

**جامعة سعد دحلب بالبليدة**

**كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

## **مذكرة ماجستير**

**التخصص: إدارة أعمال**

**مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة**

**- دراسة حالة شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية BATIGEC -**

**من طرف**

**خليدة محمد بلكبير**

**أمام اللجنة المشكلة من:**

<b>رئيسا</b>	<b>أستاذ محاضر، جامعة البليدة</b>	<b>رابح كشاد</b>
<b>مشرفا ومقررا</b>	<b>أستاذ محاضر، جامعة الجزائر</b>	<b>علي عبد الله</b>
<b>عضوا مناقشا</b>	<b>أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر</b>	<b>رابح زبييري</b>
<b>عضوا مناقشا</b>	<b>أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة</b>	<b>محمد شويح</b>

**البليدة، جانفي 2007**

Nom du document : Page de garde  
Répertoire : D:  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : جامعة سعد دحلب بالبيدة  
Sujet :  
Auteur : DRC  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 16/06/2002 15:51:00  
N° de révision : 20  
Dernier enregistr. le : 24/12/2006 19:46:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition :61 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 12:55:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 1  
Nombre de mots : 99 (approx.)  
Nombre de caractères : 546 (approx.)

## ملخص

إن سمات و ملامح العصر الذي نعيشه تختلف جذريا عن كل ما سبقه، فاشتداد المنافسة العالمية و انفجار ثورة الاتصالات و المعلوماتية و تزايد الصّراع على إرضاء العملاء... أدت إلى ترسيخ كيان عالمي جديد سمته التغيير المستمر، ممّا انعكس على مؤسسات الأعمال، حيث أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء أمرا إجباريا لبقاء المؤسسة، و منه أصبح البحث عن أساليب جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من الأهداف الرئيسية لكل تنظيم غايته الكفاءة و الفعالية؛ و قد اتّجهت المؤسسات في ظلّ كلّ هذا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و استخدام إعادة الهندسة و الالتزام بسلسلة مواصفات الجودة العالمية الإيزو 9000، من أجل تحقيق أفضل النتائج، و لكن تطبيق هذه المداخل لا يؤدي إلى تحقيق المبتغى منها ما لم يتمّ إتباعها بجميع ما تتطلبه من مبادئ و شروط، و التي من أبرزها حسن إدارة و استثمار العنصر البشري، حيث تقوم كلّ من الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و الإيزو 9000 ( خاصة في طبعته الجديدة لسنة 2000م) على أساس تغيير النظرة التقليدية الموجهة للعنصر البشري على أنه مجرد آلة تتلقى التعليمات و تنفذ الأوامر، و ذلك بارتكازها على تطوير سلوكه و خصائصه و تحويله إلى عنصر مدربّ و محفّز يتمتع بمختلف المهارات التي تخوّل له المشاركة بآرائه و مقترحاته و إبداء رغباته و تحمّل المسؤوليات، الشيء الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعنصر البشري في المؤسسة و يشعره بالأهمية و يخلق لديه ولاء و انتماء اتّجاه المؤسسة، و يفتح أمامه الباب للإبداع و الابتكار؛ غير أن أكثر مدخل يحتلّ فيه العنصر البشري مكانة و موقعا أكبر هو إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر هذا العنصر أهمّ ما في المؤسسة، و تعمل على تحقيق رضاه و توفير حياة الجودة له من خلال سياسة الدمج، و ذلك بالتأكيد على استمرارية و شمولية عملية التعليم و التدريب، الإشراف في تقييم الأداء، التحفيز بجميع أنواعه، التمكين الذي يتحقق بجميع معانيه ضمنها، تكريس العمل الجماعي و التعاون و روح الفريق و توفير الاستقرار الوظيفي و الأمان و العناية بصحة و سلامة العاملين، و يمتدّ الاهتمام بالعنصر البشري إلى خارج المؤسسة بتحسين أحواله و أحوال عائلته، و من أجل هذا فإن جميع التوجّهات الحديثة في إدارة و تنمية الموارد البشرية تنص على التزام عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الأسلوب الأمثل للارتقاء بالموارد البشري في المؤسسة.

Nom du document : Résumé en arabe  
Répertoire : C:\Documents and Settings\Administrateur\Mes documents  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : ملخص:  
Sujet :  
Auteur : Mohammed Belkebir Yacine  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 06/04/2006 19:39:00  
N° de révision : 18  
Dernier enregistr. le : 16/10/2006 16:17:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition :42 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 10:15:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 1  
Nombre de mots : 319 (approx.)  
Nombre de caractères : 1 755 (approx.)

## Résumé

Le monde contemporain est très différent des ères passées, la concurrence mondiale accrue, la révolution des technologies de communication et d'information, la course vers la satisfaction des clients et la détention des avantages concurrentiels...etc., sont les norms principaux qui ont participe a l'ancrage d'un nouveau monde caractérisé par le changement perpetual dans tout les domains, ce qui a influence les enterprises économiques, car appliquer des changements afin d'améliorer leurs performances et s'adapter a cet environnement dynamique est devenu primordial pour réussir, donc la recherche de nouvelles methods d'intégration avec les changements environnementaux complexes est devenu le but vital pour tout organisme cherchant l'efficacité et l'efficiencie. A cet effet, les enterprises sont orientées vers l'application du management de la qualité totale, l'utilisation du reengineering et le suivi des norms internationaux de la qualité iso 9000, pour atteindre les meilleures resultants. Cependant, l'application de ces approches ci-dessus est vouée a l'echech si l'entreprise ne pas leurs principes et leurs conditions, notamment une meilleure gestion et investissement des ressources humaines, car le management de la qualité totale, le reengineering et l'iso 9000 (particulièrement dans sa nouvelle version 2000) se basent sur l'idée principale qui consiste a changer la vision traditionnelle qui regarde l'homme comme un simple outil obeisant a des orders et exécutant des decisions, et établir une nouvelle vision qui permet de reconvertir l'homme en un etre active, formé, motive, capable de participer avec ces opinions et ces avis personnels et d'assumer les différentes responsabilités, ce qui remonte son morale et provoque en lui des sentiments de gratitude et d'appartenance a l'entreprise dans laquelle il travaille, et ouvre devant lui les grandes portes vers l'innovation et la creation. Mais les ressources humaines détiennent la plus grande

place au sein de la qualité totale, car cette dernière considère l'homme comme la ressource la plus importante dans l'entreprise, et se base sur la réalisation de sa satisfaction à partir de la politique d'implication, en insistant sur la continuité et la totalité de l'enseignement et la formation, la participation dans les opérations d'évaluation de performance, la motivation matérielle et motrice et l'encouragement de l'innovation et la création, l'empowerment qui trouve tout son sens à travers elle, la construction des équipes de travail et la consécration du travail collectif et l'esprit d'équipe, la favorisation de la stabilité fonctionnelle et de la sécurité, la providence de la santé et de la sécurité, et l'amélioration des états du personnel en dehors de l'entreprise, c'est pour cela que les nouvelles orientations de management et de développement des ressources humaines insiste sur l'engagement de toute les opérations de gestion des ressources humaines sur les principes et les règles de la qualité totale, parce qu'elle est le meilleur exemple de la prospérité humaine dans l'entreprise.

Nom du document : Résumé en français  
Répertoire : C:\Documents and Settings\Administrateur\Mes documents  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : Résumé  
Sujet :  
Auteur : Boomscud  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 28/01/2007 11:59:00  
N° de révision : 3  
Dernier enregistr. le : 28/01/2007 12:44:00  
Dernier enregistrement par : Boomscud  
Temps total d'édition :40 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 12:45:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 2  
Nombre de mots : 476 (approx.)  
Nombre de caractères : 2 623 (approx.)

## شكر

أُتقدّم بالشكر الجزيل إلى كلّ من قدّم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل و أخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور / علي عبد الله الذي فتح لي باب مكتبه و قبل الإشراف على مذكرتي.

إلى السيّد "سمير بلحاج" مدير شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية قطب عين الدفلى على مساعدته و جميع المعلومات التي قدّمها لنا.

إلى جميع العاملين في شركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية قطب عين الدفلى.

إلى جميع أفراد أسرتي الذين قدّموا لي الدّعم المعنوي و المادي و خاصة الأم العزيزة.

إلى جميع من قدّم لنا النصيحة و أفادنا بمعلومة و خاصة طلبة الدفعة الأولى ماجستير تخصّص إدارة أعمال.

إلى كلّ من ساعدنا لإنجاز هذا العمل بدون استثناء.

Nom du document : Remèrciment  
Répertoire : G:  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre :  
Sujet :  
Auteur : Mohammed Belkebir Yacine  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 06/04/2006 20:35:00  
N° de révision : 21  
Dernier enregistr. le : 23/01/2007 14:29:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition :50 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 10:26:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 1  
Nombre de mots : 96 (approx.)  
Nombre de caractères : 529 (approx.)

## قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
58	إدارة الجودة الشاملة كمدخل شامل	01
59	دائرة شوهارت	02
63	نموذج بالدريج في إدارة الجودة الشاملة	03
65	نموذج الجائزة الأوربية للجودة	04
67	نموذج شركة IBM	05
83	المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة	06
99	نموذج إدارة الجودة 9001 لسنة 2000 (النموذج المبني على العمليات)	07
101	المستويات المختلفة للجودة	08
151	الهيكل التنظيمي العام لشركة BATIGEC	09
153	الهيكل التنظيمي لشركة BATIGEC -قطب الغرب بعين الدفلى-	10
158	خريطة العمليات في شركة BATIGEC	11



Nom du document : Liste des schémas  
Répertoire : G:  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : قائمة الأشكال  
Sujet :  
Auteur : test  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 18/01/2006 16:54:00  
N° de révision : 21  
Dernier enregistr. le : 16/10/2006 14:37:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition :30 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 10:24:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 2  
Nombre de mots : 77 (approx.)  
Nombre de caractères : 424 (approx.)

## قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
48	أساليب تقليل مقاومة التغيير	01
89	تغطية مواصفات الإيزو 9001، 9002، 9003	02
98	مجالات تطبيق الإيزو 9001 و 9004 لسنة 2000	03

Nom du document : Liste des tableaux  
Répertoire : G:  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : قائمة الأشكال  
Sujet :  
Auteur : test  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 18/01/2006 16:54:00  
N° de révision : 20  
Dernier enregistr. le : 16/10/2006 17:01:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition :28 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 10:25:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 1  
Nombre de mots : 35 (approx.)  
Nombre de caractères : 196 (approx.)

## الفهرس

	ملخص
	شكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفهرس
10	مقدمة.....
15	1. الإطار العام لعملية التغيير في المؤسسة.....
16	1.1. ماهية عملية التغيير.....
16	1.1.1. تعريف عملية التغيير.....
18	2.1.1. أهمية عملية التغيير.....
21	3.1.1. مقومات التغيير الناجح.....
23	2.1. جوانب هامة لعملية التغيير.....
23	1.2.1. القوى الدافعة للتغيير.....
28	2.2.1. أنواع التغيير.....
33	3.2.1. مجالات التغيير.....
38	3.1. المسائل الرئيسية في التغيير.....
38	1.3.1. قادة التغيير.....
42	2.3.1. المقاومة الإنسانية للتغيير.....
49	3.3.1. إدارة التغيير.....
55	2. مداخل إحداث التغيير.....
55	1.2. مدخل إدارة الجودة الشاملة.....
56	1.1.2. ماهية إدارة الجودة الشاملة.....

62	..... نماذج إدارة الجودة الشاملة. 2.1.2
69	..... مراحل إدارة الجودة الشاملة و نتائجها. 3.1.2
73	..... مدخل إعادة الهندسة. 2.2
73	..... ماهية إعادة الهندسة. 1.2.2
78	..... مقومات فعالية إعادة الهندسة. 2.2.2
80	..... مراحل إعادة الهندسة و نتائجها. 3.2.2
86	..... مدخل الإيزو 9000. 3.2
86	..... ماهية الإيزو 9000. 1.3.2
92	..... تطوّر الإيزو 9000 للألّفة الجديدة. 2.3.2
101	..... مراحل الإيزو 9001 لسنة 2000 و فوائده. 3.3.2
108	..... 3. مكانة الموارد البشريّة ضمن إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والإيزو 9000.
109	..... 1.3. دمج العنصر البشري في ظلّ إدارة الجودة الشاملة.
109	..... 1.1.3. التعليم و التدريب المستمرّين.
113	..... 2.1.3. الإشراف في تقييم الأداء و التحفيز.
118	..... 3.1.3. تمكين العنصر البشري.
121	..... 4.1.3. بناء فرق العمل و تكريس العمل الجماعي.
126	..... 5.1.3. توفير الاستقرار الوظيفي و العناية بصحّة و سلامة العاملين.
128	..... 2.3. تطوير العنصر البشري ضمن إعادة الهندسة.
128	..... 1.2.3. التدريب و التعليم المستمرّ.
131	..... 2.2.3. تقييم الأداء و التحفيز.
133	..... 3.2.3. تمكين العنصر البشري.
134	..... 4.2.3. تشكيل فرق العمل و العمل بروح الفريق.
138	..... 3.3. الاهتمام بالعنصر البشري ضمن الإيزو 9000.
138	..... 1.3.3. التدريب و التحسيس.
142	..... 2.3.3. تقييم الكفاءات.
143	..... 3.3.3. إشراف العنصر البشري.
	4. دراسة تطبيقية حول مكانة العنصر البشري ضمن الإيزو 9001 : 2000 في شركة
147	..... البناءات الصّناعية و الهندسة المدنية BATIGEC.

148	.....1.4. تقديم عامّ لشركة BATIGEC
148	.....1.1.4. نبذة تاريخية عن الشركة
149	.....2.1.4. تعريف شركة BATIGEC
150	.....3.1.4. الهيكل التنظيمي لشركة BATIGEC
155	.....2.4. نظام الجودة لشركة BATIGEC حسب الإيزو 9001:2000
156	.....1.2.4. نظام إدارة الجودة
159	.....2.2.4. مسؤولية الإدارة
161	.....3.2.4. إدارة الموارد
163	.....4.2.4. إنجاز المنتج
167	.....5.2.4. القياس و التحليل و التحسين
170	.....3.4. الاهتمام بالعنصر البشري في ظلّ تبنيّ الإيزو 9001 في شركة BATIGEC
171	.....1.3.4. التدريب من أجل الكفاءة
175	.....2.3.4. تحسيس العنصر البشري
178	.....3.3.4. إشراك العنصر البشري
182	.....خاتمة
187	.....المراجع

Nom du document : Sommaire  
Répertoire : G:  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : الفهرس  
Sujet :  
Auteur : Mohammed Belkebir Yacine  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 06/04/2006 19:37:00  
N° de révision : 50  
Dernier enregistr. le : 17/10/2006 15:35:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition :221 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 10:26:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 3  
Nombre de mots : 958 (approx.)  
Nombre de caractères : 5 275 (approx.)

## مقدمة

بغض النظر عن التسمية التي تطلق على العصر الذي نعيشه، فإن ملامحه وآلياته و معاييره تختلف إلى حد كبير عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، إنه عصر من أهم سماته اشتداد المنافسة العالمية و انطلاق هائل للتكنولوجيا في جميع المجالات و انفجار ثورة الاتصالات و المعلوماتية و تزايد الصراع على الأسواق و إرضاء العملاء و كسب الميزات التنافسية؛ باختصار فإن عالمنا المعاصر يشهد حالة غير مسبوقه من التغيير، يركض فيها الجميع في سباق محموم نحو السيطرة على الأسواق و الفوز بالأرباح و بمعدلات النمو، و قد انعكس كل هذا على المؤسسات الاقتصادية، و اكتشفت إدارتها أنها الآن متواجدة في بيئة من أهم صفاتها التغيير المستمر في جميع المجالات، و بالتالي لا تستطيع أية مؤسسة راغبة في النمو و الاستمرار أن تقبع في ظلّ الروتين و أن تقف مكتوفة اليدين أمام كل ما يحدث، و إنما يجب عليها السعي الجاد للتكيف مع بيئتها و مختلف متغيراتها، عن طريق العمل على إحداث التغيير في كل شيء و كلما أمكن ذلك؛ و لهذا انصبّ الاهتمام على دراسة و إيجاد أنجح السبل و المداخل لإحداث التغيير و تحسين كفاءة المؤسسات و زيادة قدرتها التنافسية، و قد انتشرت مفاهيم حول أهمية تطبيق الجودة الشاملة، و ضرورة إعادة بناء المؤسسات أو ما يسمى بإعادة الهندسة، و السعي إلى الالتزام بسلسلة مواصفات إدارة الجودة العالمية الإيزو 9000؛ و لكن رغم تعدد الآراء و اختلاف المداخل المقترحة للتغيير و تحسين كفاءة المؤسسات، فقد اتفق الجميع على أهمية عنصر معين يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة، ذلك العنصر هو "الإنسان" أو المورد البشري، فالإنسان هو القاسم المشترك في جميع مجالات العمل بالمؤسسة و هو الأساس في تنفيذ أيّ تغيير أو تطوير، و يتوقف عليه نجاح أو فشل أيّ تنظيم أو تخطيط، و من هنا كان التركيز على أهمية المورد البشري و ضرورة الاهتمام به كعامل أساسي للنجاح.

إن كل ما تمّ ذكره يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

في ظلّ قيام المؤسسة بإحداث التغيير عن طريق إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و

الإيزو 9000، ماهي المكانة التي يحتلها المورد البشري ضمن هذه المداخل ؟

تتفرّع لنا من الإشكالية المطروحة أسئلة أخرى يمكن إبرازها كما يلي:

- هل يقود إحداث التغيير في المؤسسة إلى تطوّر هذه الأخيرة و استمرارها ؟
- هل يمسّ التغيير الناتج عن إتباع إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و الإيزو 9000 مجال الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- هل تختلف مكانة العنصر البشري و الاهتمام الموجه له بين كلّ من إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و الإيزو 9000 ؟
- هل قامت شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية BATIGEC في ظلّ تبنيها للإيزو 9001 سنة 2000م، بتلبية متطلبات هذا الأخير عامة و المتطلبات المتعلقة بالعنصر البشري خاصة ؟

بهدف الإجابة على التساؤلات السابقة، ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

- إحداث التغيير في المؤسسة يقود إلى نموّها و استمرارها بشرط أن يكون تغييرا فعّالا.
- يمسّ التغيير الذي تحدّثه كلّ من إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و الإيزو 9000 مجال الموارد البشريّة في المؤسسة.
- لا تختلف مكانة المورد البشري بين كلّ من إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و الإيزو 9000.
- نعم قامت شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية BATIGEC بتلبية متطلبات الإيزو 9001 لسنة 2000م بشكل عام، و المتطلبات المتعلقة بالعنصر البشري بشكل خاصّ و التي تتمثل في التدريب من أجل الكفاءة و التحسيس و إشراك العنصر البشري.

تتمثل حدود دراستنا هذه في:

- لقد جاء بحثنا تحت عنوان "مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير"، و نظرا لاتساع ميدان الدّراسة و كثرة مداخل التغيير فقد حصرنا دراستنا في ثلاث مداخل هي: إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و الإيزو 9000.
- اقتصر الجانب التطبيقي على دراسة مكانة المورد البشري ضمن الإيزو 9001 لسنة 2000م، نظرا لتواجد هذا المدخل و تطبيقه من طرف العديد من المؤسسات الجزائرية، مع الغياب النسبي في تطبيق المداخل الأخرى موضوع الدّراسة.
- ارتكز الجانب التطبيقي على دراسة شركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية في الفترة التي تبنت فيها نظام الإيزو 9001 لسنة 2000 إلى غاية حصولها على هذه الشهادة، أي ابتداء من نهاية سنة 2002م إلى غاية 28 جانفي 2004م.

