاراً بـ (BPR) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل.

- أما الكتاب العرب، فقد عرفوها على النحو التالي:
- إلى مستويين هما الهندرة على النطاق الأصغر والهندرة على النطاق الأكبر²²:
 1. "الهندرة على النطاق الأصغر تعني إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها، وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية، باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية، أجهزة الهاتف الذكية، وكذا الشبكات الآلية؛
 2. وتعني الهندرة على النطاق الأكبر إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه؛"
 - "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، وجودة المنتج، وهي إعادة التفكير الجوهري في عمليات المؤسسة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء"²³؛
 - "ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج، من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة"²⁴؛
 - "إجراء تحسين كبير دفعة واحدة، عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة، وذلك ضمن فترة وجيزة"²⁵.

✦ ومداخل إعادة هندسة العمليات:

بعد الدراسات الميدانية، سعى العديد من الباحثين إعطاء مجموعة من المداخل ترتبط بمنهج إعادة الهندسة وتم تحديدها على النحو التالي²⁶:

✦ المدخل الأولى لإعادة تصميم العمليات:

- **مدخل إعادة تصميم العمليات:**

العمليات وإعادة تصميمها هي جوهر مدخل إعادة الهندسة وهو مدخل جزئي لتطوير الأداء، فحسب كل من كيلين ومانجلي فيعتبران إعادة الهندسة هي إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب النظم والسياسات والبنى المنظمة المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.
- **مدخل الفجوة المنظمة:**

يركز هذا المدخل على المنافسة القائمة بين المنظمات والفجوة التي تحصل بينهما بسبب هذه المنافسة وإعادة الهندسة ما هي إلا منفذ لتغطية تلك الفجوة من خلال تطوير أساليب العمل وتحديثها.

- مدخل التقنية الحديثة:

بالرجوع إلى الحقبة التاريخية المعاشة من اتساع مجال التقدم المعرفي فأصبح 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 التقنية الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل، وصولاً إلى التغيير في جميع أجزاء المؤسسة لأجل تلبية احتياجات الزبون.

- ومدخل الفكر الجمعي:

تمثل حلقة الربط بين ما يواجه المنظمات من تحديات وضغوط وبين سعيها إلى تلبية حاجات زبائنهم وتحقيق الربحية المناسبة، حيث يعرف كل من سيسبيدس وبول إعادة الهندسة في إطار هذا المدخل على أنها: "المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات طويلة الأجل في الفكر، وهو الأمر الذي لا بد أن تواجهه جميع المؤسسات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنهم بصورة تنافسية، ولتحقيق ربحية تتماشى مع متطلبات القرن الواحد والعشرين".

ومدخل خصائص إعادة هندسة الأعمال:

يشير كل من باراهلد وهامل باعتبارهما رواد الفكر الاستراتيجي المعاصر إلى أن الهندرة هي التغيير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر دون النظر للنظام المعمول به حالياً وبشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل، وتتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية. وإجمالاً، وحسب الباحثين المختصين في هذا المجال فإن جهود إعادة هندسة العمليات تبرز من خلال الجوانب التالية²⁷:

- تعزيز مستوى رضا الأفراد في المؤسسة؛
- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة؛
- تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة إليهم؛
- تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل، إذ يكلف كل فريق عمل بمسؤولية؛
- انجاز عملية معينة وتفويض الصلاحيات اللازمة لتنفيذ العمل؛
- تحول التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته قولاً وفعلاً؛
- تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج 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، والقضاء على التخصص الوظيفي؛
- وتوفير فرصة الاعتماد على تطبيقات النظم الآلية والمعلوماتية لإسناد إجراءات التغيير الجذري للعمليات.
- ويضيف كل من باراهلد وهامل إلى ما ورد أعلاه:
- إخضاع الترتيب للعملية نفسها وتجاوز أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل؛
- حصول الإدارات على احتياجاتها بسرعة كبيرة ووقت أقل من خلال نقل العمل عبر الحدود التنظيمية؛
- تقليل فرص اختلاف المعلومات والحاجة لمطابقتها بسبب تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية؛
- توفير جهة اتصال موحدة (مدير العملية) والعمل على تنسيق الإجراءات المعقدة للعمليات؛
- وإمكانية الجمع بين المركزية واللامركزية، إذ تعمل تقنية المعلومات على تمكين الأدوات من العمل بشكل مستقل، فضلا عن إمكانية ربط الإدارات بشبكة واحدة.

