

إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة

Restore engineering as an input to achieve total quality

الأخضر شتوي*

جامعة المدية، الجزائر، chetouisoc2018@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/02/13؛ تاريخ القبول: 2023/03/15؛ تاريخ النشر: 2023/06/05

ملخص:

لكي تتوافق كل مؤسسة مع التغيرات الجديدة والسريعة ولتضمن بقاءها في السوق التنافسية كان لزاما عليها أن تبحث عن الطرق والبدائل الإدارية الحديثة، التي من شأنها أن تساعد هذه المؤسسة على البقاء والاستمرار، ومن بين هذه الطرق في علم الإدارة إعادة هندسة والتي هي منهج إداري يقوم أساسا على إعادة التفكير الجذري في الأساليب الجديدة وإعادة تنظيمها من أجل التحسيس والتطوير ويرتكز هذا كله على التغيير الجذري للطرق والأساليب القديمة والاعتماد على طرق وأساليب حديثة تتمثل في إعادة التنظيم الهيكلي وإعادة كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية، "بناء الفرق ونشاط التطوير التنظيمي"، وتأتي إعادة الهندسة لتقابل الطرق والأساليب والنظم الخاصة بالعمل من حيث المستجدات الجذري فيها، مع التركيز على ما يجب أن يكون بصرف النظر عما هو كائن بالفعل، ولا تخرج إعادة الهندسة من كونها دعوة لتبني الحديث حيث الابتكار والإبداع والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ، والطرق والأساليب، وهجرة القديم دون تحسينه أو تعديله، ومن ثم فهي صورة من صور التغيير الشامل في العمليات الإدارية، من حيث تخطيط العمليات وأدائها والرقابة على تنفيذها، وبالتالي تعتبر البساطة أو الممهد لتحقيق الجودة والفعالية داخل المؤسسة.

كلمات مفتاحية: إعادة الهندسة؛ الجودة الشاملة؛ المنظمة؛ السوق التنافسية.

Abstract:

In order for each institution to correspond to the new and fast changes and to include its survival in the competitive market, it had to

search for modern administrative roads and alternatives, which would help this institution to survive and continue, and among these methods in management science re-engineering which is an administrative approach. It is mainly based on smallpage rethinking in new methods and reorganization for sensitization and development. All this is based on the fundamental change of old roads and methods and relying on modern methods and methods represented in structural reorganization

and re-breaking functional hierarchy to teams that exceed the job limits building difference and organizational development activity, and the restoration of engineering comes to meet the methods, methods and systems for work in terms of radical development in it, with a focus on what should be regardless of what is already being, and the restoration of engineering does not come out of being an invitation to adopt the conversation where innovation is Creativity and small change in the foundations, principles, methods and methods, and the ancient migration without improving or modifying it, and therefore it is a form of comprehensive change in administrative operations, in terms of planning and performing operations and controlling them, and therefore it is considered a rug or a paved to achieve Quality and effectiveness within the institution

Keywords: Restore engineering; total quality; organizing; competitive market; Management science.

مقدمة :

لقد شهدنا في الآونة الأخيرة عمليات التحديث المتسارعة التي تعرضت لها المؤسسات في جميع أنحاء العالم وإن معظم مؤسساته تتعرض لمثل هذه التغييرات وعليها التعامل مع عمليات التغيير في نمط الإدارة التقليدية.

وبالرغم من تعامل كل مؤسسة سواء خاصة أو عامة مع هذه التغيرات حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التحديث - ليس للعمليات التقنية فقط بل والتجارية والتنظيمية والإدارية - والتي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة لخدمات المؤسسة.