إن وراء اختيار أيّ موضوع لدراسته أسباب متعدّدة قد تختلف أو تتشابه من باحث إلى آخر، و تنقسم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية و أخرى ذاتية، حيث تتمثل الموضوعية منها في:

- كون الموضوع يجمع بين ثلاثة أقطاب تعتبر بمثابة أعمدة في عالم الأعمال و الإدارة و هي: التغيير، مداخل التغيير و المتمثلة في كلّ من إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و الإيزو 9000، و المورد البشري.
- إحداث التغيير و التركيز على المورد البشري في المؤسسة هي من أهمّ أسباب النجاح.

أمّا الأسباب الذاتية فتتمثل في:

- ارتباط موضوع البحث بتخصّصنا المتمثل في "إدارة الأعمال".
- الميول الشخصي لجميع المواضيع المتعلقة بالمورد البشري.

تتمثل أهميّة بحثنا في ما يلي:

- تناول البحث عمليّة التغيير التي تعتبر بمثابة الأوكسجين في حياة الأفراد و المؤسسات على حدّ سواء، و التي تعدّ أيضا أحد أهمّ ثلاث ملامح تميّز عالم الاقتصاد و الإدارة المعاصر بالإضافة إلى كلّ من العملاء و المنافسة.
- يتضمّن البحث ثلاث مداخل للتغيير تعدّ حديث السّاعة، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر الثورة الثالثة بعد الثورة الصناعيّة و ثورة الحواسيب، و إعادة الهندسة تحمل أفكار غير تقليديّة و تعدّ بمثابة دعوة صريحة للتخلّي عن القديم و تبنيّ الحديث أين الابتكار و الإبداع، أمّا الإيزو 9000 فيعتبر جواز سفر لمختلف المنتجات المعدّة للتصدير و المنافسة و علامة فارقة تدلّ على جودتها العالية.
- يتطرّق البحث إلى أهمّ عنصر في المؤسسة و هو العنصر البشري، الذي يطلق عليه الآن لفظ "رأس المال الفكري" أو "رأس المال المعرفي"، و الذي أصبح الاهتمام به من أهمّ العوامل التي تؤدّي إلى تفوّق المؤسسة.

تتمثل الأهداف التي يرمي إليها هذا البحث فيما يلي:

- التطرّق إلى مسألة التغيير في المؤسسة و مختلف الجوانب و التساؤلات المحيطة بها.
- التعريف بمداخل التغيير المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و الإيزو 9000 و توضيح مختلف المبادئ التي يرتكز عليها كلّ مدخل من هذه المداخل.

- إبراز موقع العنصر البشري ضمن كلّ من إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و الإيزو 9000، والتعرّف على المدخل الذي يحظى فيه العنصر البشري باهتمام و مكانة أكبر.

و بهدف الإجابة على الإشكالية المقدّمة و لإثبات مدى صحّة و خطأ الفرضيّات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في كلّ الفصول، بالإضافة إلى اعتمادنا على التاريخ في كل من الفصل الثاني من أجل عرض تطوّر إدارة الجودة الشاملة و ظهور إعادة الهندسة و تطوّر نظام الإيزو 9000، و في الفصل الرّابع عند تطرّقنا للتطوّر التاريخي للشركة محلّ الدراسة.

لكلّ دراسة صعوبات و عراقيل تواجه الباحث، فتحضير مذكرة من أجل نيل شهادة الماجستير ليس بالأمر الهين، و قد تعرّضنا لبعض الصّعوبات أثناء البحث أهمّها:  
 - قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، حيث أن معظم المراجع تعرّضت إلى مداخل التغيير دون التأكيد على مكانة الموارد البشرية ضمنها وخاصة المراجع العربيّة، ممّا تطلب منّا وقتاً لا بأس به من أجل الترجمة، و خلق صعوبة لترجمة بعض المصطلحات التقنيّة.  
 - صعوبة القيام بدراسة تطبيقية نظراً لأن مداخل التغيير المدروسة غير معمول بها للأسف في معظم المؤسسات الجزائرية، فإدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة مدخلين غير متوقّرين، أمّا الإيزو 9000 فهو موجود، و هذا ما جعلنا نحصر الجانب التطبيقي في دراسة مكانة العنصر البشري ضمن نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م دون المداخل الأخرى.

و من أجل القيام بالدراسة بطريقة منظّمة، قسمنا بحثنا إلى أربع فصول تناولنا فيها ما يلي:  
 - في الفصل الأوّل الذي جاء تحت عنوان "الإطار العامّ لعملية التغيير في المؤسسة"، تعرّضنا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأوّل تطرّقنا من خلاله لماهية عملية التغيير، حيث قمنا بتعريف التغيير و ذكر أهميّته بالنسبة للمؤسسة و أهمّ مقوّمات نجاحه، في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه جوانب هامّة للتغيير و المتمثلة في كلّ من القوى الدافعة إليه، أنواعه و مجالاته، أمّا في المبحث الثالث فقد تعرّضنا إلى مسائل التغيير الرئيسيّة المتمثلة في قادة التغيير، مقاومة التغيير و إدارة التغيير.  
 - في الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان "مداخل إحداث التغيير"، تطرّقنا إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأوّل تعرّضنا إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة حيث قمنا بذكر ماهيتها، أهمّ نماذجها و مراحلها و نتائجها، في المبحث الثاني تناولنا مدخل إعادة الهندسة من خلال التطرق إلى ماهيته، مقوّمات فعاليّته و مراحلها و نتائجها، أمّا المبحث الثالث فقد تعرّفنا فيه على مدخل الإيزو 9000 حيث تعرّضنا إلى ماهيته و تطوّره للألفية الجديدة و ذكر مراحلها و أهمّ فوائده.

- في الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان "مكانة الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و الإيزو 9000"، تناولنا ثلاث مباحث، المبحث الأول تعرّضنا فيه إلى دمج العنصر البشري في ظلّ إدارة الجودة الشاملة من خلال كل من التعليم و التدريب المستمرّين و تقييم الأداء و التحفيز و التمكين و تكريس العمل الجماعي و توفير الاستقرار الوظيفي و العناية بسلامة العاملين، في المبحث الثاني تناولنا تطوير العنصر البشري ضمن مدخل إعادة الهندسة من خلال التدريب و التعليم المستمرّ و تقييم الأداء و التحفيز و التمكين و روح الفريق، أمّا في المبحث الثالث فتعرّضنا إلى الاهتمام بالعنصر البشري ضمن الإيزو 9000 من خلال التدريب و التحسيس و تقييم الكفاءات و الإشراف.

- في الفصل الرابع الذي جاء تحت عنوان "مكانة العنصر البشري ضمن الإيزو 9001 لسنة 2000م في شركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية"، تناولنا ثلاث مباحث، تعرّضنا في المبحث الأول إلى تقديم عام لشركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية من خلال ذكر تطوّرها التاريخي و تعريفها و إبراز هيكلها التنظيمي، و تطرّقنا في المبحث الثاني إلى نظام إدارة الجودة فيها المتوافق مع متطلبات نظام الإيزو 9001: 2000 بجميع عناصره، أمّا في المبحث الثالث فقد أبرزنا الاهتمام بالعنصر البشري في هذه الشركة في ظلّ تبنيها للمواصفة الدوليّة، من خلال تعرّضنا إلى كلّ من تدريب العنصر البشري من أجل الكفاءة و تحسيسه و إشراكه في تحقيق أهداف الجودة.

بهذا نكون قد أعطينا صورة موجزة عن هذا البحث، و نأمل أن نكون قد وفّقنا في اختيار الموضوع و معالجته، و في الأخير نرجو من الله التوفيق و السداد.

Nom du document : Introduction  
Répertoire : C:\Documents and Settings\Administrateur\Mes documents  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : مقدمة  
Sujet :  
Auteur : Mohammed Belkebir Yacine  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 26/10/2006 11:24:00  
N° de révision : 6  
Dernier enregistr. le : 23/01/2007 14:47:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition : 7 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 10:21:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 5  
Nombre de mots : 1 395 (approx.)  
Nombre de caractères : 7 677 (approx.)

## الفصل 1

### الإطار العام لعملية التغيير في المؤسسة

إن التغيير أصبح حقيقة لا مفر منها، فلقد تسارعت عبر السنوات القليلة الماضية مجموعة من المتغيرات العاتية، اقتلعت أسس النظام العالمي القديم و بدأت في ترسيخ كيان عالمي جديد سمته التغيير المستمر في كل مجالات الحياة.

و كانت التطورات العلمية و التقنية الجارفة هي المظهر الأساسي لتلك المتغيرات، بما انعكس على مؤسسات الأعمال، إذ في جميع تلك الحالات استشعرت إدارة المؤسسة خطورة الاستمرار على نفس الأساليب و إتباع ذات الطرق التي اعتادتها في ممارسة أعمالها، حيث ائضح بجلاء أن الظروف الجديدة تتطلب مفاهيم و أساليب جديدة حتى تتمكن المؤسسة من مجرد البقاء في الحلبة ناهيك عن أن تتقدم و تنمو و تحقق التقدم المنشود، و أصبحت الكلمة السحرية في نظام الأعمال الجديد هي المنافسة بكل ما تعنيه من ضراوة و هجومية.

لذا لم يعد أمام المؤسسات من بديل سوى الإقدام لقبول التحدي و السعي الجاد لاكتساب الميزات التنافسية التي تمكنها ليس فقط من مواجهة المنافسين، بل و التفوق و التميز لاحتلال الشريحة الأكبر من السوق و الوصول إلى رضا العملاء، حيث لا يتحقق هذا التميز إلا عن طريق التغيير و مراجعة كل شيء في المؤسسة، ابتداء من تغيير الفكر و المفاهيم و الفلسفات الإدارية، مرورا بكل عناصر العمل المادية و البشرية و التنظيمية.

سوف نقوم في هذا الفصل بدراسة الإطار العام لعملية التغيير في المؤسسة ، و من أجل الإلمام بهذا الموضوع من جميع الجوانب ارتأينا أن نقسمه إلى ثلاث مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول ماهية عملية التغيير و في المبحث الثاني جوانب هامة لعملية التغيير، أما في المبحث الثالث فسوف نتناول المسائل الرئيسية للتغيير.

## 1.1. ماهية عملية التغيير

لقد كانت المؤسسات دائماً في حالة توسع و نموّ و انكماش و انحسار و تعيش حالة متغيرة، و لكن المؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكمّ أو النوع أو السرعة ، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة ، و التغيير يحيط بالمؤسسات من كل حدب و صوب و موجود دائماً .

في ظل ظاهرة التغيير الملحوظ و المتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المؤسسة التي تسعى للبقاء و النمو أن تقف مكتوفة اليدين و أن تترك الأمور للظروف و الصدفة تتحكّم في مصيرها و تملي عليها نوع التغيير أو المحافظة على الوضع الراهن ، بل يتوجّب عليها السعي الجاد لإحداث التغيير كلما أمكن ذلك.

إن التغيير هو من أهم سمات عالمنا المعاصر في جميع المجالات و خاصة مجال الاقتصاد و الإدارة حيث يعدّ التغيير من الظواهر السئمة التي تكوّن مضمون الإدارة الحديثة،بالإضافة إلى كل من الإبداع، السلوك، الاستخدام الأمثل للموارد، الممارسة الفعّالة للعمليات و التصرف الديناميكي.

سوف نتعرّض في هذا المبحث إلى ماهية التغيير في المؤسسة، حيث نتطرّق في بادئ الأمر إلى مختلف تعريفاته، ثم نبرز أهميته بالنسبة للمؤسسة و بعد ذلك نتعرّف إلى أهم مقومات نجاحه.

### 1.1.1. تعريف عملية التغيير

يمكن التعبير عن التغيير بأنه عبارة عن عملية التحوّل أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال آخر [1] ص25، و التغيير في أبسط صورته يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي آخر أو مختلف [2] ص20، كذلك فإن التغيير هو تلك العملية التي نتعلّم فيها قواعد و أساليب جديدة و نكتشف الأمور بشكل مستمرّ [3] ص239.

يمس التغيير حياة الجميع من أفراد و مؤسسات أعمال على اختلاف أنواعها و تفاوت أحجامها، و إذا ركّزنا على مفهوم التغيير في المؤسسة فهو لا يخرج عن كونه استجابة مخطّطة أو غير مخطّطة للضغوط اليومية التي يتركها التقدم و التطوّر في الماديات و الأفكار [4] ص551.

إن التغيير في المؤسسة يشير إلى انحراف أو خروج عن الماضي، و قد يكون عملية تلقائية تحدث دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخطّطاً منظماً نستطيع أن نقوم بضبطه و توجيهه نحو

أهداف مقصودة و محدّدة مسبقا، وبهذا المعنى فإنه يعكس التقدّم نحو الأفضل و التطور إضافة إلى زيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع أنماط التغيير الجديدة في البيئة المحيطة [5] ص 227.

و قد عرف "عبد الباري درّة" التغيير بأنه محاولة معرفة الطريقة التي يمكن عند إتباعها الانتقال من وضع إلى وضع أفضل، و هو بمثابة إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل [6] ص 49. و حسب هذا التعريف فإن التغيير يعكس هنا أيضا التقدم نحو الأفضل و التطور، و بمعنى آخر فإنه يعكس التغيير الفعّال. و عرفه "علي السلمي" بأنه إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد أمرين: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديد يحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها [6] ص 49.

إن قيام المؤسسة بإحداث تغيير يكون من أجل مواجهة التحديات و التطوّرات و التغيّرات المستمرة التي تحدث في البيئة المحيطة بها بغرض التكيّف معها لضمان بقائها، و قد ثبت عمليا أن المؤسسة التي تشعر بالحاجة للتغيير قبل حدوث التغيرات البيئية، ثم تخطّط للتعامل مع التغيير عند حدوثه بطريقة منهجية تكون أكثر فعّالية، هذه العملية يطلق عليها اصطلاح "التغيير التنظيمي المخطّط"، هذا الأخير يتضمّن توقّعا للتغيّرات البيئية المحتملة التي يتحمّم على المؤسسة أن تتجاوب معها و كيفية هذا التجاوب، و على الرّغم من أن قادة المؤسسات لا يستطيعون التنبؤ بالمستقبل بمستوى نهائي من الدقة و لكن القاعدة في هذا الصدد هي أن التصرّو المستقبلية حتى و لو كان خاطئا نسبيا هو أفضل من عدم التصرّو على الإطلاق [7] ص 322.

و على العكس من التغيير التنظيمي المخطّط هناك التغيير القائم على ردّ الفعل، و يحدث ذلك عندما تولي المؤسسة اهتماما قليلا بتوقّع التغيّرات البيئية و تنتظر إلى أن تحدث هذه التغيّرات بالفعل ثم تقرّر ماذا تفعل حيال ذلك [7] ص 322، و بالتالي فإن المجهودات المبذولة للقيام بالتغيير تكون أكبر و ربّما أكثر تكلفة و أقلّ فعّالية ممّا لو استطاعت المؤسسة توقّع التغيير قبل حدوثه، لأن التغيير المخطّط ليس فقط ردّ فعل و استجابة لمعالجة مشكلة معيّنة و إنّما يمكن أن يتضمّن رصد و توقّع أيّ تغييرات بيئية محتملة، و العمل على إحداث التغيير التنظيمي الهادف المسبق قبل حدوث التغيّرات المتوقّعة فعليا، كما أنه ليس مقصورا فقط على السّعي لمحاولة حلّ مشكلة معيّنة، و إنّما يشمل أيضا أيّ محاولة لاستغلال فرص و إمكانات معيّنة و الاستفادة منها في تحقيق مزيد من النّجاح و النّمو للمؤسسة [8] ص 281، و بالتالي فإن التغيير المخطّط هو تلك النّوعية من أنشطة التغيير الإرادية و المتعمّدة لتحقيق أهداف و نتائج محدّدة.

مما تجدر إليه الإشارة و نحن بصدد التحدّث عن التغيير التنظيمي هو عدم وجود تعريف واضح و محدّد تتفق عليه مختلف الكتابات حتى الآن حول طبيعته و حدوده و معالمه، و لعلّ أفضل ما يعبر عن كثرة و تعدّد التعريفات حول التغيير التنظيمي ما ذكره أحد الكتاب حيث قال: "إنّ هناك تعريفات للتغيير التنظيمي بعدد من كتبوا فيه" [9] ص 44-45. بالإضافة إلى هذا، فإن هناك خلط كبير بين مصطلح التغيير التنظيمي و مصطلح آخر هو التطوير التنظيمي، و عدم التفرقة بينهما في الكثير من الدراسات و البحوث، فالتطوير التنظيمي يعرف بأنه أسلوب لإدخال التغيير بطريقة مخطّطة باستخدام المناهج و المعرفة المستمدّة من العلوم السلوكية، بهدف زيادة فعالية المؤسسة حتى يمكن التكيف بشكل أفضل مع ظروف البيئة المحيطة [10] ص 270.

يتفق التغيير التنظيمي مع التطوير التنظيمي كون كل منهما عملية هادفة، تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف التغيّرات في البيئة المحيطة و ترمي إلى زيادة فعالية المؤسسة، بينما يختلفان في النقاط التالية:

- يمكن أن يكون التغيير التنظيمي مخطّطاً أو غير مخطّط، بينما التطوير التنظيمي يكون دائماً مخطّطاً.

- يشمل التغيير التنظيمي جميع مجالات و مكونات المؤسسة مثل: الإستراتيجية، التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة التنظيمية، الأنظمة، السياسات و القواعد، الأفراد...، بينما يركّز التطوير التنظيمي على جانب الأفراد (القيم، الاتجاهات، السلوك، المهارات)، بالإضافة إلى الهيكل و الثقافة التنظيمية.

- التطوير التنظيمي هو مدخل لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي و بالتالي فإن التغيير التنظيمي هو أشمل و أعمّ من التطوير التنظيمي.

كانت هذه إذن نقاط التشابه و الاختلاف بين التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي، و بهذا ننتهي من المطلب الأول الذي تطرّقنا فيه لأهمّ التعريفات المتعلقة بالتغيير، و التي إن دلّت على شيء فهي تدلّ على أهميته الكبيرة و هذا ما سوف نقوم بإبرازه في المطلب الموالي.

### 2.1.1. أهمية التغيير

هناك ثلاث طوائف من البشر يعيشون حولنا، الطائفة الأولى هم المفكّرون و المبدعون الذين يصنعون التغيير و يقودون العالم نحو آفاق جديدة، و الطائفة الثانية هم الذين يلاحظون و يتابعون التغيير و يحاولون اللحاق بحركة المتغيّرات و تكيف أوضاعهم وفق المستجدّات التي يكتشفونها، أمّا الطائفة

الثالثة فهم الغائبون عن الوعي الذين لا يرقبون ما يجري حولهم و يفاجئون بالتغيير و قد أحاط بهم من كلّ جانب و يفشلون حتى في التكيف مع المتغيرات.

إذا ما استثنينا موضوع القيادة، فإنه من المحتمل ألا يكون هناك موضوع في الإدارة نال الاهتمام مثل موضوع التغيير، فالتغيير يعتبر تجربة مثيرة و ما يزيدا إثارة يكمن في كونها ضرورة، فقدرة المؤسسة على التغيير تعتبر عاملا رئيسيا في نجاحها في المدى القريب و البعيد [11]ص 7-8. إن أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة تكمن في كونه ضرورة حتمية، فإما التغيير أو الفشل و التقهقر، فالمؤسسة نظام مفتوح تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها، و حيث أن البيئة دائمة الحركة و التغيير في جميع المجالات، فلا بد أن تقوم المؤسسة بإحداث التغيير أو على الأقلّ التكيف مع متغيرات بيئتها من أجل بقائها و نموها.