2-2) تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإعادة الهندسة:

من المهم أن تفهم الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسة يكون دائما على السيوررات وليس على الدوائر والأقسام، لأن الهدف النهائي من سيوررة إعادة الهندسة هو رضا الزبون الذي يهيمه فقط مستوى الخدمة أو المنتج، فمثلا في المنظمات الخدماتية غالبا ما يتم تجميع كافة السيوررات المتعلقة بتقديم خدمة معينة في مكان واحد مما يسهل على المستفيد من الخدمة الحصول على الخدمة بجهد أقل وتكلفة أقل²⁸.

✦ عناصر وأهداف إعادة الهندسة:

بالرجوع إلى تعريف الكاتبان هامر وشامبي وغيرهما من الكتاب المتخصصين في هذا المجال فإننا نلخص كل منهما على النحو التالي:

✦ عناصر إعادة الهندسة:

تمثل عناصر إعادة الهندسة محدداتها التي تسهل علينا فهمها، ودعائنها التي تبنى عليها، وهي موجودة فكلها في التعريف النمطي الذي قدمه الكاتبان، في حين تمثل الأهداف كما هو معروف النتائج والمرامي التي يسعى أي منهج لبلوغه. ومن عناصرها²⁹:

- (1) **عنصر أساسي:** على المدراء أن يطرحوا أسئلة أساسية وجوهرية تتعلق بالخصوص بالمؤسسة وكيفية عملها، ومن جملة الأسئلة: لماذا نقوم بما نقوم به؟ لماذا نقوم به بهذه الطريقة؟
- (2) **عنصر جذري:** ويستلزم ذلك الذهاب إلى جذور القضايا وليس مجرد القيام بتعديلات سطحية أو ترفيع الموجود، فهي تعني إذن وضع كل ما هو قديم جانبا وابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل، فالهندسة تسعى إلى إعادة اختراع (ابتكار) المؤسسة وليس مجرد تحسين أو إجراء تعديلات على هذه الأخيرة؛
- (3) **عنصر جوهري:** إعادة الهندسة لا تسعى إلى تحقيق تحسينات هامشية أو إضافية وإنما تحدث قفزات معتبرة في الأداء؛
- (4) **وعنصر العمليات:** وهي الأكثر أهمية في نموذج إعادة الهندسة لأنها هي التي توقع الكثير من المسيرين في حرج كونهم لا يفكرون بمنطق العمليات، فهم يهتمون بالمناصب، المهام، الأفراد، الهياكل ولكن ليس بالعمليات، ونقصد بالعملية التشغيلية تتابع مجموعة من الأنشطة التي من خلال مجموعة من المدخلات تنتج لنا مخرجات تعطي قيمة للزبون.

🚩 **وأهداف إعادة هندسة العمليات:**

بالرجوع إلى الأهداف المسطرة من قبل الكاتب دانيال بيتروزو خمسة أهداف تساعد المؤسسة على تطبيق منهج إعادة الهندسة وهي كالتالي³⁰:

- (1) **تخفيض تكلفة القيام بالعمل:**
إن تخفيضها يعتبر من العمليات الحيوية والتي يمكن أن تكون عاملا أساسيا في نجاح أو فشل المؤسسة ويتجسد ذلك من خلال الحد من:
 - العمليات المتكررة وغير المفيدة؛
 - اللوائح والتنظيمات المعيقة للعمل؛
 - دورات المتابعة والتحسين التي تأخذ وقتا طويلا؛
 - والمصاريف الإدارية الإضافية.
- (2) **زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات:**
يتم ذلك عن طريق تحديد قيمة للمنتجات والخدمات الخاصة بكل وحدة أو إدارة وكذا العمليات داخلها، وذلك باستخدام مبادئ علمية لتقليل تكلفة الإنتاج بشكل كبير والعمل في الوقت نفسه على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للزبائن.
- (3) **التوجه باحتياجات الزبائن مع تحسين المنتج أو الخدمة:**
المقصود بهذا العنصر أن المنتجات أو الخدمات لو أصبحت ذات قيمة ورفاهية أكثر للزبون فإنه سيكون مستعدا لدفع الكثير من المال للحصول عليها، كما أن المؤسسة ينبغي عليها ألا تدخر جهدا في سبيل كسب هذا الزبون في حدود إمكانياتها وطاقاتها.

(4) **استمرارية عملية التحسين:**

إن عملية التحسين عملية مستمرة وليست باجراء يتم عمله مرة واحدة، وإنما هي دراسة مستمرة من قبل المديرين لاحتياجات الزبون والوصول إلى جودة المنتجات، ونتيجة لذلك فإن عمل إعادة تصميمات جذرية في مراحل العمل لا يعني مطلقاً أن نكف عن عملية التحسين.

(5) **وجود قيادة متفتحة وواعية:**

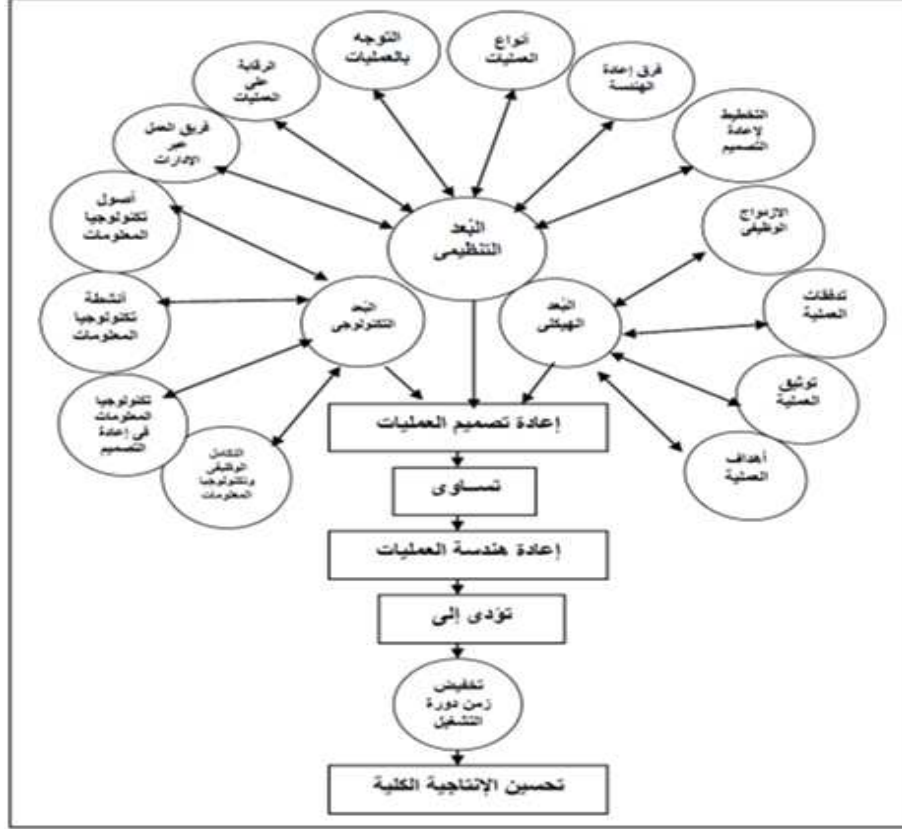
الهدف المنشود من إعادة الهندسة هو إيجاد مديرين أكثر إدراكاً لمسؤولياتهم ومحيطهم وتتوفر فيهم خصائص القيادة الواعية والمتعلمة، لأنها تمثل النقطة الحرجة لنجاح مساعي إعادة الهندسة بما تتضمنه من أفكار جذرية ومدير يتحلى بتطلعات مستقبلية ومبتكر.