ويعتبر التوسع التقني والتحديث مطلباً أساسياً لاستمرار المنافسة، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للمؤسسة، ولا يجب الاعتماد فقط على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع العمليات التقنية في المؤسسة، بل يجب إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع إدارة الجودة والتي يجب أن تشمل كافة النواحي في المؤسسة، كما يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمؤسسة، وتسمى هذه العملية "إعادة الهندسة (Re-engineering)"، والتحدي الأساسي الذي يواجه المسئولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات - نتيجة لعمليات إعادة هندسة المؤسسة - في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير الأمر الذي يساعد على تحقق الجودة في العمل وضمان الأداء المتميز. فما المقصود بإعادة الهندسة ؟ وما هو المقصود بالجودة الشاملة ؟

أولاً: ماهية إعادة الهندسة :

تماماً كيف بدأت إعادة الهندسة التنظيمية فهي موضوع مثير للخلاف وسط المحترفين بالصناعة، ف يرى البعض أن عملية إعادة الهندسة بدأت في سنوات قليلة ماضية كمزيج من عدة أساليب، ويدعي الآخرون أن إعادة الهندسة التنظيمية بدأت في الثمانينيات الميلادية، عندما بدأت صناعة السيارات الأمريكية تسحق بالمنافسين اليابان، في تكامل تصميم السيارة مع حط التجميع الآلي، في ذلك الوقت تقبل صناع السيارات الأمريكية فكرة في الوقت تماماً، أو تسليم الإمدادات عندما يحتاجها المصنع بدلاً من تخزين المخزون، وإدارة الجودة الشاملة، وتحسين الجودة المستمر للعمليات وخدمة العملاء، وإن جهود إعادة الهندسة تركز على :

- تركز على عملاء المؤسسة داخليا وخارجيا .
- إعادة تفكير جوهرية في العمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تؤدي إلى التحسن.
- إعادة التنظيم الهيكلي، عادة كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية، " بناء الفرق ونشاط التطوير التنظيمي ".
- استخدام معلومات ونظم مقاييس جديدة واستخدام آخر ما توصلت إليه أحدث

التقنيات للحصول على التحسن في توزيع البيانات واتخاذ القرارات .

1- تعريف إعادة الهندسة :

إعادة الهندسة يمكن تعريفها بشكل علمي على أنها إعادة التفكير وإعادة التصميم رئيسيان لعمليات التشغيل والهيكل التنظيمي، مع التركيز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة، لتحقيق تحسين هائل في الهيكل التنظيمي .

وبعبارة أخرى إعادة الهندسة التنظيمية هي عملية يمكن للشركة من خلالها إعادة تصميم الأسلوب الذي تعمل به الأعمال لتعظيم كفاءتها الجوهرية، تنتج إعادة التصميم هذه أرباحاً كبيرة، وإرضاء أكبر للعملاء ونفقات أقل . و أنشطة متكاملة، وزيادة إنتاجية بشكل هائل ومرتفع القيمة، وتعيد إعادة الهندسة التنظيمية تصميم الأسلوب الذي يتدفق به العمل خلال المنظمة، والذي يؤدي عادة إلى تغييرات النظام والأسلوب الذي يتدفق به العمل داخل المنظمة، والذي يؤدي إلى تغير النظام والبنية التحتية أيضاً⁽¹⁾ .

وتأتي إعادة الهندسة لتقابل الطرق والأساليب والنظم الخاصة بالعمل من حيث الاستحداث الجذري فيها، لأول مرة مع التركيز على ما يجب أن يكون بصرف النظر عما هو كائن بالفعل .

ولا تخرج إعادة الهندسة من كونها دعوة لتبني الحديث حيث الابتكار والإبداع والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ، والطرق والأساليب، وهجرة القديم دون تحسينه أو تعديله، ومن ثم فهي صورة من صور التغيير الشامل في العمليات الإدارية، من حيث تخطيط العمليات وأدائها والرقابة على تنفيذها .

وباختصار فإن إعادة الهندسة هي : البدء من جديد أي البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية وتترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا تعني ترقيع الثقوب السارية للعمل بصورة أفضل، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء .

(1) - جفري إن لوينثال : إعادة هندسة المنظمة، ترجمة: خالد بن عبد الله الدخيل الله، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 37.