لقد دخلت مؤسساتنا إلى القرن الحادي و العشرين، فوجدت نفسها في عالم تغير كثيرا عما كان عليه في الربع الأخير من القرن العشرين، عالم من أهم خصائصه تغير الأسواق من أسواق محلية إلى أسواق عالمية، و تحولّ التشريعات و الضوابط الحكومية المحلية إلى تشريعات و ضوابط تنسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية، و تحولّ المنتجات موضع المنافسة من منتجات يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى منتجات يتعاطف فيها المكوّن المعرفي الكامن في عقول الشر، و تغير العميل من عميل محلي إلى عميل عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات و سيطرة الإنترنت التي نقلت العميل أينما كان موجودا إلى كلّ البائعين في العالم، و أصبحت المؤسسات المتنافسة في ساحة الأعمال المحلية و الدولية متحالفة، و تحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات و المقاييس المحلي الخاص بكلّ دولة إلى معايير عالمية (الإيزو) تضعها المنظمة العالمية للمواصفات [12] ص 365.

إنها خريطة سياسية، اقتصادية، تكنولوجية و سوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها و التكيف معها في تعامل رشيق، و هو تعامل ترتعن فاعليته بشكل كبير بالقدرة التنافسية للمنتجات و المؤسسات، و هي قدرة باتت مرهونة بقدرة المؤسسة على إحداث التغيير و إدارته، و تهيئة و تنمية مخزون من رأس المال الفكري يضمّ مديريين مؤهلين للتفكير الإستراتيجي الابتكاري، و عاملين متمكنين إبتكاريا و ذوي أداء كفؤ و فاعل في شتى مجالات الأداء التنظيمي [12] ص 365.

يعتبر التغيير المستمرّ و الواعي نهجا حياتيا للمؤسسات المعاصرة على اختلاف مجالاتها، حيث تحاول المؤسسات الوصول إلى توازن ديناميكي مستقرّ يضمن لها الاستجابة للمستجدات في البيئة المحيطة، و يحقق في نفس الوقت درجة ملائمة من النمو الملائم للمؤسسة بكافة أبعادها [13] ص 240 فمن الملاحظ أنّ هناك فجوة كبيرة بين المؤسسات التي يعتمد رؤساءها و المشرفون عليها التغيير في

عملياتهم اليومية، و المؤسسات التي تعتبر التغيير حدث غير عادي، فالأولى تواكب التطورات و تتعامل بسرعة مع التحوّلات التي تشهدها البيئة المحيطة و تستغلّها لتقوية نفسها، بينما الثانية فإنّها تعاني من التغيير و تحاول تأخير العمليات اللازمة لمواجهة مختلف التحوّلات الحاصلة [14] ص 01، و كما تقول الحكمة الصينية: "عندما تهبّ رياح التغيير يسعى معظم الناس للبحث عن مأوى يختبئون فيه، بينما يعمد بعضهم إلى بناء طواحين الهواء، فإن هؤلاء المبادرين ببناء الطواحين هم من الطائفة النابذة التي تلاحظ التغيير و تحاول استثماره و الاستفادة من الفرص التي يأتي بها و التحوّل من مخاطره".

إن تعلق المؤسسات بالتغيير يزداد يوما بعد يوم و قد انصبّ اهتمام هذه الأخيرة على دراسة و تطبيق أنجح السبل و البرامج الكفيلة بإحداث التغيير من أجل تطوير الأداء و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة و زيادة فعاليتها و كفاءتها بما يضمن نموّها و بقاءها و تحقيقها الدائم لأهدافها، فكان التركيز على إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تطبيق معايير نظام الجودة العالمي (الإيزو 9000)، إعادة الهيكلة، القياس إلى النمط الأحسن، تكنولوجيا المعلومات... و غيرها من المداخل الحديثة التي تهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة.

إذن، التغيير هو المفتاح الأساسي لاكتساب ميزة تنافسية، حيث أن مفهومه يتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي [15] ص 21، و هو يمثل فرصة للمؤسسة لأنه يتيح إمكانيات و أساليب و طاقات لم تكن ممكنة من قبل إحداثه، و لكنّه في نفس الوقت يمثل مشكلة أو تهديد، حيث يحدث تحوّلًا عن السلّع و الخدمات التي تنتجها المؤسسة أو يظهر منافسين أقوى أو يجعل الأساليب و الإمكانيات الحالية مستهلكة و متقادمة [16] ص 43، و على العموم تكمن أهمية التغيير في النقاط التالية: [17] ص 47

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر متطلبًا لضمان الاستمرارية و حيوية المؤسسة.

- يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات و توقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.

- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة، و هم لذلك يشجّعون العاملين على تنمية و تطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير و تحسين الأداء.

- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين و أحد المداخل لتحقيق التميّز الإداري.

- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية و مواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة.

- يساعد تقبّل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلّمة و من ثمّ زيادة فرص التحسين و التطوير الذاتي.

- ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعّمة لتحسين الكفاءة و زيادة الفاعلية للمؤسسة.

و قد كتب "أف. روبرت جاكسون"، و هو مستشار التغيير و مؤلف كتاب "التوقيت الصّحيح للتغيير الاستراتيجي": "إن المؤسسات الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السّريع و الفعّال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلا، و تشمل النّظام برمته" [11] ص08.

إذن فالمؤسسة اليوم بحاجة على التّعود على أن تكون من أنصار التغيير، و أن تعمل على تحريك عجلاته و تحقيق المزيد منه لأنّه شرط أساسي لنجاحها، و لكن لكي يساهم التغيير في تطوير و تنمية المؤسسة فلا بدّ أن تتوقّر فيه مقوّمات عديدة لنجاحه، و إلا فسوف يؤدّي على نتائج غير تلك التي كانت متوقّعة منه، و سوف نتناول في المطلب الموالي مقوّمات التغيير النّاجح.

### 3.1.1. مقوّمات التغيير النّاجح.

يقصد بمقوّمات التغيير النّاجح المرتكزات و المبادئ الأساسية التي تجعل من التغيير عملية ناجحة و فعّالة و تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها دون أن تترك آثار سلبية في المؤسسة.

يجب أن تتبّنى جميع المؤسسات عمليّة التغيير بغرض التكيّف مع البيئة الدائمة التغيّر، فقبول هذه الحقيقة معناه أن المشكلة لم تعد هل تقوم المؤسسة بالتغيير أم لا، بل أصبحت كيف يمكن إحداث التغيير بطريقة أكثر فعالية، أي التعرفّ على أهمّ و أكثر المقوّمات التي تؤدي إلى نجاح عملية التغيير و تجنّب الفشل في إحداثه، هذا الفشل الذي يسفر عن نتائج قد تكون أخطر من تجاهل التغيير أو عدم مسيرته.

هناك فرق كبير بين رؤية قمة الجبل، و بين تسلق الجبل و الصّعود إلى القمة، فالتغيير رحلة، و بالتالي من الضروري تعلّم مجموعة من الإرشادات المفيدة أثناء تلك الرّحلة. و المؤسسة بحاجة إلى النّظر إلى التغيير كضرورة و ليس كحالة استثنائية [18] ص58 ، و أن إحداثه يستلزم الوعي و المعرفة و متابعة المؤشرات الفنّيّة و الاقتصادية و الاجتماعية المختلفة، كما أنه من الضروري جدا أن تحدّد المؤسسة الرؤية المستقبلية لعملية التغيير، و ذلك بتوضيح المسار الذي تسير فيه و الهدف الذي تريد الوصول إليه ومدى السرعة المطلوبة لعملية التغيير، فعدم وجود هذه الرؤية يؤدّي إلى الغموض و عدم معرفة الأفراد للهدف أو الأهداف المطلوب التوصل إليها [2] ص129، كذلك فإن التغيير يستدعي

تدخل العديد من الأشخاص، و بالتالي من الضروري أن يتم تحديد مسؤولية كل شخص بطريقة واضحة للجميع [19] ص268.

و بشكل عامّ، فإن نجاح عملية التغيير تتطلب من المؤسسة الارتكاز على مقومات عديدة نلخصها في النقاط التالية: [20] ص56

- إن ما تحتاجه الإدارة لمواجهة التغيير و القيام بالتغيير البناء هو الأفكار الجديدة التي يجب أن تشجعها بين العاملين، و تطلب منهم توصيلها لرؤسائهم، و تكافئهم عليها إذا كانت جيّدة و قابلة للتطبيق.

- تحتاج الإدارة بعد ذلك إلى معلومات عن التغيير الذي تدرسه، أهدافه، أنواعه و تأثيره، فإذا كان نظام المعلومات دقيقا و يحتوي على البيانات المطلوبة بالكميّة و المواصفات اللازمة يمكن أن يفيد المؤسسة بشكل كبير.

- تحتاج الإدارة أيضا إلى المعرفة و المهارات الإدارية، فأما المعرفة فيمكن أن تخرج بها من كتب الإدارة و نظرياتها و بحوثها و النتائج التي تتوصّل إليها هذه البحوث، و أمّا المهارات فإنها تكتسب من التطبيق الفعلي و الممارسة اليومية و المعايضة المستمرة للمشاكل الفنيّة و الإنسانيّة.

- يلزم الإدارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة و القدرة على التغيير، و ذلك حتى يمكن أوّلا تطبيق التغيير و تكيفه، ثمّ الاستفادة منه و تحصيل النتائج المطلوبة.

فإذا توفرت هذه المقومات يجب أن تتبع المؤسسة أسلوبا علميا في إدخال التغيير يتلخّص فيما يلي: تحديد الهدف من التغيير، تحديد أنواع التغيير المطلوب، جمع أكبر قدر من المعلومات، دراستها و تحليلها جيدا، استشارة الأطراف المعنية من رؤساء و مرؤوسين و التعرف على اتجاهاتهم و ردود أفعالهم و وضع بدائل لتطبيق التغيير و مقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها و عيوبها و فرص نجاحها، بعد ذلك يتم اختيار البديل المناسب و إعداد العدة لتنفيذه، و أخيرا متابعة التطبيق و دراسة النتائج التي يسفر عنها [20] ص56-57. و سوف نتعرّض إلى هذه الخطوات بشكل أكثر تفصيلا في المبحث الثالث من هذا الفصل عند دراسة إدارة عملية التغيير.

كانت هذه إذن أهمّ الإرشادات و المقومات التي تجعل من عملية التغيير فعّالة و ناجحة ، لأية مؤسسة تريد الخروج من نمط الروتين الذي تعيشه إلى نمط التغيير و التكيف مع مختلف التطوّرات و مواجهة التحدّيات المتواجدة في البيئة المحيطة بها.

تطرقنا في هذا المبحث إلى كل من تعريف التغيير، إبراز أهميته و توضيح أكثر مقومات نجاحه، و ما نستنتجه هو أن المؤسسة يجب أن لا تقف أبدا مكتوفة اليدين أمام ما يحصل في الخارج و الداخل من مستجدات و أن تترك الصدفة و الظروف تتحكم في مصيرها، بل يجب عليها دائما البحث عن فرص النمو و التطور من خلال العمل على إحداث التغيير الفعّال باستمرار لأنه يعتبر المهرب المثالي للتكيف مع لغة العصر و تحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى أنه يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار في بيئة دائمة الحركة و التغيير.

## 2.1. جوانب هامة لعملية التغيير

بعد أن تعرّفنا على طبيعة عملية التغيير، أهميته بالنسبة للمؤسسة و أكثر مقومات نجاحه، سوف نتعرّض في هذا المبحث إلى جوانب هامة لعملية التغيير، حيث نتطرق في بادئ الأمر إلى الأسباب أو القوى الدافعة للتغيير في المؤسسة الخارجية منها و الداخلية، ثم نعرّج على الأنواع المختلفة للتغيير استنادا إلى عدّة معايير، لنناقش بعدها المجالات أو المناطق الأكثر تعرّضا للتغيير في المؤسسة. لا يمكننا التعرف بصفة دقيقة على عملية التغيير دون التعرّض إلى كل جانب من هذه الجوانب.

### 1.2.1. القوى الدافعة للتغيير

لا يحدث التغيير في أية مؤسسة من فراغ أو من العدم، بل يكون نتيجة قوّة أو سبب ما ناشئ من خارج المؤسسة أو من داخلها. تواجه المؤسسة العديد من التغييرات و المستجدات في بيئة عملها كما تتعرّض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير، و يمكن تقسيم أسباب التغيير أو القوى الدافعة له إلى قوى خارجية و أخرى داخلية.

#### 1.1.2.1. القوى الخارجية للتغيير

إن أكثر القوى الدافعة للتغيير هي قوى من البيئة الخارجية للمؤسسة، فالتغيير نادرا ما يحدث نتيجة قوى داخلية، و ذلك لأن البيئة الخارجية تخلق عادة قيود و عوائق تدفع و تؤدي إلى التغيير من أجل أن تتخلص المؤسسة من هذه القيود.

تتمثل القوى الخارجية للتغيير في: تغير ظروف السوق، تزايد حدّة المنافسة، التقدّم التكنولوجي المتزايد، تطوّر القوانين و التشريعات، تغيّر التركيبة الديمغرافية و تطوّر المجتمعات القيم و الاتجاهات.

### 1.1.1.2.1. تغيير ظروف السوق (تزايد احتياجات العميل)

و يقصد بالسوق العملاء الحاليين و المرتقبين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، فهم يؤثرون و بقوة على المؤسسة، حيث يجب على هذه الأخيرة أن تستجيب لاحتياجات و رغبات و توقعات عملائها حتى لا يدير لها هؤلاء العملاء ظهورهم، و لذلك فإن تغير و تطور الأسواق تفرض على المؤسسة إحداث التغيير بغرض التكيف معها، هذه التطورات التي تعرفها الأسواق تشمل المنتجات و الخدمات المعروضة سواء تعلق الأمر بأسعارها أو بطريقة توزيعها و تقديمها.

إن اختلاف أذواق العملاء و تزايد متطلباتهم لمستويات جودة أفضل يدفع بالمؤسسات إلى تغييرات جذرية في مجال جودة منتجاتها لتلبية لتوقعات هؤلاء العملاء، فمشتري السيارة يتطلع ألا تدخل سيارته أبدا عند الميكانيكي، و مشتري الأجهزة الإلكترونية يتوقع أن تكون هذه الأجهزة معدومة العيوب و الأخطاء. كذلك فإن التنوع و الاختلاف المستمر في أذواق و توقعات العملاء يدفع المؤسسة إلى تغيير الطريقة التي تقدّم بها منتجاتها، و ذلك من خلال مضاعفة عدد قنوات توزيعها بالإضافة إلى تطوير خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى كل هذا فإن ظهور أساليب جديدة في مجال التسيير الصناعي مثل "الوقت المحدّد" "juste a temps" و غيرها، تدفع المؤسسة إلى إعادة التفكير في كل ما يخصّ التنظيم الصناعى و اللوجستيكي [14] ص 13-14.

إذن فإن تغير الأسواق و تزايد متطلبات العميل هي من أهم القوى الدافعة إلى التغيير في المؤسسة.

### 2.1.1.2.1. تزايد حدّة المنافسة

إن ظاهرة العولمة و نظام التجارة الدولية الحرّة كسّرت الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم و أصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين ليروجوا سلعهم، هذه الأوضاع الراهنة اليوم أوجدت منافسة محلية و عالمية شديدة بل عنيفة بين المنتجين للسلع في جميع دول العالم، و ممّا زاد من حدّة المنافسة العرض الذي أصبح أكبر من الطلب في الكثير من الأسواق المحلية و العالمية، فالأسواق اليوم مغرقة بالسلع و الخدمات و في ظلّ هذه الظروف أصبح المستهلك هو سيّد الموقف و سيّد السوق و الجميع يسعى لإرضائه طمعا في زيادة الحصّة السوقية.

إذن فالمنافسة هي عامل آخر يدفع المؤسسة باستمرار إلى إحداث التغيير، حيث أن تحركات المنافسين تقود إلى إعادة النظر و التفكير في وضعية المؤسسة، كذلك فإن إطلاق منتجات جديدة أو الاختلاف في استخدام قناة توزيع أو تحسين أساليب الإنتاج أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو تعديل

الأسعار هي توجّهات تدفع المؤسسة إلى التغيير، إذا قدّر المشرفون عليها بأن هذه التوجّهات تقوّي وضعيّة المؤسسات التي اعتمدها و تؤدّي إلى إضعاف منافسيها.

تستجيب المؤسسات لتهديدات المنافسة سواء تلك التي حصلت فعلا أو تلك المحتمل وقوعها، حيث أن ردود الفعل الفورية هي في بعض الأحيان ضرورية لمواجهة التهديدات، لأنه في الأخير لا توجد منتجات جودتها مطلقة، فكل شيء نسبي و القضية كلها هي قضية مقارنة، بإطلاق أي منتج جديد يمكن أن يؤدّي بالمنتجات الأخرى الموجودة حتى و إن كانت متميّزة إلى أن تصبح غير ذلك، و لهذا تعتبر المؤسسات في وضعيّة تهديد دائمة، تستطيع التنبؤ بهذه التهديدات عن طريق قيامها بالتحسين المستمرّ لأدائها أو على الأقلّ الاعتماد على ردود الفعل السريعة عند وقوع هذه التهديدات، و كمثال على هذا فإن صانعي السيارات اليابانيين مثلوا تهديدا لنظرائهم الأمريكيين و الأوروبيين عندما قاموا بتقليص زمن إنتاج و تطوير سيّارات جديدة من خمسة سنوات إلى سنتين، ممّا اضطرّ منافسيهم إلى تغيير عمليّاتهم بصفة جذرية من أجل الوصول إلى هذا الوقت [14] ص 14-15.

و منه فإنه عند تزايد حدّة المنافسة، يكون التغيير المستمرّ ضروريا سواء في المنتجات أو الخدمات، حيث أن المؤسسة تحاول أقلّمة نفسها مع ظروف المنافسة في السوق.

### 3.1.1.2.1. التقدّم التكنولوجي المتسارع

يعرف العالم و منذ فترة ليست بالقصيرة تقدّما تكنولوجيا كبيرا و انفجارا هائلا في مجال الاتصال و المعلوماتية و تكنولوجيا المواصلات و الإلكترونيات و تكنولوجيا المعلومات المتطورة التي أدّت إلى تقليص فترة صنع المنتجات...، و بالتالي فإن التقدّم التكنولوجي هو من القوى الخارجية الدافعة للتغيير الموجودة في تسارع و تزايد دائم، نظرا لأن الاكتشافات التكنولوجية تتغير و تزايد يوما بعد يوم، كل هذه التطوّرات التكنولوجية تدفع بالمؤسسة إلى إعادة التفكير في قيم منتجاتها و خدماتها و الطريقة التي تنقل بها هذه القيم إلى عملائها و تحت أيّة تكلفة و الأسواق التي تختار أن تنافس فيها [21] ص 22.

مع الإشارة إلى أن التكنولوجيا تستطيع أن تكون دافع داخلي للتغيير في حالة إنجاز المؤسسة لاكتشافات تكنولوجية داخل أقسامها.

إن الاكتشافات التكنولوجية في نموّ و تطوّر دائم و سريع، و هي تمكّن المؤسسة التي تعتمدها من إجراء تحسينات دائمة في طرق و أساليب الإنتاج، هذه الاكتشافات صغيرة كانت أم كبيرة فهي تشكل

ضغوطا كبيرة تدفع المؤسسة إلى إحداث التغيير، و الذي يمسّ عمل المؤسسة، على سبيل المثال المؤسسات المنتجة لأجهزة القياس و التي انتقلت من التكنولوجيا المعتمدة على الميكانيك إلى التكنولوجيا القائمة على الإلكترونيك. كما يمسّ هذا التغيير طرق الإنتاج لصناعات عديدة، حيث يقود إلى التعديل المستمرّ في هذه الطرق ممّا يؤدي إلى تغييرات جذرية في التنظيم و أساليب العمل، كما أن تطوّر أجهزة الكمبيوتر أدى إلى تغيير جذري في عمل المكاتب [14] ص15، بالإضافة إلى هذا فإن للتقدّم في تكنولوجيا المعلومات أثر كبير في التغيير في المؤسسات الحديثة حيث تجعل هذه التكنولوجيا المؤسسات أكثر كفاءة و ربحية و أكثر وفرا في تكاليف العمل و الإنتاج.