وعلى غرار ذلك، قدم Sortiris ZIGIARIS سبعة عناصر تهدف إلى إعادة الهندسة إلى تحقيقها وهي على النحو التالي³¹:

1. **السرعة:** تولي إعادة الهندسة لعنصر الزمن أهمية كبرى، فعمليات الأعمال المحورية يجب إنهاء مهامها في أقرب الآجال وبالتالي يشكل ضغطاً كبيراً على مسؤولي العملية وكذا العاملين بها؛
2. **الاختزال (التخفيض):** من جملة ما تسعى إليه إعادة الهندسة التقليل أو التقليل من أغلب المهام المكلفة على طول سلسلة القيمة في المؤسسة بالإضافة إلى تنظيم العمليات، فهو يؤدي لإرساء الشفافية وتخفيض التكلفة في المستوى التشغيلي؛
3. **المرونة:** الغاية من تحقيق المرونة الوصول إلى الزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، لأن العمليات والهياكل المتكيفية مع الظروف المتغيرة والمنافسة الشديدة تمكن المؤسسة من تنمية آليات الاستكشاف السريع لنقاط الضعف والتكيف مع متطلبات السوق؛
4. **الجودة:** من جملة ما تهدف إليه إعادة الهندسة تحقيق الجودة في عمليات ومنتجات المؤسسة، لأن الجودة لا تقتصر على العامل بمفرده الذي يقدم الخدمة للزبون وإنما هي مسؤولية جميع عاملي المؤسسة؛
5. **الابتكار:** تهدف إعادة الهندسة تحقيق ريادة سوقية للمؤسسة وذلك عن طريق القيام بتغييرات مستمرة تمكنها من الانفراد بميزة تنافسية في جانب معين أو جوانب متعددة عن غيرها من المؤسسات؛
6. **الإنتاجية:** يختص هذا الجانب بالتركيز على الكفاءات والفعالية داخل المؤسسة حيث تمكن أساليبها من تحقيق معدلات كبيرة فيهما؛
7. **الزبون:** السعي الدائم لإرضاء الزبون وجذبهم إليهم بغية الاستحواذ على أكبر قسط ممكن من تلبية احتياجاته المتزايدة والمتعددة.

وبأسلوب آخر، يمكن القول "أن إعادة هندسة العمليات هي دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"³². وهو ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل: عناصر نموذج إعادة هندسة العمليات



المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، «إعادة هندسة العمليات»، مطبوعة لطلبة كلية التجارة جامعة عين شمس، ج1 في 2006، ص 9.

✦ ومنهاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

✦ متطلبات نجاح التطبيق:

- من الطبيعي أن يواجه أي منهاج أو مدخل إداري عوائق تحد من نشاطه أو نجاحه وعليه سنركز في البداية على مقومات نجاح برامج إعادة الهندسة. فمن جملة متطلبات نجاح برامج إعادة الهندسة ما يلي:
- (1) قبل البدء بتطبيق مفهوم الهندرة يجب الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من جهة وسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000؛
 - (2) الاقتناع المسبق على تطبيق التطوير؛
 - (3) الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا لبرامج إعادة الهندسة؛
 - (4) أن تتولى الإدارة العليا تأمين الجانب المادي للعاملين بإدخال تعديل وتغيير على بعض الإجراءات الداخلية (تسليم الرواتب وأنظمة الحوافز والترقية)؛
 - (5) ابتكار أساليب عمل جديدة وتوظيف موارد بشرية تمتلك قدرات عالية ومهارات متميزة وذلك بإحلال الأساليب القديمة المتبعة سابقا بأخرى جديدة متطورة؛
 - (6) التركيز على العمليات بخلاف الإدارات لأنها هي التي تقرر المنتج موضوع اهتمام الزبون؛
 - (7) الاهتمام بنوعية وتركيبية فرق العمل المكلفة بأداء الأعمال والتي من شأنها أن تؤثر إيجاب وبدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة؛
 - (8) الاعتماد على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بغية إقناع الزبون واكتساب رضاه من خلال تقديم سلع وخدمات ذات مواصفات عالية ومتطورة؛
 - (9) العمل على التقليل من مقاومة العاملين للتغيير الذي سينجر عن برامج إعادة الهندسة وطماننتهم وإقناعهم من الفوائد المرجوة والمتوقعة منه؛
 - (10) توفى المعلومات التفصيلية والهامة لاحتياجات المستهلكين المتعددة والمتنوعة والمتزايدة في نفس الوقت؛
 - (11) الاعتماد على الاستشارات الخارجية ومدى الاستفادة من الخبرات السابقة والاستعانة بهم عند الضرورة؛
 - (12) السهر على متابعة العاملين وإقحامهم في عملية التدريب المتواصلة عبر الوظائف المختلفة والإدارات التي تشارك وتؤثر في برامج إعادة الهندسة؛
 - (13) وتكامل برامج إعادة الهندسة مع برامج الموارد البشرية ونظم المعلومات مع التركيز على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

✚ وعوائق التطبيق:

- باعتبار موضوع إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها التطبيقية المتميزة، فهي عرضة دائمة لعوائق تصادف أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف منشودة. ومن جملتها ما يلي:
- (1) يعتبر العامل الثقافي من أهم معوقات التطبيق، فبناء ثقافة تنظيمية يجب مراعاة: التركيز الموجه نحو الزبون أو المستهلك، التزام الإدارة العليا بالجودة، إشراك جميع الموظفين في تطوير الجودة، والتحسينات التدريجية والمستمرة للجودة³⁴؛
 - (2) الافتقار إلى الانسجام بين الأهداف المحددة لممارسات إدارة الجودة الشاملة وأهداف الأداء الأساسية للمنظمة والمحددة في الإستراتيجية العامة³⁵؛
 - (3) الافتقار إلى القيادة لأنه من الصعب الحصول على القائد القوي الذي يستطيع بناء ثقافة ذات تأثير والمطالبة بالالتزام الكامل من المديرين والموظفين لمواجهة التحديات والمنافسة³⁶؛
 - (4) الافتقار إلى الموارد وعدم وفرة المخصصات المالية الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة³⁷؛
 - (5) عدم الوعي وموضوع الأمية "لأن الأمية في المجتمعات النامية تعد إحدى العوائق التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة"³⁸؛
 - (6) فشل الإدارة العليا في امتلاك تصور بعيد المدى³⁹؛
 - (7) الافتقار إلى التدريب الذي من شأنه أن ينمي من قدرات العمال وكذا الافتقار إلى نظام وسياسة إدارية لتدريب الموارد البشرية من جهة وعدم الاستقرار بسبب معدلات دوران العمل العالية لأن معظم الموظفين من صغار السن يغيرون وظائفهم كل سنتين وبالتالي لا تمتلك المنظمة المقدار الكافي من المديرين والموظفين ذوي القدرات العالية من أجل البقاء ولا حتى النمو⁴⁰؛
 - (8) الافتقار إلى الوقت من أجل المساهمة في أنشطة التحسين والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن المديرين والإدارة العليا لا يخصصون إلا 5% من أعمالهم الأسبوعية لذلك⁴¹؛
 - (9) الافتقار إلى تطوير قادة المستقبل الرياديين وتطلع المدراء والموظفين إلى الفرص المتاحة خارج المنظمة بسبب تجاهلها وعدم تلبية رغباتهم بخصوص الترقية الداخلية أو تطوير وتحسين مساهمهم الوظيفي، الأمر الذي أدى إلى عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم⁴²؛
 - (10) أن التطورات الاجتماعية السلبية التي لها تأثير مباشر على تصرفات أفراد المجتمع (العنف، الإرهاب، التطرف...) تمثل أحد المعوقات السياسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁴³؛
 - (11) الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والمتمثلة: تحسينات الجودة والاستثمارات التكنولوجية ورضا الزبون أو الحصة التسويقية⁴⁴؛
 - (12) والرغبة السريعة لمعرفة النتائج المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁴⁵.