فإعادة الهندسة ليست إضافة أو تحسين على ما هو قائم وإنما العودة إلى نقطة الصفر واكتشاف وسائل لأداء العمل من نقطة البدء ويتضمن ذلك :

- البدء من جديد
- التركيز على العمليات الإجاريات .
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل أساسي .
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا .
- التخلص من بيروقراطية العمل .
- سرعة الأداء وتخفيض التكلفة .
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفايات والإمكانيات الأساسية⁽¹⁾.
- تحفيز العاملين ومشاركتهم في عملية صنع القرار .
- الاهتمام بالنتائج والتركيز على حاجات العملاء .
- تتميز بتموحياتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل : التغيير الجذري، تحسينات جوهرية، بناء أساسي، إعادة تصميم كلي .

2- خصائص إعادة الهندسة :

ومن خلال التعاريف يمكن تحديد خصائص إعادة الهندسة في النقاط التالية :

- إعادة تفكير جذري: تعبر إعادة الهندسة طريقة جديدة في التفكير وتغيير جذري بهدف التطوير، وهي لا تهتم بالتحسن أو التفكير التدريجي بل بالتغييرات الجذرية وإعادة التفكير الجذري والتخلص من الطرق القديمة والبحث عن طرق جديدة كلية لأداء هذه الأمور.

- إعادة تصميم العمليات الإدارية :

- يتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة، وليست الإدارات إذ يتم دراسة وإعادة هندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام الطلب إلا أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك فإن إعادة

(1) - سلامة عبد العظيم حسين : ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لإعادة التعليم، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007، ص 28، 27.

الهندسة تساعد على رؤية الصورة المطلوبة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل .

ويتركز على العمليات الإدارية التي تتضمن مدخلا واحدا أو عدة مدخلات لإخراج مخرجات معينة، فمحور الإهتمام هنا هو العمليات الإدارية والهدف هنا ليس التركيز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية أو هياكل بل إعادة هندسة كيفية العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام والتغيير السلوكي للأفراد والعاملين .

- إعادة التصميم الجذري : ينبغي التركيز على حلول جذرية جديدة، بحيث تتضمن ترك الوضع الراهن تماما وطرح جميع الإجراءات الحالية والبدء من جديد مع إتباع أساليب ابتكارية أخرى.

وتتضمن إعادة الهندسة حولا جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهو ما يميز إعادة الهندسة عن غيرها من الحلول الإدارية⁽¹⁾.

- التحسن المستمر : إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والتشكيلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء .

3- أهداف إعادة الهندسة :

أنت إعادة الهندسة كإستراتيجية حديثة لتجاوز المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها وتتمثل أهدافها في :

- جعل المنظومة أكثر قدرة على المنافسة .
- إحداث تحسينات في العمليات الإدارية .
- تحسين شعور وإحساس الأفراد العاملين بالتشجيع والمشاركة في وضع أهداف المنظومة.
- تقليل المنافسة بين الأقسام الإدارية بزيادة روح التعاون بين أفراد المنظمة.
- تقليل التكلفة وزيادة الإنتاج وإشباع حاجات العملاء .
- تحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظمة .

(1) - نفس المرجع، ص 30.

- دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل وبالتالي تختفي خطوات التجمع، وبذلك العمل على تحسين العمليات الإدارية التي يتم قياسها بمعايير الجودة .

- كما أن عملية إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل جودة المنتج والخدمة، والتكلفة وسرعة إنجاز العمل، من خلال تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز العمليات والتحسين الكبير في مستوى العمل ويمكن تلخيص الفوائد التي تقدمها إعادة الهندسة في أربع جوانب هي:

• الجانب الفني :

- إنجاز عمليا متكاملة وليست جزئية صغيرة .
- سرعة إنجاز العمل .
- التوصل إلى طرق جديدة للأداء .
- تطبيق الفارق الزمني بين خطوات العمل.
- تقديم وصف دقيق للعمليات الإدارية الأساسية داخل المؤسسة .

• الجانب التنظيمي :

- تقليل المجهود .
- اختصار خطوات العمل .
- تخفيض الإجراءات
- توسيع صلاحيات العاملين .
- تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرار .
- سرعة التنسيق بين الأنشطة .
- استخدام التدريب كأداة للتعامل مع التغيير .
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.