#### 4.1.1.2.1. تغيير القوانين و التشريعات

هو دافع آخر يدفع المؤسسة إلى التغيير، حيث أن تغيير هذه القوانين و التشريعات يكون إمّا بتحويل و تعديل البيئة المحيطة بالمؤسسة، أو خلق و تطوير قيود و عوائق تشكّل عبئاً على المؤسسة. ففي الحالة الأولى (تغيير البيئة المحيطة بالمؤسسة)، فإن التشريعات و القوانين الحكومية تغيّر الأسواق مثلاً، عن طريق خلق أو إزالة مزايا و فوائد ضريبية بالنسبة للمستهلكين أو حتى المنافسين، و هذا ما يحدث في حالة وجود سوق مشتركة بين الدّول، و التي تسهّل دخول المؤسسات الأجنبية إلى الأسواق المحلية، و أيضاً التغيير في الضرائب المفروضة على الواردات. أمّا بالنسبة للحالة الثانية (خلق قيود تشكّل عبئاً على المؤسسة)، فإن تأثير هذه القيود يمسّ المؤسسة بشكل مباشر عن طريق إجبارها على احترام قوانين معيّنة جديدة أو إلغاء بعض التشريعات التي كانت موجودة من قبل [14] ص16.

#### 5.1.1.2.1. تغيير التركيبة الديمغرافية، تطوّر المجتمعات و القيم و الاتجاهات

لا توجد المؤسسات في فراغ، و بمقارنة بسيطة بين خصائص تركيب السكّان منذ خمسين عاما و خصائصها في القرن الحالي سوف نجد: تعدّد الأجناس و الثقافات، تفكك الأسرة، انتشار الجريمة...، و سنجد أيضاً أن سوق العمل يجمع بين أفراد فائقي المهارة (في الكمبيوتر، شبكة الاتصالات المحلية و الدولية)، و آخرين عديمي المهارة، و أيضاً التحوّل غير المتوقع في دور و قوّة الاتحادات العمالية، كذلك فإن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لا يحضرون معهم نفس القيم و العادات و الاتجاهات المألوفة أو التوقعات التي تعودوا عليها [21] ص22، حيث أن المؤسسات موجودة في مجتمعات تنتشر فيها قيم و اتجاهات و أساليب حياة تتطوّر بمرور الزمن بشكل بطيء و لكن متنوع، و العاملون هم مواطنون عاديون يتأثرون بهذا التطوّر، مثلاً فإن ظهور القيم المشجّعة على الاستقلالية، تحمّل المسؤولية، الانفتاح...، تؤثر كثيراً على العاملين بالمؤسسات، و لهذا فإن هذه الأخيرة مضطّرة لإحداث التغيير عن طريق دمج هذه القيم في معتقداتها و ذلك لتفادي سوء الفهم و النزاعات الداخلية المختلفة، كذلك فإن

التطورات التي فرضتها البيئة الاجتماعية أدت بالمؤسسة إلى تغيير العلاقات بين المستويات المختلفة عن طريق تقليل الشكليات و زيادة المسؤوليات الفردية [14] ص 16 ، و منه فإن الاتجاهات الاجتماعية الجديدة تتطلب من المؤسسة إحداث التغيير للتكيف معها.

### 2.1.2.1. القوى الداخلية للتغيير

تظهر الحاجة إلى التغيير أيضا عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية و إمكانيات و قدرات المؤسسة و أهدافها، أو عندما تواجه المؤسسة مشكلات ذاتية داخلها مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب إحداث تغيير في المؤسسة [22] ص 379.

إن قوى التغيير الداخلية عديدة و متنوّعة مثل: تدني مستويات العاملين، تدني الأرباح، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، حدوث أزمة داخلية طارئة، تغيير في أهداف المؤسسة و رسالتها، الدمج مع مؤسسات أخرى...، إلا أنه يمكن حصر قوى التغيير الداخلية في عنصرين رئيسيين هما: تطوّر المؤسسة و رؤية القائد.

### 1.2.1.2.1. تطوّر المؤسسة

إن نمو المؤسسة يجرّ وراءه تغييرات عميقة، فتزايد الأنشطة و المهام و الأعمال يخلق مشاكل جديدة، و التي لا يمكن حلّها بفعالية من خلال الإمكانيات الموجودة، و لذلك فإن حلّ هذه المشاكل يتطلب انطلاقا من مستوى معيّن إعادة النظر في تنظيم الإنتاج و اللوجستيك الداخلي و إجراءات الرقابة على الجودة و أيضا سياسة التمويل. كذلك فإن استخدام نقاط بيع جديدة أو قنوات توزيع جديدة تتطلب تغيير التنظيم التجاري، أيضا جذب عملاء جدد أو دخول أسواق جديدة يتطلب أيضا تغييرات هامة. كلّ هذا من أجل القول بأن المؤسسة في حالة نموّ و تطوّر دائم و ما كان يحقق عندما كانت هذه الأخيرة تحوي مئة عامل لا ينجح بالضرورة عندما يتطوّر عدد العاملين إلى ألف، و بنفس المنطق ما كان يكفي لاحتياجات ألف عميل لا يفي بمتطلبات مئات الآلاف من العملاء، و لذلك فإن نموّ المؤسسة يتطلب بالضرورة إعادة النظر و التفكير الشامل و إحداث التغيير الجذري [14] ص 17.

### 2.2.1.2.1. رؤية القائد

هي أيضا قوّة دافعة للتغيير، فرغبة القائد في تعديل الوضعية الحالية لتقوية مؤسسته و تعزيز مركزها التنافسي تدفعه إلى: إطلاق منتجات جديدة، تحسين الجودة، الحصول على مهارات جديدة و

أيضا التخلّص من بعض النشاطات...، فالمؤسسة هنا هي التي تشكّل ضغوطا للتغيير فيها و ذلك لرغبة قائدها في ذلك لجعلها أكثر كفاءة، و هذا ما حدث فعلا في شركة "دانون" "Danone" التي غيرت نشاطها بالكامل من التغليف إلى إنتاج الأغذية مثل مشتقات الحليب، العصائر...، و ذلك رغبة من قائدها "أنطوان ريبود" الذي رأى أن هناك فرصا للنموّ أكثر في هذا المجال، وكذلك الحال بالنسبة لشركتي "جنرال إلكتريك" "General Electric" و "إنتال" "Intel" التي يرى قائدها بأن على المؤسسة أن تقوم دائما بإعادة التفكير في وضعيتها و إحداث التغيير باستمرار للحفاظ على مركزها التنافسي [14] ص 17.

كانت هذه إذن أهمّ القوى الخارجية و الداخليّة الدافعة للتغيير، و يعتقد معظم الكتاب و الباحثين أن القوى الخارجية تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخليّة فيما يتعلّق بالتغيير، و يرون أن القوى الخارجية هي الدافع الرئيسي لهذا التغيير [8] ص 282.

### 2.2.1. أنواع التغيير

تماما مثل القوى الدافعة للتغيير، فإن أنواع التغيير هي كثيرة و متنوّعة، فيمكن أن يكون التغيير في بعض الحالات سريع و بسيط، و في حالات أخرى واسع و عميق، و يمكن أن يكون مفروضا من طرف القائد أو يتمّ بشكل رضائي، و بشكل عام فإن هناك ثلاث معايير رئيسية يمكن على أساسها التعرف على مختلف أنواع التغيير، هذه المعايير هي: عمق التغيير، سرعة التغيير، طريقة إحداث التغيير.

#### 1.2.2.1 أنواع التغيير حسب عمق التغيير

إن معيار عمق التغيير يصف الأسلوب الذي يؤثر به التغيير على وضعية المؤسسة، و منه ينقسم التغيير حسب هذا المعيار إلى: تغيير بسيط أو سطحي و تغيير جذري أو عميق.

#### 1.1.2.2.1 التغيير البسيط (السطحي)

يلعب التغيير البسيط دورا هاما في المؤسسات، و لا يجب النظر إلى هذا النوع من التغيير على أنه تغيير من الدرجة الثانية أو أنه تغيير غير هامّ، فهذا الأخير يمسّ جميع مكونات المؤسسة (الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل، الأنظمة، السياسات و القواعد...)، حتى و إن كانت هذه التغييرات البسيطة تمسّ الأنظمة في الكثير من الأحيان، حيث تلبيّ هذه التغييرات بشكل مثالي حاجة

المؤسسة إلى التطوير المستمر للتكيف مع البيئة الدائمة الحركة و التغيير، و يستعمل اليابانيون مصطلح "كايزن" "Kaizen" للإشارة إلى هذه التغييرات البسيطة و المستمرة [14] ص19.

إن عولمة الأسواق و انفتاحها يشكل ضغطا كبيرا على المؤسسات من حيث شدة و حدة المنافسة التي تتزايد يوما بعد يوم، و على المؤسسات أن تكون على مستوى هذه المنافسة، و لا يكون هذا إلا عن طريق تطوير منتجاتها أو تقليص فترة إنتاجها أو تحسين اللوجستيك أو مراجعة أسعارها، هذه التغييرات التي يجب إحداثها بشكل سريع هي جد ضرورية لبقاء و استمرار المؤسسة على الرغم من أنها ليست عميقة ( و لكنها تتطلب مجهودات كبيرة لكي تتحقق )، مثلا قد يكون التغيير البسيط بتخفيض فترة تسليم المنتجات من ثلاث أيام إلى يومين، أو إطلاق منتج جديد في أربع أشهر بدلا من ستة، أو زيارة العملاء كل شهر بدلا من زيارتهم كل شهرين ...، و تجدر الإشارة إلى أن اليابانيين هم أول من كان لهم السبق في تطوير مركزهم التنافسي انطلاقا من هذه التغييرات البسيطة و المتركمة، فالمؤسسات اليابانية تعمل على التحسين المستمر لاستراتيجياتها و أنظمتها و جودة منتجاتها و خدماتها [14] ص19.

إن أهم ما يميز التغييرات البسيطة و التي تحدث بشكل مستمر هو أن قرار إنجازها يكون سهلا، لأن نتائجها ليست وخيمة في حالة الإخفاق في إحداثها و تكاليفها محدودة، كما أن تراكمها ينتهي بأن يحول المؤسسة بشكل جذري، و هي سلاح أساسي للإستراتيجية الحالية للكثير من المؤسسات.

### 2.1.2.2.1. التغيير الجذري (البنوي)

هو التغيير الذي يحول وضعية المؤسسة بشكل عميق و جذري، هذه التغييرات هي ضرورية و لكن يجب أن تبقى نادرة لأنها مكلفة للمؤسسة، فبالإضافة إلى الاستثمارات الكبيرة التي تتطلبها (أدوات إنتاج جديدة، مباني جديدة...)، فهي تؤدي إلى حشد حصّة كبيرة من الطاقات الحيوية للمؤسسة. يتمّ الالتجاء إلى التغييرات الجذرية عندما لا تكفي التغييرات البسيطة في تحقيق الهدف من التغيير، و هي تمسّ: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية بشكل أساسي، على سبيل المثال فقد قامت مؤسسة "إبي أم" "IBM" بالتغيير الجذري لإستراتيجيتها عندما واجهت التطورات الهائلة في ميدان الإعلام الآلي، و في السنوات الأخيرة قامت عدّة مؤسسات كبرى مثل "شنايدر" "Schneider" و "سيمنس" "Siemens" بالتغيير الجذري في هيكلها التنظيمية لتحسين فعاليتها، و قامت شركات أخرى مثل "بريتيش أروايز" "British Airways" و "يوزينور" "Usinor" بالتغيير الجذري في ثقافتها التنظيمية من خلال توجيه نشاطاتها نحو العملاء و المنافسة.

يشكل التغيير الجذري دائما صدمة بالنسبة للعاملين إما بالسلب أو بالإيجاب، وبعكس التغييرات البسيطة فإن نتائج التغييرات الجذرية يحسّ بها العاملون بنوع من الثقل الدائم و المستمر، كما أن نجاح هذه التغييرات يؤدي إلى نتائج إيجابية تفوق كل التوقعات، بينما فشلها يؤدي غالبا إلى هزّات و صدمات حقيقية للمؤسسة.

يمكن للمؤسسة أن تختار مدى عمق التغيير الذي تحدثه كما لا يمكنها ذلك في نفس الوقت، فالمؤسسة التي تعاني من صعوبات كبيرة مضطّرة لإحداث التغيير الجذري حتى لو لم تودّ ذلك، كذلك فإن دوافع التغيير مثل التكنولوجيا تفرض في معظم الأحيان إحداث التغيير الجذري [14] ص 20.

### 2.2.2.1. أنواع التغيير حسب سرعة التغيير

إن سرعة التغيير هي عبارة عن معيار ناتج عن مزيج يحتوي على مدّة و عمق التغيير، فسرعة التغيير هي أهمّ من المدّة وحدها، و مدّة التغيير يجب أن تكون حسب عمق التغيير و الزّمن المستغرق للتعوّد عليه [14] ص 20.

إن مدّة التغيير يجب أن تكون أقصر ما يمكن و هذا لسببين، السبب الأوّل يتمثل في أن التغيير يتطلب حشد موارد المؤسسة لتأدية مهام تختلف في نهايتها عمّا كانت عليه قبل التغيير، مثلا النشاط النهائي لمسئول تجاري هو بيع أكبر عدد من المنتجات و في أحسن الظروف باستمرار و ليس المشاركة في وضع شكل جديد للعلاقة مع العملاء، أيضا فإن نشاط مهندس الإنتاج موجّه لتأكيد و ضمان الإنتاج المقرّر بتكاليف معقولة و جودة عالية و ليس تحويل أساليب الإنتاج لجعلها أكثر مرونة، و بالتالي كل هذه المهام تختلف عن نشاطات العاملين قبل التغيير و هي ضرورية، و لكنّها تؤثر و لو بشكل بسيط على أداء العاملين و ربّما يؤدي ذلك إلى جودة أقلّ و تكاليف أكبر، و منه من المهمّ جدا ألا تكون مدّة التغيير طويلة. أمّا السبب الثاني فهو يمسّ جانب مشاركة العاملين في التغيير، حيث تؤكّد الدّراسات على وجود ظواهر مثل فقدان الرّغبة في التغيير و زيادة الشكوك حوله من طرف العاملين في حالة طول مدّته، فإذا تجاوزت فترة التغيير سنة أو سنة و نصف فإن احتمال تحقيق التغيير بشكل كامل ينخفض [14] ص 21.

إن سرعة التغيير تسمح بقياس الوقت الضروري لتحقيقه لأيّة مؤسسة، لذلك فإن هذا المعيار يتمّع بأهميّة كبيرة، لأن تحقيق التغيير لا يكفي بل يجب إنجازه بسرعة لتتمكّن المؤسسة من المحافظة أو تحسين قدرتها التنافسية.

يكون التغيير سريع عندما تساعد ظروف المؤسسة على ذلك، عندما يتمتع القادة بالوعي اللازم، عندما تكون درجة التكيّف مع التغييرات المنجزة عالية، فعند توقّر هذه العوامل فإن تغييرات جذرية كثيرة يمكن تحقيقها في فترة قصيرة جدا. كذلك فإن التعودّ على إحداث التغيير يلعب دورا هاما في سرعته، فإذا كان التغيير ظاهرة غير عادية في المؤسسة، فإن مقاومة العاملين له تكون شديدة ممّا يجعله بطيئا بسبب إقدام المؤسسة على إنجازها من جهة و تحييد مقاومة العاملين له من جهة أخرى، أمّا إذا كان الأفراد متعودين على التغيير كعملية عادية قامت بها المؤسسة عدّة مرّات، فإن ردود أفعالهم لا تكون شديدة ممّا يجعل التغيير يتحقق بسرعة. كذلك فإن اكتساب الخبرة في مجال التغيير تجعل هذا الأخير أكثر سرعة و أقلّ تكلفة، فالمؤسسة التي تحدث التغيير باستمرار و بطريقة سريعة و فعّالة سوف تتمكن من تقوية مركزها التنافسي [14] ص 22-23.

إذن وفق لكلّ ما تمّ ذكره، فإنه حسب معيار سرعة التغيير نفرّق بين نوعين منه هما:

#### 1.2.2.2.1. التغيير السريع

ترتبط سرعة هذه التغييرات بعمق التغيير، حيث غالبا ما تكون التغييرات البسيطة هي الأسرع في التحقيق، و لكن هناك عوامل أخرى تتدخل في سرعة التغييرات لتجعل حتى الجذرية منها سريعة، و تتمثل هذه العوامل في وعي قادة المؤسسات بضرورة إحداث التغيير بشكل مستمرّ ممّا يؤدي إلى التعودّ عليه و اكتساب الخبرة الكافية حول كيفية إحداثه، و هذا ما ينتج عنه انخفاض درجة المقاومة التي تواجهه من طرف العاملين، و بالتالي تكون فترة تحقيقه سريعة.

#### 2.2.2.2.1. التغيير البطيء

ترتبط هذه التغييرات أيضا بعمق التغيير، لأنه و في معظم الأحيان تكون التغييرات الجذرية بطيئة التحقيق بسبب المجهودات الكبيرة المبذولة لإنجازها و المقاومة الشديدة التي تواجهها، و لكن عدم توفر الخبرة الكافية بالتغيير و عدم إحداثه بشكل مستمرّ تجعل حتى التغييرات البسيطة غير سريعة التحقيق.

إذن فالعوامل المتكّمة في سرعة التغيير تتعدّى مدى عمق التغيير لتصل إلى مدى وعي قادة المؤسسات بأهمية إحداثه باستمرار من أجل اكتساب الخبرة الكافية بخصوصه، والتعودّ على مشكله، كل هذا من أجل التخفيف من حدّة مقاومته من طرف العاملين، ممّا يسهم بشكل كبير في تحقيقه بصورة سريعة و فعّالة.

### 3.2.2.1. أنواع التغيير حسب كيفية إحداث التغيير

إن الطريقة أو الكيفية التي يتم بها إدخال التغيير تتنوع بين فرضه بالقوة أو إدخاله بالتراضي، و لهذا فحسب هذا المعيار نستطيع أن نفرّق بين نوعين من التغيير:

#### 1.3.2.2.1. التغيير المفروض

إن التغييرات المفروضة عن طريق سيطرة القائد غالبا ما تكون في المؤسسات التي تتميز بتسلسلها الهرمي العالي، أين تكون السيطرة كبيرة، و لكن يمكن أن توجد هذه التغييرات أيضا في المؤسسات التي تتميز بسياسة الحوار و التفتح، و ذلك عندما تكون الوضعية طارئة و تتطلب إحداث تغيير بسرعة، فتضطرّ إلى فرضه، أو عند قدوم قائد جديد يلغي سياسية المؤسسة من الحوار إلى السيطرة و الفرض. كما تكون التغييرات مفروضة أيضا عندما تختلف المصالح و يصبح من المستحيل التوصل إلى اتفاق.

تجدر الإشارة إلى أنه من النادر جدًا أن يبقى التغيير مفروضا حتى نهايته أو حتى إنجازة بصفة كاملة، لأن نجاح أيّ تغيير يتطلب مشاركة العاملين، و لا يعترف لأيّ تغيير بالنجاح إلا إذا أدى إلى تحسين أداء العاملين و هذا يتطلب إشراكهم و إسهامهم، و منه حتى و إن كان التغيير مفروض فهو يتطلب التوصل إلى درجة معينة من التراضي مع العاملين [14] ص24.

#### 2.3.2.2.1. التغيير الرضائي

يترجم التغيير الرضائي في مساهمة قويّة من طرف العاملين في مشروع التغيير منذ بدايته، هذه المشاركة و التي يكون الوصول إليها صعب تهدف إلى زيادة فرص نجاح التغيير عن طريق تحقيق مشاركة عالية و فورية.

إن التغييرات الرضائية تنسجم و تتلاءم مع المؤسسات التي تشجّع ثقافتها التنظيمية التحفيز بدلا من القوة و السيطرة، كما أنها تتلاءم مع بعض التغييرات مثل تلك التي تمسّ أوقات العمل أو نظام التعويضات...، و التي تتطلب مساهمة عالية من طرف العاملين لتفادي حدوث سوء فهم و مشاكل تكون عواقبها وخيمة [14] ص25.