خاتمة:

إن تنفيذ متطلبات فلسفة وتقنيات إدارة الجودة الشاملة يحقق فوائد ملموسة وغير ملموسة في البيئات التنظيمية المختلفة من خلال تقييم ذاتها وكذا تحسين مستويات أدائها والتعرف على نقاط الضعف التي تواجهها والتصدي لها من خلال إدخال تعديلات تنظيمية ملائمة. وإذا سلمنا بمنطق أن إدارة الجودة الشاملة تسعى من خلال تطبيقها وتنفيذها إلى إيجاد وتوظيف تحسينات صغيرة ومتوسطة والسهر على إعداد خطوات محددة من شأنها تحسين أداء المنظمات في ظل البيئة التنافسية الحالية. وبالمقابل تعتمد إعادة هندسة العمليات على الابتكار الجذري بغية تحقيق طفرات وقفزات نوعية ومتميزة في الأداء. لكن تطبيقهما يواجه عوائق استطعنا تصنيفها وذكرها حسب موقعها. والغاية المنشودة لدى المنظمات الاستمرار والتوسع في الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره موردا لا يسهان به وهو في حالة تجدد مستمر من خلال الاهتمام به ومنحه فرص ملائمة تتماشى ومتطلبات المنظمة التي أصبحت تسعى إلى مواكبة المستجدات التنظيمية التي طرأت على المنظومة الإدارية عامة.

ولا يتحقق هذا إلا بتضافر كل الجهود مجتمعة في المنظمة وكذا البيئة المحيطة بها والتي تعيش قفزة نوعية في مجال اقتصاد المعرفة الذي أصبح الشغل الشاغل لقادة تلك المنظمات للحفاظ على تواجدتها ومواكبة التطور المسجل والملموس.

وعليه، فإننا توصلنا، وفقا لمعايير أكاديمية تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة، موضحين بأن هناك 3 أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق عملية الهندرة وهي كالتالي:

- (1) المنظمات ذات الوضع المتدهور: والتي تعاني من أداء متدني متعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وعدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح المنشودة وبالتالي فإن تطبيق عملية الهندرة يمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها؛
- (2) المنظمات التي هي في طريق التدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن لديها مؤشرات قوية توحى لها التناقص الحاد في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين من جهة والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج من جهة ثانية والانخفاض التدريجي في الأرباح من جهة ثالثة، وبالتالي فإنها تصارع من أجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي وبالتالي فهي بحاجة ماسة لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق؛
- (3) والمنظمات المتميزة والتي بلغت درجة التفوق: مثل هذه المنظمات لا تعاني من أي مشاكل تذكر بالمقارنة مع المنظمات المذكورة سابقا ولديها مؤشرات قوية تدل على قوتها وسيطرتها على السوق وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع باقي المنافسين وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل أو تدني في جودة المنتجات أو الخدمات؛ وعليه، يتم تطبيق الهندرة ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

الهوامش والمراجع:

- 1 BELOHLAV J., «Developing the Quality Organization», Quality Progress, Vol. 26, n° 10., 1993, pp. 119-122.
- 2 محمد عبد الوهاب العزاوي، «إدارة الجودة الشاملة»، ط. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 25.
- 3 رياض رشاد البناء، «إدارة الجودة الشاملة»، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الاعداي، البحرين، 24-25 في 2007.
- 4 OKLAND John S. «Total Quality Management: Text with cases», Great Britain Butter worth, Heinemann, 1996, p. 354.
- 5 NIGEL Slake of theirs, «Operations Management», London pitman publishing, 1998), p. 763.
- 6 فريد عبد الفتاح زين الدين، «المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة»، دون دار نشر، القاهرة، 1996، ص 34.
- 7 مقال، «مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها وفلسفتها في الادارة التلاحية»، مر مع سبق ذكره.
- 8 اظر كل من:
 - ارجاء عيسى سالم الكبت، «فعالية تطبيق نظام فرق العمل في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة، بمستشفيات وزارة رأس الخيمة - دولة الإمارات العربية المتحدة»، أطروحة دكتوراه، اامعة عين شمس، كلية التجارة، 2005، ص 102.
 - فريد عبد الفتاح زين الدين، «المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة»، مر مع سبق ذكره، ص 43.
 - خضير كاظم حمود، «إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء»، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص 30.
 - رعد عبد الله الطائي & عيسى قداة، «إدارة الجودة الشاملة»، ط. ط. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 2069.
 - ورج حبش اسكندر، «إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء، دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر»، أطروحة دكتوراه، اامعة عين شمس، كلية التجارة، 2004، ص 47.
 - & مؤيد عبد الحسين الفضل & يوسف الطائي، «إدارة الجودة الشاملة، منهج متكامل»، ط. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 324.
- 9 THIAGARAGAN T. & ZAIRI M. Dale B.G. «A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry», International Journal f Quality & Reliability Management, Vol. 18, n° 03, 2001, p. 294.
- 10 BROWN Steve, BLACKMON Kate, COUSINS Paul & MAYLOR Harvey, «Operations Management Policy, Practice And Performance Improvement, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001, p. 156.
- 11 GOILD Graham, «Why it is customer loyalty that counts (and how to measure it)», Managing Service Quality, 1995, Vol. 05, n° 01. p.16.

- 12 EVANS James R., «An Exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results», Journal of Operations Management, 2004, issue 22, p. 228.
- 13 ناصر أمين أحمد علي، «مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات: حالة قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية»، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 191.
- 14 MOHAMED A. Youssef, «The impact of total quality management on firms responsiveness: an empirical analysis», Total Quality Management & Business Excellence, Volume 7, n° 01, 1996, p. 132.
- 15 TANG S.L., SAYED M. Ahmed & AOIEONG Raymond T. & POON S.W. P., «Construction Quality Management», Hong Kong University Press, Hong Kong, 2005, pp. 91-92.
- 16 مقال، «مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها وفلسفتها في الإدارة التاجرة»، موسوعة الإبداع والتنمية البشرية، <http://www.elebd3.com/sub704>
- 17 أنظر كل من:
- فريد عبد الفتاح زين الدين، «المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة»، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-50.
 - علي السلمي، «إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة»، ط. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص ص 143-144.
 - عبد الله عبد الغني المخلافي، «إدارة الجودة الشاملة كإطار مرجعي للإصلاح الإداري وإعادة الهيكلة في اليمن»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السابع للقادة الإداريين، تحت شعار «التحديث والإصلاح الإداري»، صنعاء، 26-28 نوفمبر 2007، كتاب المؤتمر، ص ص 282-286.
- 18 أنظر كل من:
- محفوظ أحمد جودة، «إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات»، ط. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 215-216 & ص 244.
 - محمد الصيرفي، «إدارة الجودة الشاملة للحصول على شهادة الأيزو»، ط. مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص 139.
 - حسين عبد العال محمد، «الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الأيزو»، ط. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 5.
- 19 مقال، «إعادة هندسة العمليات الإدارية - الهندسة»، 2012/09/29، <http://alghamdiaag.wordpress.com/>
- 20 HAMMER M. & CHAMPY J., «Le reengineering- reinvented l'entreprise pour une amelioration spectaculaire de ces performance», Traduit de l'americain, ed. Dunod, Paris, 1993, p. 42.
- 21 موسى اللوزي، «التطوير التنظيمي»، ط. دار وائل للنشر والتوزيع (الطبعة الثانية)، عمان، 2003، ص 206.
- 22 محمد الصيرفي، «هندسة الموارد البشرية»، ط. مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص 13.
- 23 هيثم حمود الشلبي، «مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة»، ط. دار صفاء، عمان، 2009، ص 455.