• الجانب السلوكي :

- رفع الروح المعنوية للعمال نتيجة الاشتراك في التخطيط واتخاذ القرار .

- إحساس الموظف بالإنجاز وإشباع حاجات إثبات الذات لديه .
- الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل .
- إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها .
- تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون⁽¹⁾ .

4- مراحل إعادة الهندسة :

تمر إعادة الهندسة في تطبيقها وتنفيذها بالمراحل التالية :

4-1- مرحلة الإعداد للتغيير :

بحيث تضع المؤسسة خطة للتغيير التي تعتبر الأساس للأنشطة المستقبلية وتتضمن بناء الفهم والدعم من الإدارة وزيادة الوعي الإداري بالحاجة للتغيير وتقديم التوجيه لإعادة الهندسة وتبني المراجعة الداخلية وعملية التصديق وتركز على التحول الثقافي وقبول العاملين في المنظمة بهذا التغيير وذلك بإبلاغهم عن دورهم في عملية التغيير القادمة. وتتميز هذه المرحلة بـ:

- تستكشف الإدارة عملية إعادة الهندسة .
- تدريب الإدارة على عملية إعادة الهندسة والحاجة للتغيير .
- استحداث لجنة إعادة الهندسة القيادية .
- تطوير خطة إجراء مبدئية .
- إعداد قوة العمل للارتباط والتغيير .

4-2- التخطيط للتغيير :

فبواسطة هذه المرحلة تستطيع الإدارة أن تتصور مستقبلها وذلك بالبناء على كفاءات المنظمة الجوهرية، ويقدم التغيير توجيهها وأدلة للمرحلة التالية وتتميز هذه المرحلة بـ:

- استحداث رؤية ورسالة ومبتدئ موجهة .
- تحديد الكفاءات الجوهرية .
- تطوير الرؤية وصياغتها .

(1) - سلامة عبد العظيم حسين : المرجع السابق، ص 38، 39.

- تطوير الرسالة وصياغتها.
- تطوير خطة إستراتيجية
- تطوير خطة سنوية .
- تطوير أهداف العمليات .
- تنظيم الموارد .
- ترتيب التغيرات المحتملة بناء على الأولويات .

3-4- تصميم التغيير:

وتعتبر هذه المرحلة أسلوباً لتحديد وتقويم وتمثيل وإعادة تصميم الأعمال فتقدم الإطار الضروري لترجمة الرؤى حول العملية المستكشفة وإلى ثبات نوعية التغيير⁽¹⁾

ثانياً: الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظام الجودة وتطبيقها، لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا بالشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها. هذا ما جعل المؤسسات الجامعية تدخل مجال تطبيق الجودة الشاملة وتتبنى هذا النظام لتحفظ مكانتها في أوساط المنافسات العالمية لمختلف مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي تنتج هذه المؤسسات الإطارات والكوادر العلمية وفقاً للمعايير العالمية المتميزة لتضمن بذلك تحقيق أهدافها

1- مفاهيم حول الجودة الشاملة:

ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا وأوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في منهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة فقام

(1) - جفري إن لوبيثيان : المرجع السابق ص 40، 41، 42.

بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة والتي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، وقد أسهم العديد من العملاء الأمريكيون في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومن بين هؤلاء على سبيل المثال غدوارد ديمينغ "EDWARD DEMING" وجوزيف جوران "JOSEPH JURAN"، وفليب كروسبي "PHILIP CROSBY"، إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسية لما يطلق عليه بالجودة الشاملة والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل.

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت هذه حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا التفوق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها اقتصادياً.

بحيث تعرف الجودة بأنها الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية، وبالتالي فإن الجودة معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه، وتقدم المؤسسة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم والاهتمام بكافة الجوانب والتفاصيل بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين، والجودة ليست إرضاء الزبون فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه، وللجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث الدقة، الإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة⁽¹⁾

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولذلك أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة، لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا بالشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها، واختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف

(1) - محمود حسين الوادي، على فلاح الزغي: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، المجلد 4، 2011، ص 71، 72.