إن الحرية في اختيار نوع التغيير المرغوب هي نسبية و متعلقة بظروف المؤسسة، فاختيار أن تكون التغييرات بسيطة و بالمشاركة تتطلب أن تسمح ظروف و بيئة المؤسسة بذلك، حسن التكيف مع

أحداث التغيير تسمح بإنجاز تغييرات كثيرة و سريعة مع تشجيع مشاركة العاملين، التنبؤ الجيد بقوى التغيير أو التغييرات التي سوف تحدث في بيئة المؤسسة تتيح الوقت الكافي للمؤسسة لاختيار وقت وسرعة التغيير المطلوب...، و لكن رغم هذا فإنه نادرا ما تكون حرية اختيار نوع التغيير متوفرة لدى القائد، لأنها مرهونة بقوة إرادته من جهة، والفرص و القيود الداخلية و الخارجية من جهة أخرى.

### 3.2.1. مجالات التغيير

تتأثر المؤسسة بالتغييرات التي تحدث في البيئة و تقوم بالتغيير في أهدافها و أعمالها و منتجاتها و خدماتها، و بصفة عامة فإن المجالات التي يشملها التغيير في المؤسسة أو بتعبير آخر فإن المناطق الأكثر تعرضاً للتغيير هي: الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل، الأنظمة و السياسات، التكنولوجيا و الأفراد.

### 1.3.2.1. الإستراتيجية

تحدّد الإستراتيجية نشاط المؤسسة و أهدافها و الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فهي تقوم بتوجيه الجهود و تحتلّ مكانة كبيرة في العلاقات الموجودة بين ما هو كائن خارج المؤسسة ( العملاء، المنافسون، الإبداعات التكنولوجية، السياسات الحكومية، الموردون...)، و بين المؤسسة نفسها.

تتجه المؤسسات إلى تغيير إستراتيجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة أو جذب أسواق جديدة أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة، و تقوم المؤسسة بالتخطيط لهذا التغيير من خلال ثلاثة مراحل أساسية، حيث تقوم أولاً بإدراك الحاجة للتغيير و ذلك بالتأكيد على أن الإستراتيجية الحالية لم تعد صالحة و يجب على المؤسسة الخروج منها لأن النتائج التي حققتها لا تتلاءم مع البيئة، و لهذا يصبح تغيير الإستراتيجية أمراً ضرورياً، حيث تبدأ الإدارة العليا في تحريك ثقافة المؤسسة و الأفراد من أجل الإدراك بأن الطرق الحالية قديمة، بعد ذلك تضع الإدارة رؤيتها عن التغيير و تتركز هذه الرؤية حول الثقافة و الهيكل و الأفراد، حيث يشمل تغيير الثقافة القيادات في المؤسسة، و يشمل تغيير الهيكل البناء التنظيمي (المصنوعي أو التغيير الذي يتناسب مع الهدف)، أما فيما يتعلق بالأفراد فيشمل ذلك اختيار هؤلاء الذين يرتبطون بالمؤسسة في المدى الطويل و لهم رؤية جديدة نحو المستقبل، و بعد ذلك يتم تثبيت جوانب القوة و تدعيم هذا التغيير عن طريق وضع أنظمة للرقابة و التي تساعد و تدعم التغيير في الاتجاه الصحيح [23] ص 219-220.

### 2.3.2.1. الثقافة التنظيمية

هي مجموعة القيم التي يجتمع عليها ويتقاسمها جميع أعضاء المؤسسة، هذه القيم تترجم من خلال السلوكيات، العادات و الاتجاهات...

تجمع الثقافة أفكارا و وجهات نظر متجانسة و هي تتضمن القيم الأساسية للمؤسسة، كما تتضمن أفكار و وجهات نظر بخصوص: مكانة العملاء بالنسبة للمؤسسة، طريقة التعامل معهم، الأهمية المعطاة لمختلف المهام و الأعمال، طريقة سير العمل، شكل العلاقات الداخلية...، و بالتالي فإن للثقافة تأثير كبير في طريقة ممارسة المؤسسة لنشاطاتها المختلفة، حيث أنها عندما تتضمن تشجيع السلوك الإيجابي للعامل و تخلق الظروف المناسبة لذلك، فإنها تلعب دورا أساسيا في تحسين أداء المؤسسة.

يؤكد الباحثان "جون كوتر" "John Kotter" و "جيمس هاسكت" "James Heskett" انطلاقا من دراسة قاما بها، حيث شملت هذه الدراسة منتي قائد لمؤسسات عديدة معروفة، وجود علاقة إيجابية بين قوة الثقافة التنظيمية و الكفاءة، بالتالي يتحسن أداء المؤسسة عن طريق تحقيق التوازن و الانسجام بين ثقافة المؤسسة و بيئتها، كل هذا يؤدي إلى طرح السؤال التالي: هل من المقدر تغيير ثقافة المؤسسة؟، و كانت إجابة الباحثين أن هناك مؤسسات مثل "إكزيروكس" "Xerox" و " جنرال إلكتريك" "GE" برهنت بإمكانية تغيير الثقافة لتكييفها مع البيئة المحيطة، ولكن بشروط من أهمها الإيمان القوي بأن كل من الإبداع و التغيير و التعليم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، و ضرورة توفرهم في جميع مستوياتها و في كل الأوقات [14] ص 38-39.

إن القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية هو أمر معقد، لأن هذه الأخيرة تؤثر على جميع المجالات الأخرى، و بالتالي فإن تغيير باقي المجالات يقتضي تغييرها.

إن أحد طرق استخدام الثقافة التنظيمية لتسهيل و تسريع التغييرات الضرورية هي جعل التغيير نفسه أحد قيم المؤسسة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في مساعدة المؤسسة على التكيف مع مختلف التطورات الحادثة في البيئة، و منه فإنه من أجل تغيير الثقافة و تكييفها مع الأهداف الجديدة للمؤسسة يجب الإدراك بأن هذه الثقافة بطيئة التغيير و تتطلب سنوات عديدة لذلك، و بالتالي يجب أخذ هذا العائق الزمني بعين الاعتبار منذ البداية في إحداث التغيير [14] ص 39.

### 3.3.2.1. الهيكل

يمثل تغيير الهيكل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، كذلك تغيير علاقات السلطة و نطاق الإشراف، بالإضافة إلى تغيير طبيعة الوظيفة أو إثراء العمل.

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرّضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث غالبا ما يتبعها تغيير بالهيكل التنظيمي، و يحدث هذا التغيير بتعديل أو تطوير أسس و معايير إعداد الهياكل، ممّا ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة، من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقّق المرونة للتنظيم القائم و ملائمته مع التغييرات الجديدة [22] ص380.

التغيير في الهيكل التنظيمي هو ضروري خاصة عند النموّ و الانتشار أين يتغيّر الهيكل التنظيمي من النظام الوظيفي إلى النظام المصفوفي، و ذلك استجابة للتغيير الحادث في الإستراتيجية أو النمط الإداري أو الفلسفة التي تؤمن بها المؤسسة، و لذلك فإنه في حالة تقسيم مناطق البيع أو أقسام التصنيع أو التغيير في المنتجات و العمليّات التشغيلية أو بناء فرق العمل، فإن كلّ هذا يؤثر في الهيكل التنظيمي.

يشمل التغيير الهيكلي أيضا تغيير علاقات السلطة و نطاق الإشراف من خلال توسيع أو تضيق نطاق الإدارة أو زيادة أو تقليل تفويض سلطة اتخاذ القرارات.

يشمل التغيير الهيكلي كذلك التغيير في طبيعة الوظيفة و على وجه التحديد: [24] ص374

- زيادة التوسّع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة، و هي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة، مثلا ظروف العمل الماديّة التي تؤدّي فيها هذه الأخيرة، و كذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة بهدف زيادة الإشباع الوظيفي للأشخاص.
  - زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة و الهدف هنا هو جعل الوظيفة أكثر إثارة و أهميّة.
  - التغيير في العلاقة بين الإداريين و الفنيين و الاستشاريين، و يشمل ذلك خلق مكاتب و مساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو دائم.
- يتضمّن التغيير الهيكلي إذن: تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير نطاق الإشراف و تغيير طبيعة الوظيفة.

#### 4.3.2.1. الأنظمة و السياسات

الأنظمة أداة يتمّ في ضوئها تنفيذ العمل في المؤسسات عموما وهي ضوابط عامة و شاملة للأداء الكلي و موجهة له نحو تحقيق الأهداف المنشودة، و يمكن اعتبار الأنظمة قوانين داخلية يجب الالتزام بها من قبل الجميع، و داخل المؤسسة هناك العديد من الأنظمة منها: النظام الإنتاجي، النظام المالي، نظام الشراء نظام التخزين، نظام التوزيع...، و تجدر الإشارة إلى أن سرعة تحركات المؤسسة مرتبطة ارتباطا وثيقا بأنظمتها و التي تؤثر مباشرة في اتخاذ القرارات.

إن الأنظمة موجودة في قلب كل تغيير، و ذلك إمّا لأن التغيير يمسّ مباشرة نظام معيّن ( نظام مراقبة التسيير، نظام الإنتاج، نظام الترقية...)، أو لأن التغيير يتطلب التصرف و تحريك الأنظمة [14] ص37، و بالتالي فإن التغيير في ظروف و بيئة عمل المؤسسة يقتضي في غالب الأحيان إحداث تغيير و تطوير في أنظمة العمل، و ذلك من خلال تبسيط و تطوير إجراءات و مسؤوليات العمل و الصلاحيات و السلطات و أنظمة الرقابة و المتابعة و تقييم الأداء و نظم التحفيز و غيرها من الأنظمة الداخليّة، بغرض تخفيض الوقت و التكلفة و زيادة الكفاءة و الفعالية [22] ص380.

أمّا السياسات فهي مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات و أداء واجبات العمل و تحمّل مسؤولياته و ممارسة سلطاته، و السياسات منها ما هو شامل و عام، و منها ما هو خاصّ يشمل مجالاً معيناً في المؤسسة، فعندما نقول سياسة التخزين فهذا يعني أن قواعدها تشمل العمل المخزني فقط .

يتمّ تصميم السياسات في ضوء الأنظمة المعمول بها، و عادة ما يتطلب التغيير في بيئة عمل المؤسسة تغيير الأنظمة و بالتالي تغيير السياسات و القواعد الحاكمة للعمل، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات الحالية لتكون أكثر مرونة و أقلّ مركزية، و منه لا بدّ من مراعاة جانب هامّ عند تغيير السياسات و هو توقّر صفة المرونة فيها لكي لا تشكّل أو تفرض قيوداً تحدّ من حرية من يطبّقها و يعمل بموجبها، و لكن هذه المرونة يجب أن تكون في حدود لا يجوز تجاوزها، لأن المبالغة في تحقيق المرونة قد يؤدّي إلى الإخلال بالنظام [22] ص379.

### 5.3.2.1. التكنولوجيا

يفرض التقدّم التكنولوجي المتسارع و المتزايد يوماً بعد يوم و خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، و قد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدّى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال، أو تكون تغييرات أساسية تشمل المؤسسة ككلّ. تتطلب العوامل التنافسية و الإبداعات و الاكتشافات من قادة المؤسسات إدخال معدّات و أدوات و وسائل و أساليب عمل جديدة لتحويل المواد المتاحة إلى سلع و خدمات، و تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أحدث و أحسن الأساليب المستعملة لتقليص فترة الإنتاج و تطوير المنتجات و توزيعها في فترة قصيرة، و يمكن القول بأن تغيير التكنولوجيا في المؤسسة له أثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى، مثلاً فإن شراء آلات جديدة ينطوي على تغييرات في: محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقّيات، الأمان الوظيفي و كذلك تغييرات في الأجور و الرواتب و غير ذلك [24] ص377.

تعتبر الأوتوماتيكية أيضا شكلا هامًا للتغيير التكنولوجي، وتتجه المؤسسات الصناعية الحديثة إلى استخدام نظم إنتاجية آلية لا تستخدم العنصر الإنساني إلا في أضيق الحدود، معوّضة إياه بالإنسان الآلي (الروبوتيك).

### 6.3.2.1. الأفراد

يمكن أن يؤدي التغيير في بيئة عمل المؤسسة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية للعمل بفاعلية أكبر، و ذلك بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات و قدرات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تغيير و تطوير مهارات و اتجاهات و سلوكيات الأفراد الموجودين بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم [22] ص 381، في مجالات الاتصال و اتخاذ القرار و حلّ المشاكل.

إن التغيير في الأفراد يتضمّن تلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه و تحسين اتجاهاتهم و مهاراتهم و معارفهم، و من المداخل الرئيسية المستخدمة في هذا الميدان ما يلي: [24] ص 382-383

- برامج التدريب و التنمية، و من أساليبها الحديثة و الشائعة ما يعرف بتدريب الحساسية، الذي يجعل الفرد المشارك في البرنامج أكثر إدراكا و وعيا لنفسه أو ذاته، و كذلك أكثر إدراكا لتأثيره على الآخرين، و من خصائص أسلوب تدريب الحساسية أنه يفترض أن الأداء غير المرضي أو السيئ يرجع إلى المشكلات النفسية للأفراد، كذلك فإنه يركز على العمليات أو الأنشطة و ليس على المحتوى، و يركز على التدريب النفسي المتعلق بالمفاهيم، كما يقوم بالتأكيد على اكتشاف الذات بالنسبة للفرد العامل.

- بناء المؤسسة حول النظام رقم أربعة المعروف في الإدارة، و يشير ذلك إلى المؤسسة التي يحتفظ فيها المديرون بعلاقات المشاركة و التدعيم، وتتخذ فيها القرارات بصفة جماعية، و لديها أهداف أداء مرتفعة أو عالية...، و قد صمّم هذا النظام أحد علماء الإدارة المعروفين و هو "رنسيس ليكرت"، و من الخصائص المميّزة لهذا الأسلوب:

\* عملية القيادة تبعث على الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين.

\* إثارة الحوافز النفسية و المادية لدى الفرد من خلال المشاركة، و يتواجد لدى العاملين اتجاهات إيجابية نحو الإدارة و كذلك نحو أهداف المؤسسة.

\* المعلومات تتداول بحرية خلال أنحاء المؤسسة.

\* عمليات التفاعل بين الأفراد و المجموعات هي عمليات مفتوحة و مكثفة.

\* عمليات اتخاذ القرار تتمّ بأسلوب جماعي.

\* مشاركة المجموعة تصل إلى أهداف واقعية و طموحة في نفس الوقت.

\* عمليات الرقابة موزعة في كافة أنحاء المؤسسة.

\* أهداف الأداء عالية و مرتفعة و يتم العمل بفعالية على تحقيقها.

- التخطيط للمهنة و حياة الفرد، و ينطوي هذا الأسلوب على تبني المؤسسة لبعض البرامج التي تتضمن قيام الأفراد بإعادة تقييم حياتهم و كذلك المهنة التي يعملون بها، و أن يخططوا لذلك بطريقة منظمة و شاملة.

كانت هذه أهمّ المداخل المستخدمة في تغيير اتجاهات و مهارات و سلوكيات الأفراد، و بهذا نكون قد انتهينا من مجالات التغيير في المؤسسة و من المبحث الثاني الذي خصصناه لكلّ من القوى الدافعة للتغيير الداخلي منها و الخارجية، أنواع التغيير و المجالات أو المناطق الأكثر تعرضاً للتغيير في المؤسسة.

### 3.1. المسائل الرئيسية في التغيير

تتضمن عملية التغيير العديد من المسائل المهمة، و لكن أكثرها أهمية و التي لفتت انتباه مختلف الباحثين في هذا المجال و تطرّقوا إليها في معظم دراساتهم هي: مسألة قادة التغيير، مسألة المقاومة الإنسانية للتغيير و مسألة إدارة التغيير، و نظراً لأهمية و تداخل هذه المسائل و التعقيد الشديد الذي تتميز به، فسوف نتطرّق في هذا المبحث إلى كلّ منها، حيث نتعرّض في المطلب الأوّل إلى قادة التغيير من خلال التعرف أكثر على طبيعتهم و المهارات الواجب توفّرها لديهم، بالإضافة إلى مختلف القضايا التي تواجههم، أمّا المطلب الثاني فسوف نخصّصه لمقاومة العنصر البشري داخل المؤسسة للتغيير، حيث نتعرّف على أسباب هذه المقاومة و أكثر الإستراتيجيات المثبتة للتقليل منها، و أخيراً في المطلب الثالث نتطرّق إلى إدارة عملية التغيير أو كيفية إحداث التغيير بنجاح، من خلال التعرف على أكثر نموذج لإدارة التغيير شهرة و هو نموذج الباحث "كيرت ليوين" في إدارة التغيير.

#### 1.3.1. قادة التغيير

تتميّز القيادة في المؤسسات التي تقوم بإحداث التغيير باستمرار برغبتها و استعدادها لتجاوز الأنماط الثابتة لشكل و مهام القيادة، فالقادة يفرضون النظام و الالتزام ناحية، و يشجعون روح التجريب و التغيير من ناحية أخرى، و يشجعون كذلك على ظهور أشكال و اتجاهات جديدة قد لا يكون لها مثيل، و لكنهم يدركون تماماً أنه لكي تتحقّق نتائج أفضل فإنهم بحاجة ليس فقط لموارد أكثر، بل كذلك لحسن تصرف و نكاه أكبر [25] ص 80.

### 1.1.3.1. طبيعة قادة التغيير

عند إحداث التغيير، يصنّف أفراد المؤسسة إلى نوعين، النوع الأول هم الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير إمّا إيجابيا أو سلبيا، و لكنهم لا يساهمون في إحداثه، أما النوع الثاني فهم من يتأثرون بالتغيير و لكن يساهمون و يعملون على إحداثه، و هم من يطلق عليهم اسم "قادة التغيير" بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه [4] ص564.

لا يختلف التركيب الجسمي أو البيولوجي لقادة التغيير عن غيرهم من العناصر البشرية الأخرى، بطريقة يمكن معها تصنيفهم أو تمييزهم عن باقي الأفراد، و إمّا يأتي المحكّ الرئيسي للتعرفّ على قادة التغيير من خلال المهام التي يضطلعون بها، و قدراتهم المميّزة على حسن معالجة مجهودات التغيير لتحقيق الأهداف، و القدرة على الحركة السريعة و الأخذ بزمام المبادرة، و غير ذلك من المهارات [26] ص66.

إن القائد الإداري القادر على إحداث التغيير هو الذي يضع نصب عينيه دائما و يلفت نظره باستمرار و يثير اهتمامه للغاية كل ما من شأنه المساهمة في الوصول إلى الهدف المنشود، مع ربط الخطط بالنتائج و الحرص على الجدولة الزمنية القائمة، بصرف النظر عن حجم و مجال و تفاصيل العمل، حيث يشغل هذا القائد نفسه بكلّ التفاصيل التي تساهم في تحسين الأداء، وهكذا يتضح لنا أن القائد الإداري القادر على إحداث التغيير يمثل حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير، من خلال كيفية معالجة تفاصيل القضايا الإدارية و الاعتبارات ذات الصلة المباشرة و غير المباشرة بالتغيير من أجل تحقيق النتائج المرجوة [4] ص555.

إذن فقائد أو قادة التغيير يتمتّعون بمهارات عديدة تميّزهم عن باقي الأفراد، و التي يمكن من خلالها التعرفّ عليهم، و من أهمّ هذه المهارات: [4] ص577-578

- القدرة على الحركة و التحركّ السريع و حسن التصرفّ.
- القدرة على الأخذ بزمام المبادرة و البدء السريع.
- عدم المعاناة من مفاجآت المستقبل.
- عدم تقديم التغييرات من أجل التغييرات و لكن من منطلق محاولة تحقيق الفرص.
- توفر سمات القيادة الإدارية الفعّالة و القدرة على إنجاز المهام.
- حسن معالجة المواقف المختلفة.
- الميل إلى تحديد التوقعات بوضوح.
- عدم تجاهل ردود الفعل و شكاوي العاملين.
- حسن تخطيط مجهودات التغيير مع ربطها بالنتائج و متابعة تنفيذ النتائج.