- 24 موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 265-267.
- 25 موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 266.
- 26 بلال خلف السكارنة، «التطوير التنظيمي والإداري»، ط. الدار الجامعية»، ط. دار المسيرة للنشر، عمان، 2009. ص 152-155.
- 27 هبال رياض، «المقارنة بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة في كيفية إحداث التغيير في المؤسسة: دراسة حالات: صيدال - بريد الجزائر»، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2012، ص ص 102-103.
- 28 مقال، «التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة»، 2011/05/07، <http://www.hrdiscussion.com/hr60839.html>
- 29 هبال رياض، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-96.
- 30 علي عبد الهادي مسلم & أيمن علي عمر، «قراءات في عمل تحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة»، ط. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007. ص ص 300-302.
- 31 ZIGIARIS Sotiris, «Business Process Re-Engineering», Report produced for the EC. funded project INNOREGIO project, ganuary, 2000, edition country isn't mentioned, pp. 8-9.
- 32 ممدوح عبد العزيز رفاعي، «إعادة هندسة العمليات»، مطبوعة لطلبة كلية التجارة جامعة عين شمس، جاتفي 2006. ص 9.
- 33 نفس المرجع السابق لـ ZIGIARIS Sotiris، ص ص 119-120.
- 34 NWABUEZE Uche, «The implementation of TQM for the NHS manager», Total Quality Management & Business Excellence, 2001, Vol.12, n° 05. p. 670.
- 35 T. Diana L.V.A. de Macedo-Soares & Debora C. Lucas, «The Quality Management Practices Of Leading Firms In Brazil: Findings of a pilot-study», The TQM Magazine, 1996, Vol. 08, n° 04, p.62.
- 36 HAMZA Amir Samuel Ho, «TQM Training For Small And Medium Industries In Malaysia», Training For Quality, 1994, Vol. 02, n° 02, p. 30.
- 37 WALLEY Keith, «TQM in Non-manufacturing SMEs: Evidence from the UK Farming Sector», International Small Business Journal, Vol. 18, n° 04, 2000, p. 56.
- 38 LAKHE R.R., «Total quality management, concepts in evolution and acceptability in developing countries», International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 11, n° 09, 1994, p. 14.
- 39 BHATT P.K., «Stimulating Ethos of Learning Organization and TQM in HRD Institutions Some Insights and Lessons», The Indian Journal of Administration, Vol. XXVI, n° 01, p.122.
- 40 FUNG Mike, «A Learning team Approach for Service Organizations to achieve TQM and beat the competition», Managing Service Quality, 1998, Vol. 08, n° 05, p. 368.

41 FUNG Mike, op. Cit., p. 830.

42 ديمنغ، روبرت هاغستروم، «إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات»، ترجمة هند رشدي، مراجعة عبد العظيم محمد نجم، ط. دار كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 57.

43 LAKHE R. R., op. Cit., p. 14.

44 YOUNG Josephine & WILKINSON Adrian, «The state of total Quality management: A review», The International Journal of human resource management, 1999, Vol. 10, n° 11, p. 144.

45 خضير كاظم حمود، «إدارة الجودة وخدمة العملاء»، ط. دار المسيرة للنشر والتوزيع (الطبعة الثالثة)، عمان، 2010، ص 241.