محدد لإدارة الجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى شخص آخر .

ويعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الكمية من أجل تحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة .

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي تتم فيها تلبية حاجات العميل⁽¹⁾ .

وبالتالي يمكن وصف الجودة بأنها عامة تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة، وعليه فإن تعاريف الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضى الزبون⁽²⁾ .

الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات⁽³⁾.

لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة⁽⁴⁾ .

ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام بـ:

- تخفيض نسبة الإنتاج
- أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.

(1) - زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، دون طبعة، 2012.

(2) - بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 31.

(3) - نفس المرجع، ص 32.

(4) - علي السلي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،

1995، ص 18 علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص 20

أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:

- بالاقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته وتوقعاته
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل

في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
- البحث عن أسباب انصراف العملاء

لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة:

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكّنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية.
- تحفيز العمال⁽¹⁾.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والقواعد المتمثلة في :

- التركيز على العميل

(1) - نفس المرجع، ص 22.

- التركيز على إدارة الموارد البشرية
- التحسين المستمر في الإبداع
- التزام الإدارة العليا
- القرارات المبنية على الحقائق
- عناصر إقامة نظام الجودة الشاملة :

تعمل المنظمات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة من أجل تحسين جودة منتوجاتها، وتعد المتطلبات الواجب في تطبيق فلسفة TQM الأعمدة التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الشاملة متمثلة فيما يلي:

- تحديد الأهداف
- التركيز على الأنشطة والعمليات
- اعتماد الموارد المادية والمالية والمعنوية والبشرية
- اعتماد التقنيات منها : الإدارة الإستراتيجية، إعادة الهندسة، المقارنة بأفضل الأداء...
- التزام الإدارة العليا والعاملين لتطبيق TQM
- إعداد التوقيت (الجدولة)
- القيادة الموجهة⁽¹⁾.

يرى بعض الباحثين أن هناك سبعة مبادئ تمثل خطوات أساسية في إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:

- اقتناع الإدارة وحرصها على أهمية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء.
- سهولة وسرعة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة في المنظمة.
- الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني .

(1) - مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2011، 2012.

- المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المؤسسة .
- الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في ذات الوقت وبشكل متكامل.
- توفير التدريب والحوافز للعاملين .
- الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة⁽¹⁾.

3- خصائص الجودة الشاملة :

الجودة الشاملة هي من بين المفاهيم الأكثر انتشارا الآن لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات وهي مجموع المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق درجة أقصى من الأهداف المتوخاة للمؤسسة، والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين.

وأول ما ظهر هذا المفهوم في إطار الصناعة والاقتصاد وتأكد أن تطبيقه سيؤدي إلى مجموعة من المزايا من أهمها:

- زيادة ثقة العملاء في المنتج والعمل عليه .
- انخفاض عدد الشكاوي والتعامل مع المتقدم منها بسرعة واتخاذ إجراءات فعالة وسريعة لمنع تكرارها.
- وضع نظام لضمان الجودة ولحيازة ثقة العملاء والمستهلكين
- زيادة حجم الإنتاج مع انخفاض تكلفته وإمكانية زيادة سعر بيع المنتج.
- تحسين تكاليف إنتاج الوحدة وزيادة إنتاجية القيمة المضافة .
- تطبيق وتحسين التكنولوجيا الحديثة
- تحسين العلاقات الإنسانية وتحطيم الفواصل بين الإدارات واستغلال الطاقات مع سهولة اكتشاف المواهب .
- تطوير المنتجات الجديدة بصورة أسرع وأفضل وتقديم منتجات تنافس في السوق العالمي⁽²⁾.

(1) - أحمد المشهراوي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي،

الجامعة الإسلامية، م 1، عدد 1، غزة، 2004 م، ص 148

(2) - نفس المرجع ص 12، 13.