- الانشغال بالتفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف.
  - الأخذ بدواعي الفعل أكثر من دواعي القول.
  - القدرة على مواولة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية.
  - حسن استقبال الأفكار الجديدة و التفاعل معها.
  - حسن معالجة المشكلات الفنيّة و الإنسانية الناجمة عن التغيير.
  - القدرة على الإقناع و كسب المساندة من الآخرين.
  - الاعتقاد في الأساليب التحفيزية و إعلان مظاهر النجاح دون مغالطة.
- تلك هي أهمّ المهارات التي يجب أن تتوفّر لدى قادة التغيير، و هي ضرورية جدا من أجل نجاح أية عملية تغيير.

### 2.1.3.1. قضايا قائد التغيير

يتعامل قائد التغيير أثناء تأديته لمهامه مع ثلاثة قضايا مهمّة و هي: تحفيز العناصر البشرية، الحصول على الموارد اللازمة للتغيير و الحرص على استمرارية مجهودات التغيير.

### 1.2.1.3.1 تحفيز العناصر البشرية

تمثل قضية تحفيز الموارد البشرية أهمّ المشكلات التي تواجه قائد التغيير عند ممارسته لمختلف مهامه، حيث تعكس التحدّي الرئيسي للقيادات الإدارية، فمما لا شك فيه هو أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي و الموجّه لفعالية التغيير، فالتغيير و مدى تحقيقه للأهداف المرجوة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبول و تعاون العاملين داخل المؤسسة في هذا التغيير.

يقوم قائد التغيير بتحفيز العناصر البشرية للتقليل من مقاومة هذه العناصر للتغيير، فالأفراد يقاومون التغيير لأسباب عديدة، قد ترجع لعدم اقتناعهم بدواعي التغيير، أو عدم تفهم مجهودات التغيير بسبب عجز المسؤولين عن مواولة الاتصالات بفعالية، أو قد يرفضونه لمجرد الرّفص...، و هكذا تتعدّد الأسباب و تتباين و تتركز في النهاية في ضعف القدرات، و من ثمّ نجد أن مفتاح التعامل مع أسباب مقاومة التغيير يرجع إلى البراعة في معرفة كيفية تحفيز العناصر البشرية، حيث تكمن المهمّة الرئيسية لقائد التغيير و هو بصدد ذلك في التأثير في كيفية معالجة عملية الاتصالات الإدارية كدعامة رئيسية لممارسة كافة العمليات الإدارية الأخرى للتأكد من حسن تفهم الأفراد لمجهودات التغيير، و من ثمّ يجب طرح و مناقشة قضايا التغيير بوضوح قبل فرضها، و لن يتحقق ذلك إلا من خلال فعالية الاتصالات الإدارية [26] ص86.

و نظرا لأهمية مسألة المقاومة الإنسانية للتغيير في المؤسسة، فسوف نتطرق إليها بشكل أكثر تفصيلا في المطلب الثاني من هذا المبحث و الذي نخصّسه لفهم طبيعة هذه المقاومة، و التعرف على أسبابها و أساليب التقليل منها.

### 2.2.1.3.1. الحصول على الموارد الصّحيحة

لا تنحصر القضايا التي تواجه قائد التغيير على تحفيز العنصر البشري، بل تمتدّ إلى أبعد من ذلك، حيث تشمل تأمين الموارد اللازمة لمجهودات التغيير.

تنقسم الموارد المطلوبة لمجهودات التغيير إلى موارد مادية و أخرى بشرية، أمّا بالنسبة للموارد المادية فيحرص قائد التغيير على تأمين الجانب المالي المطلوب و الذي يمكن عن طريقه اقتناء الموارد المادية، و أمّا بالنسبة للموارد البشرية فتتمثل في ضرورة تكوين فريق عمل من ذوي الاستعدادات و المهارات اللازمة لنجاح مجهودات التغيير، و ترتيب و تنسيق الأهداف و مناقشة أوامر و مستندات العمل مع أعضاء الفريق و ربط خطط عمل الأعضاء بالنتائج، و من هنا ينطلق الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة و لهم في ذلك الاستعانة بالمعلومات اللازمة و جمع الآراء و ردود الأفعال من الأشخاص الرئسيين في المؤسسة [26] ص88.

تجدر الإشارة إلى أن الفريق المسؤول عن التغيير يضمّ أفراد من داخل المؤسسة، ويمكن أن يشمل أيضا خبراء من خارج المؤسسة.

إن حجم الموارد المادية و البشرية المطلوبة لنجاح التغيير تتفاوت و تتناسب مع صور التغيير المراد الاضطلاع بها و مجالاتها، و من هنا تكمن فلسفة الأداء الفعّال لقادة التغيير في التأكد من الملائمة المادية و البشرية لمجالات التغيير و صورته الملائمة في الوقت الملائم [26] ص88.

### 3.2.1.3.1. استمرارية مجهودات التغيير

تقع على عاتق قائد التغيير قضية كيفية الحرص على استمرارية مجهودات التغيير و جعلها فعّالة، و يتطلب ذلك خبرة و دراية بالممارسات الإدارية المختلفة حيث التخطيط و التنسيق و التنظيم و المتابعة، فقد تخفق بعض مجهودات التغيير بسبب سوء معالجة أيّ من تلك الممارسات سواء التخطيطية أو التنفيذية، و أيضا تؤدي طريقة تطبيق التغيير إلى النجاح أو الفشل وفق اعتبارات معيّنة و مدى الأخذ بها، فهناك من يحاول تجزئة التطبيقات من خلال التدرّج، مع تدريب العاملين لتهيئة المناخ الملائم لجعل مجهودات التغيير فعّالة، و هناك من يحاول الأخذ بنهج التطبيق المكثف للتغيير كدفعة واحدة.

إن الاضطلاع بالجوانب الإجرائية لمجهودات التغيير مع الحرص على تنمية مهارات و استعدادات العاملين على مدار الوقت، يمثلان الطريقة السليمة لاستمرارية نجاح مجهودات التغيير و فاعليتها في مختلف المجالات [26] ص 89-90.

كانت هذه القضايا التي يواجهها و يتعامل معها قائد التغيير في المؤسسة، و التي تحتل أهمية كبيرة لمساهمتها الفعّلة في إنجاح التغيير، إلا أن أكثر هذه القضايا أهمية هي التعامل المخطّط و المدروس مع مقاومة العنصر البشري للتغيير، و هذا ما سوف نتعرّض له في المطلب الموالي.

### 2.3.1. المقاومة الإنسانية للتغيير

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمرا حتميًا مثلما أن التغيير أمر حتمي و لا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه هذا التغيير من إرباك و إزعاج و قلق و خوف.

يخلق التغيير دائما نوعا من عدم التوازن المؤقت و الذي يؤدي إلى بعض القلق المرتبط بالخوف من فقدان السيطرة على الوضع، و هذا ما ينتج عنه رفض لهذا التغيير سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و بالتالي فإن مقاومة التغيير هي ردّ فعل طبيعي جدا، لأن الإنسان في حاجة دائما إلى المحافظة على هويته، بل ينبغي أن يحدث قلق إذا كان هناك تغيير و لم توجد مقاومة له [27] ص 163.

ليس بالضرورة أن تظهر المقاومة بأسلوب موحد، فقد تكون هذه الأخيرة ظاهرة و واضحة و سريعة و تتجلى مظاهرها في: الشكاوي، تخفيض الإنتاجية، التهديد بالإضراب...، و لكن التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة هو المقاومة غير الظاهرة أو المؤجّلة و التي تكون على شكل: عدم ولاء للمؤسسة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض...؛ و بنفس الأسلوب فإن تأخر ردّ الفعل يجعل من الصعب الرّبط بين المقاومة و ردّ الفعل اتجاهها، فقد يؤدي التغيير إلى الحدّ الأدنى من ردود الفعل في وقت إحدائه، و لكن المقاومة لا تظهر إلا بعد أسابيع أو أشهر أو حتى سنوات، و قد يحدث أن تتراكم ردود الفعل اتجاه التغيير و تنفجر فيما بعد بسبب تغيير آخر بسيط لا يستحق كل ذلك الانفجار، و في الحقيقة فإن الذي يحدث هو استجابة لتراكمات نتيجة لتغييرات سابقة [28] ص 351.

إذن مواجهة مقاومة التغيير تتطلب أوّلا التعرف على أسبابها و بعد ذلك إيجاد الحلول المناسبة للتقليل منها أو التغلب عليها.

### 1.2.3.1. أسباب مقاومة التغيير

هناك أسباب عديدة تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير و رفضه، و من أهمّ هذه الأسباب ما يلي:

### 1.1.2.3.1. الخوف من المجهول

يؤدي التغيير إلى الغموض و عدم التأكد، فيخاف بعض العاملين على مراكزهم في المؤسسة، و بالتالي يشعرون بالقلق من احتمال عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة تنتج من التغيير، أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها، حتى و إن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يحيط عادة بعملية التغيير، نتيجة لعنصر عدم التأكد المرتبط بالتغيير، فيشعرون بالقلق و يصبحون أكثر عصبية، و من ثم فإن مقاومة التغيير تصبح أمرا حتميا [7] ص326.

إن العاملين لا يرغبون بعدم التأكد، فمثلا إذا ما كان إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية، فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، و لذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية [28] ص353.

### 2.1.2.3.1. التعود و الحاجة للأمان

إن أفراد المؤسسة لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق و أنماط عمل قديمة و مريحة و سهلة بالنسبة لهم، أي أنهم تعودوا على نمط عمل معين، و التغيير عادة ما يؤدي إلى تبني نمط عمل مختلف، الأمر الذي ينتج عنه مقاومة [23] ص222.

هناك أيضا بعض الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان و الاستقرار، و بالتالي يقاومون التغيير لأنه يهدد شعورهم بالأمان في محيط عملهم، مما يؤدي إلى فقدانهم للاستقرار الذي كانوا عليه من قبل.

### 3.1.2.3.1 المصالح الذاتية

يقاوم بعض العاملون التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية، و ذلك بسبب النظرة الضيقة لهؤلاء الأفراد و خشيتهم من فقدان القوة أو الموارد أو حرية اتخاذ القرار أو الهيبة و المكانة، على سبيل المثال فإن تغييرا في الهيكل التنظيمي يستهدف إبعاد بعض المراكز العليا و إعطاء فرصة لترقية مديريين صاعدين، لا شكّ سوف يلقي مقاومة من جانب المتضررين [7] ص326.

إن مقاومة التغيير بسبب المصالح الذاتية عادة ما تكون من قبل الأفراد المتواجدين في مستويات إدارية عالية، خوفا من فقدانهم لمراكزهم و سلطتهم و سيطرتهم و مختلف المزايا التي يتمتعون بها.

### 4.1.2.3.1. سوء الفهم، افتقاد الثقة و الاختلاف في تقييم التغيير

عندما لا يكون غرض الإدارة واضحاً من التغيير فإن ذلك يؤدي إلى سوء الفهم لدى الأفراد، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير أو الاعتقاد أن التغيير لا يعود عليهم بفوائد في العمل، و بالتالي عندما لا يفهم الأفراد الأسباب وراء التغيير و أهدافه و دلالاته يرفضونه، و يحدث ذلك غالباً عندما لا يتقنون في الإدارة. كذلك فإن تقييم التغيير من زوايا مختلفة، على سبيل المثال الاختلاف في رؤية التغيير بين العاملين و واضعي برنامج و مشروع التغيير يؤدي أيضاً إلى ظهور مقاومة.

إن سوء الفهم و افتقاد الثقة و الاختلاف في تقييم التغيير، كلها أسباب ناتجة عن عدم توفر المعلومات الصحيحة بشأن التغيير، و هذا راجع لغياب صيغة الاتصال بين الإدارة و العاملين في مختلف المستويات، و لذلك فإن معظم أفكار التغيير و المعلومات المتعلقة بإحداثه لا تصل إلى أذهان العاملين، مما يؤدي إلى ظهور مقاومة.

نستطيع أن نضيف إلى هذه الأسباب المؤدية إلى ظهور مقاومة سوء اختيار وقت إحداث التغيير، فإذا حدث التغيير مثلاً في وقت يعاني فيه الأفراد العاملون من ضغوط شديدة في عملهم اليومي، فإن ذلك بالتأكيد يؤدي إلى ظهور مقاومة.

يشير معظم الباحثين إلى وجود علاقة بين نوع التغيير المطلوب و شدة المقاومة، فمثلاً تكون المقاومة منخفضة في حالة التغييرات البسيطة، و لكنها تشتد في حالة التغييرات الجذرية أو البنوية.

### 2.2.3.1. معالجة مقاومة التغيير

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير و تأثيرها على نجاح و فعالية التغيير، و مع ازدياد شدة هذه المقاومة في جميع مستويات و أجزاء المؤسسة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً و لا تكاد تذكر، و من هنا يجب على الإدارة أو القائد السعي بجدّ و بذل الجهود و اتخاذ شتى الإجراءات و الوسائل الكافية لتخفيف مقاومة التغيير.

من بين الأساليب العامة لتقليل مقاومة التغيير ما يلي:

### 1.2.2.3.1. الاتصال و التعليم

قبل حدوث التغيير يجب الاتصال بالعاملين و تعليمهم و ذلك لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، حيث يفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات الكافية بشأن

التغيير أو سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة و تمّ توضيح أي سوء فهم فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة، ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات و المذكرات و التقارير و اللقاءات بشأن التغيير المزمع إحدائه و مبرراته و أهدافه... [28] ص 355.

يجب أن يدرك قادة التغيير أهمية المعلومات السليمة في الوقت السليم لمزاولة عملية الاتصالات الإدارية بكفاءة، حيث أن عرض الأفكار بأمانة و إخلاص يعتبر ضرورة رئيسية لجعل الأهداف و الخطط واضحة، و لا يتحقق ذلك إلا في ظلّ توفّر المعلومات و عرضها بطريقة يسهل فهمها و تقبلها من قبل العاملين [26] ص 87.

يحقق أسلوب الاتصال النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، و عندما تتميز العلاقة بين الإدارة و العاملين بالثقة و المصادقية، فإذا لم تتوفر هذه الشروط فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة [28] ص 355.

### 2.2.2.3.1. المشاركة

يتضمّن هذا الأسلوب السّماح للعاملين بالمساهمة و المساعدة في تخطيط و تصميم التغيير و تنفيذه، و الطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم و أفكارهم و مشورتهم، أو تشكيل لجان و فرق عمل. يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي يشاركون في اتخاذه، و بذلك و قبل إدخال التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير و إشراكهم في عملية اتخاذ قرار التغيير و تصميمه و تنفيذه، و لذلك فإن انغماسهم قد يؤدي إلى تقليل مقاومتهم و الحصول على التزامهم، ولكن مقابل هذه المزايا هنالك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة في اتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة [28] ص 355-356.

### 3.2.2.3.1. الدّعم و المؤازرة

أي القيام بتقديم المساندة للتغلب على صعوبات و مخاطر التغيير، و الإصغاء بعناية للمشكلات و التزمّرات، و توفير التدريب على الأساليب الجديدة و غيرها. إن تشجيع الأفراد و تدعيمهم عند حدوث التغيير يساعد كثيرا في إزالة الخوف و القلق، فحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح و الإرشاد و التدريب على مهارات جديدة تساعد كثيرا في التخلص من المخاوف و الشكوك. من مساوئ هذا الأسلوب استغراقه فترة طويلة، بالإضافة إلى أنه مكلف [28] ص 356.

### 4.2.2.3.1. التفاوض و القبول

يمكن الحدّ من مقاومة التغيير من خلال التفاوض، و الذي قد يتمثل في عرض شيء ذو قيمة على الأفراد أو الجماعات التي تظهر مقاومة للتغيير. على سبيل المثال، إذا تمثّلت معارضة التغيير في عدد محدود من الأشخاص الأقوياء، فإنه يمكن الحدّ من مقاومتهم عن طريق عرض حزمة من المنافع التي قد تشبع احتياجاتهم الشخصية، و قد تشمل هذه المنافع ما يلي: [17] ص 63

- المزيد من الحوافز المالية.
- المزيد من الصّلاحيات أو السلطات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

قد يكون أسلوب المفاوضات ضروريا حينما تظهر المقاومة من طرف مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن هناك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

### 5.2.2.3.1. المناورة و الكسب

تتضمّن المناورة استخدام أساليب ملتوية أو غير مباشرة لإقناع الآخرين بأن التغيير يصبّ في مصلحتهم، و من أمثلة المناورة ما يلي: [17] ص 64

- تحريف الحقائق لجعلها أكثر جاذبية من منظور العاملين.
- كتمان المعلومات غير المرغوبة.
- نشر الإشاعات التي تعكس منافع و أهمية التغيير.

أمّا الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المناورة و المشاركة، حيث تطلب مشاركة الأفراد المقاومين للتغيير في اتخاذ قرار التغيير، ليس بهدف الوصول إلى قرار أفضل و لكن فقط للحصول على تأييدهم للتغيير.

و منه فإن المناورة و الكسب هي طرق غير مكلفة نسبيا و سهلة للحصول على دعم المعارضين، و لكنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية في حالة اكتشاف العاملين لذلك، لأن ذلك يقود إلى انخفاض مصداقية الإدارة إلى الصفر [28] ص 357، بالإضافة إلى وجود اعتبارات أخلاقية ضد هذا الأسلوب.

### 6.2.2.3.1. الإكراه الضمني و الصّريح

يتمّ الالتجاء إلى هذا الأسلوب كحلّ أخير لتفادي المقاومة، و يعني هذا الأسلوب استخدام القوّة أو السلطة لإجبار العاملين على قبول التغيير و تهديد أي فرد يقاومه، و من أمثلة ذلك:

- التهديد بخفض الرّاتب.
- التهديد بخفض الحوافز أو المكافآت أو تجميدها.
- إعاقة فرص الترقية.
- التنزيل لوظائف في مستويات أدنى.
- تقييمات الأداء السلبية.
- فقدان بعض أو كلّ المزايا الوظيفية.

من نتائج هذا الأسلوب شعور العاملين بالمرارة و الغضب الشديدين، غير أنه في بعض الحالات الاستثنائية قد يكون هذا الحلّ الأخير المتبقي أمام الإدارة و إلاضاعت فرصة التغيير [29] ص223.

كانت هذه أهمّ الأساليب المتبعة لتخفيض مقاومة التغيير، و الجدول التالي يلخّص هذه الأساليب، حيث يوضّح كلّ من المواقف التي تستخدم فيها هذه الأساليب بالإضافة إلى مزايا و عيوب كل أسلوب:

## الجدول رقم 01: أساليب تقليل مقاومة التغيير [24] ص 369

العيوب	المزايا	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	الأساليب
قد يستغرق وقتا طويلا خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر لهم من المهتمين بالتغيير	بمجرد أن يفتتح الأفراد فسوف يساعدون في تنفيذ التغيير	في حالة نقص المعلومات أو التفسير الخاطئ للمعلومات	تعليم الأفراد و الاتصال بهم
الخطورة هي أن المشاركون قد يقدمون تصميمات غير مناسبة، كما يستغرق ذلك وقتا طويلا.	الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير و كذلك توفر كافة المعلومات لديهم.	عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، و عندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة.	أسلوب المشاركة و إدماج الأفراد في عملية التغيير
يستغرق وقتا طويلا، مكلف للغاية و قد يفشل كذلك.	ليس هناك أسلوب أفضل من ذلك فيما يتعلق بمشاكل التأقلم.	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة.	تشجيع و تدعيم الأفراد
قد يكون أسلوبا مكلفا للغاية في كثير من الحالات خاصة إذا أراد الآخرون و طالبوا بالمعاملة بالمثل.	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما و طريقا سهلا لتجنب المقاومة العنيفة.	يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون هناك فرد أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير و أن لدى هذه المجموعة قوة هائلة على المقاومة.	التفاوض و الاتفاق
قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد غرر بهم.	قد تكون وسيلة غير مكلفة و سريعة نسبيا للتغلب على المقاومة.	عندما لا تجدي بقية الأساليب أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية.	أسلوب المناورة
يمكن أن يكون أسلوبا محفوقا بالمخاطر إذا أثار غضب و حقد الأفراد القائمين بالتغيير.	أسلوب سريع و قد يتخطى أو يتغلب على نوع المقاومة.	عندما يكون عامل السرعة أمرا ضروريا، و أن القائمين بالتغيير لديهم قوة كبيرة.	الإجبار و التهديد

إذن يوضّح الجدول أعلاه مختلف الأساليب التي سبق ذكرها و التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير من طرف أفراد المؤسسة، مع التأكيد على أن كل أسلوب من هذه الأساليب يتمتع بمزايا و يعاني من عيوب، و لهذا لا يمكن تحديد نوع الأسلوب الذي يمكن إتباعه إلا حسب المواقف و الظروف التي يكون عليها التغيير.