4- الجودة والتعليم :

من الطبيعي أن تسرب مفهوم الجودة من قطاع الاقتصاد والصناعة إلى التعليم بحيث أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متطلبات ومتغيرات العصر الذي يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، ويتزايد فيه الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.

إن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التنمية والتقدم وتكامله معرفياً ومهارياً ووجدانياً، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة.

وقد حدد بعض العلماء صفات الجودة في العملية التعليمية فينا يلي:

- المنهاج الدراسي مناسب لحاجات الكلية واهتماماتهم وأهدافهم.
- نظام تقويم يقيس بدقة مدى استيعاب الطلبة للمعلومة .
- نسبة احتفاظ عالية ونسب تسرب منخفضة (أكثر من المقررات الأقل جودة).
- نسبة نجاح عالية أكثر من تلك التي تحرزها مقررات مرادفة بنوعية أقل جودة، وليس في ذلك إغفال لباقي أبعاد العملية التعليمية⁽¹⁾.

والجودة في التربية تعرف بأنها مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية على جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع.

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهي أن المؤسسة التربوية لها أهدافها الخاصة تستطيع من خلالها أن تحقق الجودة الشاملة، ولا يتم ذلك إلا من خلال مجموعة من المتطلبات الرئيسية وإدارة فعالة بالنسبة للمنظمة تراعي الإستراتيجيات المستقبلية وبالتالي فإن التربية في إطار الجودة هي تهدف إلى توعية المتعلم وزيادة اهتمامه بالجودة من حيث معارفها وميادينها ونظرياتها وأساليب تطبيقاتها، وتزويده بالمعلومات والمهارات وتكوين الاتجاهات والدوافع والقيم التي تساعد على تطبيق مبادئ الجودة ومفاهيمها في حياته

(1) - نفس المرجع ص 14.

العملية وفي علاقاته مع ذاته ومع الآخرين⁽¹⁾.

5- عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها:

1-5- عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة:

تعمل المنظمات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة من أجل تحسين جودة منتوجاتها. وتعد المتطلبات الواجب تحقيقها في تطبيق فلسفة TQM التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، ممثلة فيما يلي:

- تحديد الأهداف.
- التركيز على الأنشطة والعمليات.
- الموارد المادية والمالية والمعنوية والبشرية
- التقنيات منها : الإدارة الإستراتيجية، إعادة الهندسة، المقارنة بأفضل أداء... الخ.
- التزام الإدارة العليا والعاملين لتطبيق TQM.
- التوقيت الجدولة
- القيادة الموجهة⁽²⁾.

2-5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفرها حتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم المطلوب، ويتوفر هذا على مدى ملائمة مناخ المؤسسة لشروط التطبيق ومن أهم المتطلبات:

- دعم الإدارة العليا: ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

نقصد به استعداد الإدارة لدعم المتغيرات داخل المؤسسة، ويتوقف ذلك على إقناع الإدارة بضرورة تبني منهجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

(1) - أحمد المشهراوي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي،

الجامعة الإسلامية، م 1، عدد 1، غزة، 2004 م، ص 148

(2) - نفس المرجع، ص 149

- التعاون وروح الفريق:

ينبغي تشجيع العمل الجماعي وخلق مناخ للتعاون بين العاملين داخل المؤسسة وهذا لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على حد بعيد على فرق العمل .

- فعالية نظام الاتصال :

من الضروري وجود نظام فعال للاتصالات سواء بين الإدارة أو العمال أو بين المؤسسة والخارج، لأن نظام الاتصال مهم للوصول للمعلومات في وقتها وإبلاغ الإدارة بمضمونها، ومما يميز أسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تبنيها لنظام اتصال فعال.

- فعالية نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يقضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر نظاما معلوماتيا فعالا، إذ يعتمد على توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والذي له أثر بالغ في تحقيق الأهداف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير تتطلب الحصول على تدفق كاف للمعلومات، وتساهم التغذية العكسية في نجاح مبادئ الجودة الشاملة، ومن ثم فإن الحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب يعد من العوامل الأساسية التي تزيد من فرص النجاح⁽¹⁾.

3-5- معوقات إدارة الجودة الشاملة:

تشير العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعترض وتعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، كما تشير القوانين إلى كثير من هذه المعوقات مع تباين في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويرجع إلى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان لآخر، ويتدخل في هذا الأمر فلسفة المؤسسة سواء كانت تربوية أو حكومية أو غير ذلك، ويخلص (GATCHALINE) أسباب فشل إدارة الجودة في :

- مقاومة الإدارة العليا .

- تطبيق برنامج إدارة الجودة بشكل غير سليم .

- عدم استمرارية الدافعية للبرنامج

(1) - حسن حسين البيلاوي وآخرون : الجودة الشاملة في التعليم، بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسير للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2006. ص 22، 21.

- عدم كفلية مستوى تفويض العاملين
 - انخفاض فاعلية برنامج الاتصال وفرق تحسين الجودة.
- وهناك دراسة ل دال تلخص أهم أسباب فشل برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في:
- نقص أطراف الهدف
 - التفكير قصير المدى.
 - عدم تطوير ثقافة تحسين الجودة .
 - الخوف من التغيير نقص مهارات والتدريب على المشكلات .
 - الفشل في استكمال مشروع إدارة الجودة .
 - نقص الموارد المحددة وعدم كفاية المعلومات وطرق تحليلها.
 - كما توجد مجموعة من المعوقات الأخرى والتي نلخصها في ما يلي:
 - تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
 - توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
 - مقاومة تطبيق الجودة كطريق للتغيير سواء من العاملين أو من الإدارة.
- أما المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جانب التعليم العالي فهي:
- مركزية اتخاذ القرار التربوي .
 - اعتماد النظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية .
 - عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة في العمل التربوي .
 - عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
 - التبعية العلمية للجامعات الأجنبية فالجامعة العربية تعتبر امتدادا لتقاليد الجامعة الأمريكية والأوروبية .
 - عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب العدد المتزايد من الطلاب .
 - المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات العربية حول مدخل إدارة الجودة الشاملة .
 - ضعف العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في إنجاز القرارات.

- معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والإنجاز .
- لا توجد مخصصات كافية لبرنامج الجودة الشاملة .
- انعدام التناسق والترابط بين سياسات التعليم الجامعي، وبم سياسات التوظيف في المؤسسات الخاصة والعامة⁽¹⁾.

6- الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة

أولا نبدأ بالقاسم المشترك بينهما وهو أنه يمكن إعتبار كل منهما كمنهج فرض من أجل التحسين وضمان المنافسة والبقاء لكن الإختلاف الجوهرى يكمن في النقاط التالية :

- إدارة الجودة تهدف إلى تحسين العمل تحت ظل النظام الحالي بأعلى نسبة ممكنة لتقليل التكلفة والوقت.
- أما إعادة الهندسة فهي ليست تحسين العمليات وإنما خلق عمليات جديدة بالتفكير في بدائل أخرى مختلفة تختار منها الأفضل لتنجز بها العملية لتحقيق التصور الطموح المتفوق على المنافسين بأقل تكلفة وأقل وقت لتحدث انقلابا شاملا في كثير من الممارسات الإدارية السابقة .
- تركز إدارة الجودة على التحسين المستمر وبالتالي لا تلغي وإنما تستفيد من كل الإبتكارات والأدوات التي سبقتها في الإدارة والتقنيات بينما إعادة الهندسة تركز على ترك نهائي للطرق النمطية السابقة والمطلوب أصلا هو إختراع عدة طرق بديلة للعمل⁽²⁾ .

فإعادة الهندسة تركز على التغيير الجذري من خلال تركيزها على العناصر التالية:

- البدء من جديد
- التركيز على العمليات الإجاريات .
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل أساسي .
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا .
- التخلص من بيروقراطية العمل .

(1) - مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 11، 20، 12.

(2) - نفس المرجع، ص 12.