تجدد الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرون أنه ليست كل أشكال المقاومة سيئة، بل إنها يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية التالي: [8] ص 297

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق و بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، و بذلك يكون العاملون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مواطن المشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، و بذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقم المشكلة، و في ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد و الاهتمام في إعلام العاملين بالتغيير و الذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل له.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، و يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير و التحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

و نخلص إلى القول بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، و على الإدارة و قائد التغيير وعي و إدراك ذلك و تفحص مسببات هذه الأخيرة، و الحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير و ظروف الموقف و الناس الذين سوف يتأثرون بالتغيير، و لعل أفضل الطرق لتفادي مقاومة التغيير هي حسن إدارة التغيير أي إحداثه بطريقة منظمة، و هذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب الموالي.

### 3.3.1. إدارة التغيير

يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً بإتباع أساليب مبتكرة، و إدارة التغيير تعبر عن كيفية استغلال هذه الأساليب و تحمّل المسؤوليات لبلوغ الأهداف المقررة.

يعتقد الكثير من المهنيين و البعض من الكتاب أن إدارة التغيير تقف عند حدّ إدارة الأموال أو الإنتاج أو المنتجات أو الموجودات أو غير ذلك من الموارد على اختلاف أنواعها، و إن كان من الصعب إنكار ذلك، إلا أن الجانب الموضوعي لإدارة التغيير يمتد إلى أبعد من ذلك، ليتضمن مراحل التغيير التي تمرّ بها الممارسة الإدارية لكل مورد مادي أو بشري في ظلّ التغيرات التي تحدث [4] ص 567.

إن إدارة التغيير تعني كيفية إحداث التغيير، أي التعرف على المراحل التي يجب أن يمرّ بها التغيير لتحقيق المبتغى منه. فأى تغيير لا يتحقق إلا من خلال مراحل متتابعة و يستغرق في معظم

الأحيان وقتاً طويلاً، و الرّغبة في حرق أي مرحلة من هذه المراحل يعطي صورة خيالية و غير واقعية عن السرعة في إنجاز التغيير، و يؤدّي إلى نتائج غير مرضية [30] ص 02 ، و قد اهتمّ معظم الباحثين بإيجاد المناهج و النماذج التي تتضمن المراحل المختلف للتغيير، و لكن أكثر هذه النماذج التي عرفت و لا تزال تعرف رواجاً كبيراً و أسفرت عن نتائج مرضية هو نموذج الكاتب و الباحث "كيرت ليوين" "kirt Lewin" في إدارة التغيير، و الذي قدّمه سنة 1947م، حيث يرى هذا الكاتب أن التغيير عملية منظمّة و يجب أن تمرّ بعدّة مراحل أساسية لتحقيق أهدافها، هذه المراحل هي: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير و مرحلة إعادة التجميد.

### 1.3.3.1. مرحلة إذابة الجليد

تسمّى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة التحليل و التحرّر، أي مرحلة القيام بالتأمّل فيما يجري و تحليله، بغرض رسم خريطة كاملة له و التحرّر من القيود و الثوابت و الافتراضات العمليّة و النفسيّة حول المؤسسة.

يتم في هذه المرحلة إيجاد أو إدراك الحاجة للتغيير، حيث أنه من الضروري أن يتوقّر لدى الأفراد الدافع الدّاتي لإحداث التغيير، و ذلك عن طريق إدراك أن الوضعية الحالية للمؤسسة لم تعد تتلاءم مع البيئة و لا مع المستقبل، و بالتالي تعمل الإدارة على محاولة إثارة ذهن أفراد المؤسسة لضرورة الحاجة إلى التغيير و التخلّص من المشاكل السائدة في بيئة العمل، و منه فإن الاعتراف بوجود مشكلة لن يتم حلّها إلا من خلال إحداث التغيير هو هدف هذه المرحلة، و لهذا سمّيت بمرحلة التهيئة و الاستعداد أو إذابة الموقف الحالي.

إن هذه المرحلة هي هامة جدّاً و تلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، و كثيراً ما تفشل جهود و محاولات التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة و عدم إعطائها الاهتمام المناسب، حيث تهدف إلى إيجاد الاستعداد و الدّافعية لدى الفرد للتغيير، و تعلم معارف و اتّجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المهارات و الاتّجاهات الحالية، حيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملئ هذا الفراغ، و لا يتم كل هذا إلا عن طريق التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الأساليب و الممارسات الحالية للعمل، و إيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها [2] ص 98.

و تلعب الإدارة دوراً هاماً في هذه المرحلة من خلال ضرورة السّعي و العمل الجادّ من جانبها لتقليص مقاومة التغيير.

### 2.3.3.1. مرحلة التغيير

تعني هذه المرحلة التدخّل الذي يقوم به القائمون على التغيير على مختلف المجالات التي تمّ تحديدها مسبقاً لإحداث التغيير فيها، فقد يشمل التغيير إمّا مجالاً واحداً أو أكثر، وقد سبق وأن تحدّثنا عن مجالات التغيير في مطلب سابق مثل: الإستراتيجية، الثقافة، الهيكل، الأنظمة، الأفراد... ينظر البعض إلى هذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تدخّل فحسب، بل أنها مرحلة يكتسب فيها كل من الأفراد و المؤسسة أنماطاً جديدة من التصرف و التي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم و في التغيير إلى الأحسن [31] ص 462-463.

تهتم مرحلة التغيير إذن بتحديد أهداف التغيير، و تطبيق التغيير من خلال أدواته و وسائله ، و تحديد أدوار المشاركين في تطبيق و استخدام الأدوات الخاصة للتغيير، و ذلك بتحديد وظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير، مثل: وظيفة العمال و المشرفين و رؤساء الأقسام و المديرين و مستشاري المؤسسة في إحداث التغيير، المسؤول عن جمع البيانات و مناقشة المشاكل و التعرف على أساليب التغيير و تطبيقها و متابعة الحلّ... [31] ص 465-466

و يحدّر "كيرت ليوين" من التسرّع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة شديدة، ممّا ينتج عنه إرباك و تشويش و عدم وضوح، و من ثمّ عدم تحقيق المطلوب [5] ص 232.

### 3.3.3.1. مرحلة إعادة التجميد

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخّل بالتغييرات المطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، و يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتمّ بحماية و صيانة التغيير الذي تمّ التوصل إليه، و بمعنى آخر محاولة التثبيت و الحفاظ على المكاسب و المزايا التي تم تحقيقها من التغيير [31] ص 466. و للحفاظ على التغيير فإن أحسن الأساليب هي المتابعة المستمرة لنتائجه و تقييمها و مقارنتها بما كان مخطّط، أي بمعنى آخر ربط الأهداف بالنتائج و مناقشة الانحرافات المحتملة و محاولة علاجها و إجراء التعديلات المناسبة.

هناك طرق أخرى يمكن من خلالها الحفاظ على التغيير و نتائجه من أهمّها:

- الاستمرار في تدريب العاملين و المشاركين في تطوير أسس التغيير و أدواته.
- بناء أنظمة حوافز تساعد الأفراد و تشجّعهم على المساهمة في التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجّع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة.
- الاجتماعات و المناقشات المستمرة لعملية التغيير و مشاكلها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

كانت هذه أهم المراحل أو الخطوات التي يتضمنها نموذج "كيرت ليوين" في إدارة التغيير أو كيفية إحداث التغيير بنجاح، مع الإشارة إلى وجود نماذج أخرى في هذا الصدد، و لكن نموذج "ليوين" هو الأكثر تطبيقاً و نجاحاً في العديد من المؤسسات.

إن تواجد فريق عمل يقود عملية التغيير، بحيث تكون له القدرة على شرح الأهداف و الظروف المختلفة لأجواء التغيير و القدرة على الإقناع و التأثير على الآخرين، و كذلك قدرته على الحركة بحرية و قدرته على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره، و امتلاك الرؤية الشاملة، هو ضروري لإدارة التغيير، فهذه الأخيرة تحتاج إلى تفاعل إيجابي و السبيل الوحيد لتحقيق هذا التفاعل هو المشاركة الفاعلة للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير في المؤسسات، و من ثم إحاطتهم بالمتغيرات و القيود و الضوابط التي تحيط بعملية التغيير و متطلباته بشكل سليم، و من ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة و إيجابية [32].

إن حسن إدارة التغيير و التعامل المخطّط و المدروس مع هذه العملية هي أهم العوامل المؤدية إلى نجاح مداخل التغيير مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التحسين المستمر... في تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة منها و التخفيف من حدة المقاومة الإنسانية للتغيير، و التي تعتبر أكبر عائق يواجه هذه المداخل.

إن أهم ما يميّز به عالمنا المعاصر هو التغيير المستمر و المتلاحق، و بالتالي ما كان يصلح لعالم الأمس لا يصلح للواقع اليوم، و بالقطع فهو لا يصلح أبداً للغد و عالم المستقبل، فلكل عصر فكره و أساليبه، و التغيير هو في الحقيقة التكيف مع العصر الذي نريد أن نكون فيه و هو الثابت الوحيد في عصر المعلومات و ما بعده.

التغيير في المؤسسة يشير إلى انحراف أو خروج عن الماضي، و قد يكون عملية تلقائية تحدث دون تخطيط، أو قد يكون تغييراً مخطّطاً نستطيع توجيهه نحو أهداف محددة مسبقاً، و التغيير المخطّط ليس فقط ردّ فعل لمعالجة مشكلة ما و إنّما يمكن أن يتضمن رصد أيّ تغييرات بيئية محتملة و إحداث التغيير قبل حدوث التغييرات المتوقعة فعلياً؛ و يحتلّ التغيير أهمية كبيرة في حياة المؤسسات، فهو يعتبر عامل رئيسي لنجاحها في المدى القريب و البعيد، و هو المفتاح الأساسي لاكتساب ميزات تنافسية، كما تقاس فعالية أيّة مؤسسة بقدرتها على إحداث التغيير الفعّال؛ و لكي يكون هذا الأخير كذلك يجب أن

تتوقّر فيه مقوّمات عديدة كتوقّر الأفكار الجديدة و المعلومات و المعرفة و المهارات الإدارية و المرونة و القدرة على التغيير، و الأهمّ إتباع أسلوب علمي لإدخاله.

للتغيير أسباب و أنواع و مجالات، فأما أسبابه فهناك الخارجية مثل تغيّر ظروف السوق و تزايد حدّة المنافسة و التسارع التكنولوجي و تغيّر القوانين و التركيبة الديمغرافية، و هناك الأسباب الداخليّة كتطور المؤسسة و رؤية القائد، و لكن القوى الخارجية هي الدافع الرئيسي للتغيير في المؤسسة؛ أما أنواعه فتخضع لثلاث معايير و هي: عمق التغيير و الذي على أساسه نجد التغيير البسيط و التغيير الجذري، سرعة التغيير و نجد حسب التغيير السريع و التغيير البطيء و كيفية إحداث التغيير الذي يكون على أساسه التغيير المفروض و التغيير الرضائي، و الحرّية في اختيار نوع التغيير مرتبطة بظروف المؤسسة و قوّة إرادة القائد؛ أما مجالات التغيير فكثيرة أهمّها: الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل، الأنظمة و السياسات، التكنولوجيا و الأفراد، و يمكن أن يقود إحداث التغيير في أيّ مجال إلى ضرورة إحداث التغيير في مجال آخر.

تتضمّن عملية التغيير مسائل هامّة و معقّدة، أولها مسألة قائد التغيير الذي يجب أن تتوقّر فيه مهارات تميّزه عن باقي الأفراد كالقدرة على الحركة و إنجاز المهام و حسن معالجة المواقف و عدم تجاهل ردود الفعل و حسن تخطيط التغيير و التعامل مع مقاومة العاملين له و التي تعتبر أيضا من المسائل الهامّة للتغيير، فهي أمر حتمي لا مناص منه و لديها أسباب متعدّدة أهمّها الخوف من المجهول و التعلوّد و المصالح الدائنية و سوء الفهم و فقدان الثقة، أما معالجتها فتكون بإتباع استراتيجيات مختلفة و هي الاتصال و التعليم و المشاركة و الدّعم و التفاوض و المناورة، و كحلّ أخير الإكراه الصّريح و الضمني؛ و لعلّ أفضل الطرق للتخفيف من هذه المقاومة هي إدارة التغيير، و التي تعني التعرفّ على المراحل التي يجب أن يمرّ بها التغيير ليحقّق النجاح، حيث ظهرت عدّة نماذج في هذا الصّدّد، أهمّها نموذج "كيرت ليوين" الذي ينصّ على أن مراحل التغيير ثلاثة وهي: إذابة الجليد، تطبيق التغيير و إعادة التجميد أو تثبيت التغيير، و الرّغبة في حرق أيّ مرحلة من هذه المرحلة من أجل عامل السّرعة يؤدّي إلى نتائج غير مرضية.

إذن فالتغيير ضمان و ضرورة لتطور المؤسسة و بقائها، و لكن بشرط أن يكون منظّما و مخطّطا و غير عشوائي، و أن تؤمن به المؤسسة و تعتقد في أهميّته، و أن يتمّ التعرفّ على أسبابه الداخليّة منها و الخارجية و ذلك من أجل تحديد نوع التغيير الملانم لوضعية المؤسسة و المجالات التي سوف يحدث فيها، بالإضافة إلى توقّر ذلك القائد الذي يمتلك الخبرة الكافية و المهارة اللازمة و الذي

يأخذ بدواعي الفعل أكثر من القول، و الذي يؤمن بأن مقاومة العاملين للتغيير هو أمر طبيعي ناتج عن الخوف و التعوّد و الحاجة للأمان، و الذي يعمل على تحييد هذه المقاومة عن طريق التعليم و المشاركة و الدّعم والتفاوض و المناورة، و الإكراه كحلّ أخير، و كذلك عن طريق حسن إدارة التغيير، أي إحداثه بإتباع مراحل منظّمة، و متابعته و الحفاظ على نتائجه و ضمان استمراريته، لتحقيق الأهداف المبتغاة منه.

Nom du document : Chapitre 1  
Répertoire : G:  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : الفصل 1  
Sujet :  
Auteur : Mohammed Belkebir Yacine  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 07/09/2006 11:29:00  
N° de révision : 33  
Dernier enregistr. le : 23/01/2007 14:48:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition :52 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 10:26:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 40  
Nombre de mots : 11 659 (approx.)  
Nombre de caractères : 64 129 (approx.)

## الفصل 2

### مداخل إحداث التغيير

إن مجمل المتغيرات الحاصلة في عالم اليوم تجعل الظروف المحيطة بالمؤسسة مختلفة تمامًا الاختلاف عن تلك التي سادت لفترات طويلة مسبقًا، مما يجعل ما اعتادته إدارة المؤسسة من مفاهيم وأساليب ونظم وممارسات، غير متناسبة ولا متوافقة مع هذه المستجدات، ومن ثم لا يكون أمام إدارة المؤسسة إلا سبيل واحد هو التغيير والتطوير الكليين والتجديد الشامل لكل عناصر ومقومات المؤسسة والتحديث الجذري لتوجهاتها وأدواتها.

إن المطلوب الآن من المؤسسات ليس فقط الإصلاح الجزئي أو الترميم في الهياكل والنظم، فذلك أمر لم يعد يجدي في مواجهة الأعاصير الناشئة من التقنيات الجديدة والمنافسة الشديدة، بل من الضروري أن يتم إعادة البناء والتجديد الكلي للمؤسسة بداية من الجذور إلى القمة، ومن هنا يصبح منطق تغيير وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة يعتمد على منهج تحديتي شامل يقوم على فلسفة وتوجهات مغايرة تمامًا، ويستهدف نتائج وإنجازات تفوق كثيرًا ما كانت تقتنع به الإدارة سابقًا، ولهذا تم التركيز على مداخل عديدة تعمل على إحداث التغيير الشامل، كان من أبرزها إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والإيزو 9000، حيث تعتبر هذه المداخل من أكثر الأساليب شيوعًا وتطبيقًا من طرف المؤسسات في معظم أنحاء العالم نظرًا لأهميتها وحدتها؛ وسوف نتناول في هذا الفصل دراسة هذه المداخل، حيث نتناول في المبحث الأول إدارة الجودة الشاملة وفي المبحث الثاني إعادة الهندسة، أما في المبحث الثالث فسننظر إلى الإيزو 9000.

### 1.2. إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات، وقد لعبت الإدارة اليابانية دورًا حاسمًا في هذا المضمار لا سيما في أواخر

الثمانينات و أوائل التسعينات من القرن الماضي، من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تتحقق مع التكاليف المنخفضة، و هذا ما أفرز التّجّاح المحقّق من جرّاء اعتمادها على إدارة الجودة الشاملة التي تعمّق استخدامها بشكل واسع النّطاق في شتى الميادين الإنتاجية و الخدمية.

سوف نتناول في هذا المبحث إدارة الجودة الشاملة كمدخل أساسي للتغيير، حيث نتعرّف في البداية على ماهيتها، ثم نتطرّق إلى أهمّ نماذجها، لننتقل بعد ذلك إلى مراحلها و نتائجها.

### 1.1.2. ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن ما آلت إليه إدارة الجودة الشاملة لم يكن وليد الصدفة، و إمّا كان نتيجة لعدّة مراحل متتابعة تطوّر من خلالها هذا المفهوم، فبعد أن كان التّركيز في بداية القرن الثامن عشر في مجال الجودة على فحص المنتجات النهائية، انتقل الأمر إلى استخدام الأساليب الإحصائية سنة 1931م في الرّقابة، ثم تحوّل الحال في 1956م إلى تأكيد الجودة عن طريق الرّقابة الشاملة على كافة العمليات، بعد ذلك جاءت مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة في الفترة ما بين 1970 م و 1980م و التي تميّزت بالاهتمام بالجودة من طرف الإدارة العليا و تعريف الجودة من وجهة نظر العميل و استخدامها كسلاح تنافسي و إدخالها كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي، ليظهر أخيراً مفهوم إدارة الجودة الشاملة سنة 1988م و الذي هو عبارة عن تطوير لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للجودة بإضافة جوانب أكثر عمقا و شمولية مثل التعامل مع العملاء و تفعيل أساليب تحسين الجودة، و كان الفضل للأمريكيين في توسيع هذا المفهوم معتمدين في ذلك على أفكار اليابانيين.

سوف نقوم في هذا المطلب بالتطرّق إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة و ذكر مختلف مبادئها.

#### 1.1.1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة

على الرّغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة و توصيف مبادئها، و لكنه لا يوجد تعريف عالمي مقبول و موحد لها حتّى الآن، فمفهومها تتباين بشأنه الأفكار و فقا لزاوية النّظر إليه، و لذلك تعدّدت التعاريف، كلّ منها يتناول إبراز سمة معيّنة لها، و بصرف النّظر عن الاختلافات التي أظهرتها تلك المحاولات هناك بعض التعريفات ظهرت و فرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من شمول نسبي في تناولها، و سوف نقوم بذكر أهمّها.