- سرعة الأداء وتخفيض التكلفة .
 - التحديد والاستغلال الأمثل للكفايات والإمكانيات الأساسية⁽¹⁾.
 - تحفيز العاملين ومشاركتهم في عملية صنع القرار .
 - الاهتمام بالنتائج والتركيز على حاجات العملاء .
 - تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل : التغيير الجذري، تحسينات جوهرية، بناء أساسي، إعادة تصميم كلي .
- بينما إدارة الجودة الشاملة تركز على الإبداع والتحسين في طرق العمل من خلال تركيزها على العناصر التالية :
- تحسين تكاليف إنتاج الوحدة وزيادة إنتاجية القيمة المضافة .
 - تطبيق وتحسين التكنولوجيا الحديثة
 - تحسين العلاقات الإنسانية وتحطيم الفواصل بين الإدارات واستغلال الطاقات مع سهولة اكتشاف المواهب .
 - تطوير المنتجات الجديدة بصورة أسرع وأفضل وتقديم منتجات تنافس في السوق العالمي⁽²⁾ .
 - التحسين المستمر في الإبداع .

خاتمة:

إن إعادة الهندسة هي منهج تغيري يعتمد على التغيير الجذري المخطط وترك كل ما هو قديم والإتقال بالمؤسسة إلى التفكير الجديد والمستحدث إنطلاقاً من إعادة التخطيط وإعادة التنظيم إعادة التوزيع بمعنى خلق نمط إداري جديد بكل معنى الكلمة من أجل تحقيق الفعالية والمنافسة، بينما المنهج الثاني فهة إدارة الجودة الشاملة الذي يسعى إلى تحقيق الفعالية وضممان المنافسة والبقاء في الريادة بالإعتماد على تحسين الطرق والأساليب الإدارية

(1)- السر حسن موسى : إعادة هندسة الإدارات والشركات، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 2002، ص 22.

(2)- سلامة عبد العظيم حسين : ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لإعادة التعليم، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007، ص 27، 28.

وابداع طرق أكري كبداية والإعتماد على طرق أخرى حققت الفعالية والنجاح في السابق، من خلال هذا الطرح نستنتج أن المنهجين متكاملين في التنظيم الإداري وأن إعادة الهندسة تعتبر المهد الذي يبني بعده المنهج الثاني وهو إدارة الجودة والتي تركز على التغييرات التي أحدثتها إعادة الهندسة وتعتمدها كمنطلقات لبناء المخطط التنظيمي الذي تسير عليه المؤسسة كما تساعد إدارة الجودة الشاملة على بقاء خطط منهج إعادة الهندسة جديدة من خلال تركيزها على التحسين المستمر وبالتالي نتجنب الرجوع إلى التغييرات الجذرية في كل مرة الأمر الذي قد يسبب مشاكل إدارية مع العمال والمتمثلة في مقاومة التغيير الحاصل داخل المؤسسة.

فبالإعتماد على هذين المنهجين فإننا نبدأ بالتغيير في بادئ الأمر المتعلق بإعادة الهندسة ثم نستمر مع تطبيق إدارة الجودة لتحسين ما نراه يتطلب ذلك مستقبلا.

قائمة المراجع:

- 1- جفري إن لوينثال : إعادة هندسة المنظمة، ترجمة: خالد بن عبد الله الدخيل الله، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002
- 2- سلامة عبد العظيم حسين : ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لإعادة التعليم، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007
- 3- محمود حسين الوادي، على فلاح الزغبى : مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، المجلد 4، 2011
- 4- زايد مراد: الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، دون طبعة، 2012.
- 5- بومدين يوسف : إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، 2007
- 6- علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- 7- مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2011، 2012.

- 8- أحمد المشهالروي :إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، م1 ، عدد1 ، غزة، 2004 م
- 9- أحمد المشهالروي :إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، م1 ، عدد1 ، غزة، 2004 م
- 10- حسن حسين البيلاوي وآخرون : الجودة الشاملة في التعليم، بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسير والنشر والطباعة والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2006
- 11- مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر
- 12- السر حسن موسى : إعادة هندسة الإدارات والشركات، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 2002
- 13- سلامة عبد العظيم حسين : ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لإعادة التعليم، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007