عرّف الباحث "آرثر" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الإدارة، و التي تؤكّد على الاتّصالات في الاتّجاهين و أهميّة المقاييس الإحصائية، إنّها تغيير مستمرّ من

إدارة تنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم و تدير العمليّات بشكل يحقّق النتائج، إنّها نتيجة ممارسة الإدارة و الطرق التحليلية التي تدعو إلى التحسين المستمرّ و التي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة" [33] ص 24.

و عرفها "جوران" بأنها: "نظام إداري و ليست سلسلة من البرامج، إذ يمكن تطبيق العديد من الأدوات التي قامت الجودة الشاملة بتطويرها بصورة فعّالة على المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في انطباع العاملين و توجّهانهم، و كذلك إحداث تغيير في أوضاع التشغيل اليومية و أولوياته، و من أجل تحقيق النجاح في تطبيقها فإنه يجب على جميع أقسام المؤسسة الالتزام الطويل الأجل، إلى جانب توفير الولاء من قبل منسوبي المؤسسة" [34] ص 74.

و عرفها "جيمس ريلاي" بأنها: "تحوّل في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، و التي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكلّ العمليات و الوظائف و قبل كلّ شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" [35] ص 15.

و عرفها كلّ من "كالورني" و "مكلافن" و "سمبسن" بأنها: "الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط و تنفيذ عملية التحسين المستمرّ للمؤسسة، و تركّز هذه الطريقة على إرضاء العميل و تلبية توقّعاته، تحديد المشكلات و التعرف عليها، زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين و دعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار" [34] ص 75.

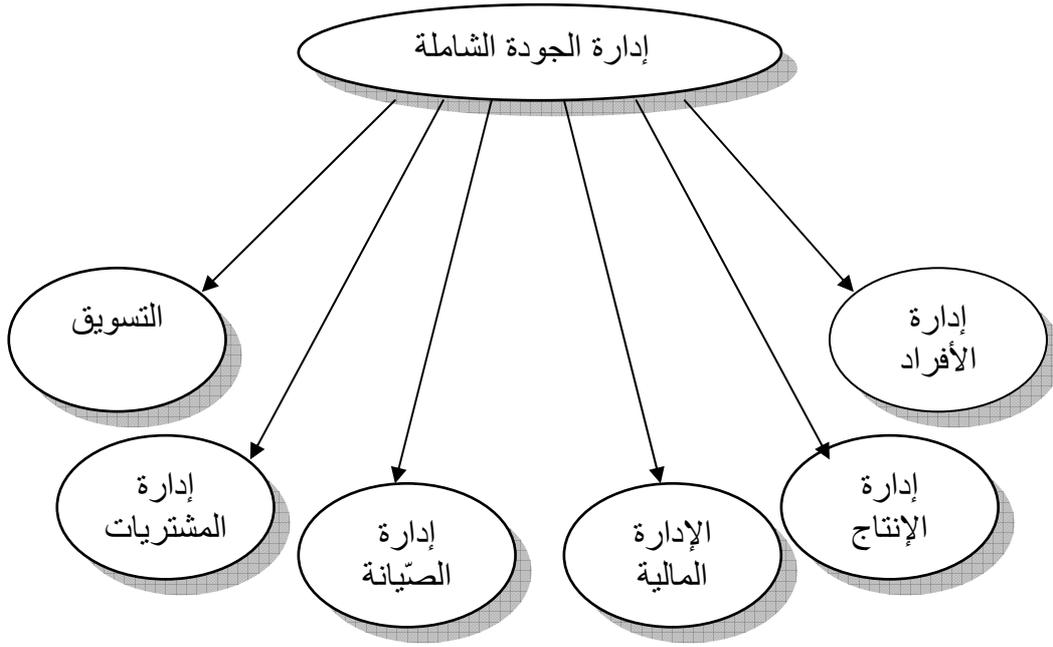
و عرفها "كول" بأنها: "نظام إداري يضع رضا العميل في قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث أن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحا ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير" [36] ص 75.

و عرفها البروفيسور "هودجتز" بطريقة بسيطة، بأنها: "نظام إداري شامل يركّز على الموارد البشرية، و يهدف إلى تحقيق التطوير المستمرّ في خدمة العميل و ذلك بأقلّ تكلفة" [37] ص 252.

أمّا "جابلونسكي" فعرفها بأنها: مظهر تعاوني لأداء العمل، يعتمد على مواهب و قدرات العاملين في الميدان العملي و المجال الإداري، في سبيل توفير تحسين جودة مستمرّ و إعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية" [34] ص 72.

كانت هذه إذن أهمّ تعاريف إدارة الجودة الشاملة، و التي نلاحظ أنه رغم تباينها إلا أن هناك اتفاق على جوهرها بين مختلف الباحثين، و هو أنها أسلوب لإحداث تغيير شامل يركّز بشكل كبير على العنصر البشري داخل المؤسسة و على منهج العمليات، من أجل التحسين المستمر لكلّ شيء، سعيا إلى تحقيق رضا العملاء، و هذا ما يؤدّي بالتأكيد إلى زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة و النموّ.

و يبيّن الشكل الموالي إدارة الجودة الشاملة كمدخل شامل:



شكل رقم 01: إدارة الجودة الشاملة كمدخل شامل [38] ص 200

إذن يوضّح الشكل السابق إدارة الجودة الشاملة كنظام يربط جميع الأنشطة و الإدارات على هيئة سلسلة متكاملة.

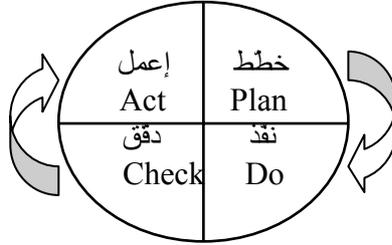
### 2.1.1.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن التعاريف السابقة تتضمن مبادئ أساسية تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، و هي:

#### 1.2.1.1.2. التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات الرّغبة في التطوير، و يرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية أساسها أن العمل هو ثمر سلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، و من الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية، و كذلك لتعزيز الثقة. و يعدّ التحسين المستمرّ عنصراً هاماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العمليات الإنتاجية، ممّا يساعد في الحفاظ على جودة الأداء و زيادة الإنتاجية.

وقد اشتهر "ماساكاي إيماي" في اليابان بتطوير فكرة التحسين المستمرّ و المعروفة باللغة اليابانية "كايزن"، حيث تمّ استخدام عدّة نماذج لتطبيق هذه الفكرة و من أشهرها "دائرة الجودة" التي أسسها "شوهارت" و تسمّى أيضا "عجلة ديمنج"، و هي تعبّر عن المفهوم الأساسي لأنشطة التحسين المستمرّ.



شكل رقم 02: دائرة شوهارت (دائرة التحسين المستمرّ) [39] ص 28

و يمكن شرح حلقة "شوهارت" فيما يلي: [40] ص 312

**خطّط:** القيام بجمع المعلومات و تحديد المشاكل و وضع خطة التحسين، مع تحديد الأهداف و الإمكانيات.  
**نفذ:** تنفيذ الخطة و توثيق التغييرات التي أدخلت خلال هذه المرحلة، مع اختيار أساليب التنفيذ و التدريب.

**دقق:** تقييم البيانات التي جمعت خلال التنفيذ، مع القيام بمقارنة مدى مطابقة النتائج مع أهداف التحسين المحددة في مرحلة التخطيط.

**اعمل:** توثيق النتائج إذا كانت جيّدة مع إعلام كافة المعنيين بها، أمّا في حالة وجود اختلاف عمّا هو مخطّط تعاد المراجعة لتصحيح الخطة، ثمّ تكررّ الدّورة من جديد للاستمرار في التحسين.

تتميّز المؤسسات التي تعمل بمبدأ التحسين المستمرّ كـمعيار دائم، بقدرتها على توقع التغيّرات و التحدّيات المستقبلية، كما تتميّز بالقدرة على التنبؤ بالتغيير المستمرّ في حاجات العملاء [41] ص 18.

### 2.2.1.1.2. المشاركة الكاملة

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المشاركة الكاملة بين مختلف المستويات الإدارية، و هذا لتحديد التغييرات و التحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي و فرق العمل و حلقات الجودة، حيث أن المشاركة الكاملة تقوم على أن تحقيق الجودة و التميّز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس

السلبى بين العاملين، بالإضافة إلى أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للعاملين، و حلّ المشاكل لا يكون إلا من خلال التشاور و المشاركة.

إن الهدف الأساسي للمشاركة الكاملة يكمن في تشجيع الأفراد، بحيث يتم إحراز أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي، و من أجل تحقيق هذا الهدف فإن الخطوة الأولى تكمن في التدريب الذي يتمحور حول مهارات الاتصال و المهارات الفردية في الحوار و المناقشات المفتوحة، كما يدعو التدريب إلى المشاركة في النشاطات الجماعية، ممّا يتيح للأفراد فرصة الاشتراك الفاعل في تحسين المنتجات و العمليات بصورة مستمرة [34] ص 97-98.

إن هذا المبدأ يجب أن يلقى المساندة من قبل القيادة من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، و ترسيخ فكرة فاعلية المجموع أفضل من مجموع فعاليات الأفراد كلّ على حدى، و أن التعاون و روح الفريق القائمة على الانفتاح و الاحترام المتبادل و الانتماء في المجموعة من شأنها أن توفر المناخ الذي تنادي به إدارة الجودة الشاملة [42] ص 69.

### 3.2.1.1.2. تحقيق رضا العميل

يقوم نظام الجودة الشاملة على أساس أن استمرار و نجاح نشاطات المؤسسة يعتمد إلى حدّ كبير على توفير احتياجات و متطلبات العملاء، حيث أن رضا العميل يعدّ الرّكيزة الأساسية و القاعدة المتينة التي يجب أن ينطلق منها طموح المؤسسة في المستقبل، و لذلك فإن هذا النّظام وسّع مفهوم و دائرة العملاء لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل المؤسسة و يعدّهم عنصرا مهمّا و حيويّا من عناصر مجموعة العملاء [34] ص 91، هذا بالإضافة إلى الملاك و الموردّين.

تنطلق فكرة التركيز على العملاء من مبدأ رضا كل من العميل الداخلي (العاملين) و العميل الخارجي، و أن كل فرد في المؤسسة هو في حدّ ذاته من مقدّمى الخدمة و كذلك عميل لفرد آخر. أي و بمعنى آخر الاعتماد على العلاقة "عميل-مورد"، و يعني هذا أن كل إدارة من إدارات المؤسسة تمثل عميلا أو موردا للإدارة أو الإدارات التي يتكامل عملها معها، و كما تستهدف العميل الخارجي بالسوق يجب أن تستهدف كلّ إدارة إرضاء عميلها الداخلي، أي الإدارة أو الإدارات الأخرى الزميلة، بأن تقدّم لها مدخلات بالجودة المناسبة [43] ص 571-572.

### 4.2.1.1.2. التركيز على العمليّات و النتائج

تعرفّ العمليّة على أنها مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات. تقوم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العمليّات و النتائج معا، حيث أنه حسب مفهومها فإن النتائج المعيبة تستخدم كرمز أو مؤشر لعدم جودة العمليّات في حدّ ذاتها، و على ذلك يجب إيجاد حلول

مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات و الخدمات، و منه لا بدّ أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز و الاهتمام و لا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة [44] ص554.

### 5.2.1.1.2. الوقاية بدل التفتيش

تطلق فلسفة الجودة الشاملة من أن مبدأ الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية و ليس التفتيشية، ممّا يؤدي إلى تقليص التكاليف و زيادة الإنتاجية، لأن هذا النّظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية و مراقبة الانحرافات، كما أنّه يحدّث على تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية.

تجدر الإشارة إلى أن تطبيق مبدأ التركيز على العمليات يمكّن من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، و أن العمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات و الخدمات [44] ص554.

### 6.2.1.1.2. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

يعتمد مفهوم الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق و تبني المفهوم العلمي لحلّ المشكلات من خلال فرق التحسين، و يشترك في التنفيذ جميع العاملين و ذلك من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، و هذا يعتمد بدوره على نظام كفاء للمعلومات [45] ص375.

تمتاز المؤسسة التي تطبّق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق و بيانات صحيحة و ليس مجرد تكهّنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، و من أجل الحصول على نتائج دقيقة و كذلك التعرف على درجة الانحراف في العملية الإنتاجية فإن الجودة الشاملة تستخدم أدوات إحصائية متعدّدة لهذا الغرض منها: المدرجات التكرارية، خريطة باريتو، الخرائط الانسيابية، خرائط إيشيكاوا، خرائط الانتشار، دائرة شوهارت و غيرها.

### 7.2.1.1.2. التغذية العكسية

إن هذا المبدأ الأخير يسمح للمبادئ السابقة أن تحقّق النتائج المطلوبة، و في هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأيّ منتج، و من ثمّ فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية الآمنة و التي تتحقّق في الوقت الملائم، تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح و الإبداع [44] ص555. مع العلم أن التغذية العكسية هي معلومات تحصل عليها المؤسسة من عملائها

تتعلق بمستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة المقدّمة لهم، و بالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المؤسسة لوضعها لدى عملائها، كما تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على المنتجات.

كانت هذه المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، و منه فإن هذا المدخل يشمل كافة العناصر و العمليات على كافة الأصعدة و المستويات، و ذلك بهدف إرضاء العميل من خلال التحسين المستمرّ للمنتجات و الخدمات بمشاركة جميع العاملين، و بالتالي فإن جوهر الجودة الشاملة هو تأسيس فكرة التحسين المستمر لإرضاء العملاء، إشراك جميع العناصر في المؤسسة و جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية.

### 2.1.2. نماذج إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من النماذج الرائدة و المعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين و الرواد، حيث تعتبر نماذجهم هذه إسهامات رائدة كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطوّر هذا المفهوم إلى الأمام، و لكن تحقيق التمييز و التطوير يستوجب تغييرا و تحسينا مستمرا في النماذج المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، و هذا بغرض التوصل إلى نماذج تتصف بالشمولية من خلال توظيف عناصر و مبادئ هذا النظام، و سوف نتطرّق في هذا المطلب إلى أحدث النماذج التي قدّمت في إطار إدارة الجودة الشاملة، و التي من أهمّها:

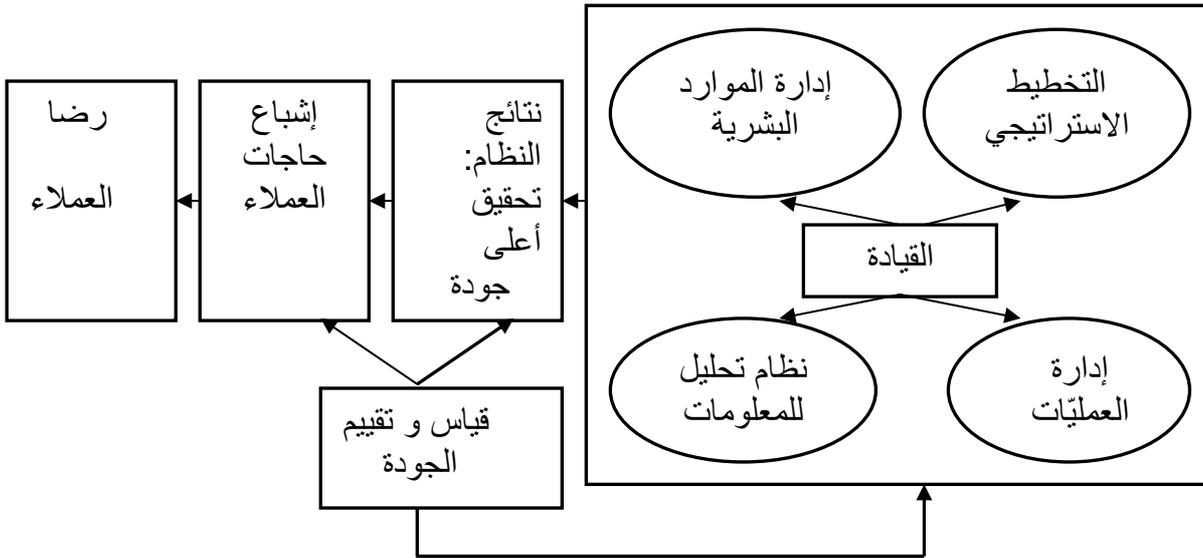
#### 1.2.1.2. نموذج مالكوم بالدريج

"مالكوم بالدريج" أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصّصت جائزة باسمه، تمّ إقرارها بشكل قانوني سنة 1987م، حيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نمودجه، كما أن العديد من الشركات البريطانية استخدمت هذه المعايير كإطار لقياس و تقييم جهودها في مجال تطبيق و تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن هذا النموذج يتطوّر بسرعة مقبولة، و يعكس بصورة جيّدة إمكانية التكيف مع تطوّرات المؤسسة و البيئة المحيطة بها، حيث أنّه تغيّر و تطوّر من ثقافة مبنية على الأداء سنة 1995م، إلى ثقافة أساسها النتائج المحقّقة لكل أقسام المؤسسة في 1998م، و لا يزال لحدّ الآن يخضع لمختلف التغييرات حتى و لو كانت بسيطة من أجل التأقلم مع لغة العصر [37] ص254.

و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي

## نظام متكامل



شكل رقم 3: نموذج بالدريج في إدارة الجودة الشاملة [37] ص 254

يشتمل نموذج بالدريج على إطار عام يوضّح مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهدافها و متطلبات تحقيقها، و فيما يلي شرح مختصر لمكونات هذا النموذج حسب الترتيب الموضّح في الشكل السابق:

[46] ص 190-191

### 1.1.2.1.2. القيادة الإدارية

تشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة، و قد أعطى بالدريج أهمية إلى ضرورة توفّر قناعة كافية لدى القيادة بجدوى و فائدة إدارة الجودة الشاملة، و أكد على أهمية توفّر درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية لديها اتجاه البيئة و المجتمع.

### 2.1.2.1.2. التخطيط الإستراتيجي للجودة

وضّح بالدريج أن التخطيط الإستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة، و أكد على ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة و تسعى إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط، و الذي يشتمل على: وضع أهداف إستراتيجية طويلة الأجل تركز على العميل، وضع ثقافة تنظيمية جديدة، إدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي.

### 3.1.2.1.2. نظام تحليل للمعلومات

يشتمل هذا النظام على جمع المعلومات و تحليلها و توفيرها في الوقت المناسب بما يخدم تحقيق الجودة الشاملة، و تشمل هذه المعلومات كل شيء و خاصة على الموردّين، العملاء، المنافسين، السوق...، هذا بالإضافة إلى تحديث المعلومات باستمرار.

### 4.1.2.1.2. إدارة عملية الجودة

قصد بالدريج بها تصميم العمليات و إدارة جودتها، و تتضمن عمليات تصميم المنتج و التصنيع و إدارة الموارد و رقابة و تقييم الجودة، كما تتضمن التأكيد على وجوب منع حدوث أخطاء في العمليات، و توفر درجة عالية من المرونة و السرعة في العمل، و التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات، و التأكيد على اختيار الموردّ الجيد.

### 5.1.2.1.2. إدارة و تنمية الموارد البشرية

يشتمل هذا العنصر على جوانب متعدّدة تتعلق بجودة تشغيل و استثمار الموارد البشرية، و هي: تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون و الجهود المشتركة، مشاركة العاملين و إدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة كضرورة، سياسة التحفيز الإنساني و رفع الرّوح المعنوية لدى العاملين و تقدير جهودهم المبذولة، تعليم و تدريب الموارد البشرية، العناية بصحة و سلامة العاملين و تبني سياسة لتقييم و قياس أداء العاملين للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء و تحسينه.

### 6.1.2.1.2. قياس و تقييم الجودة

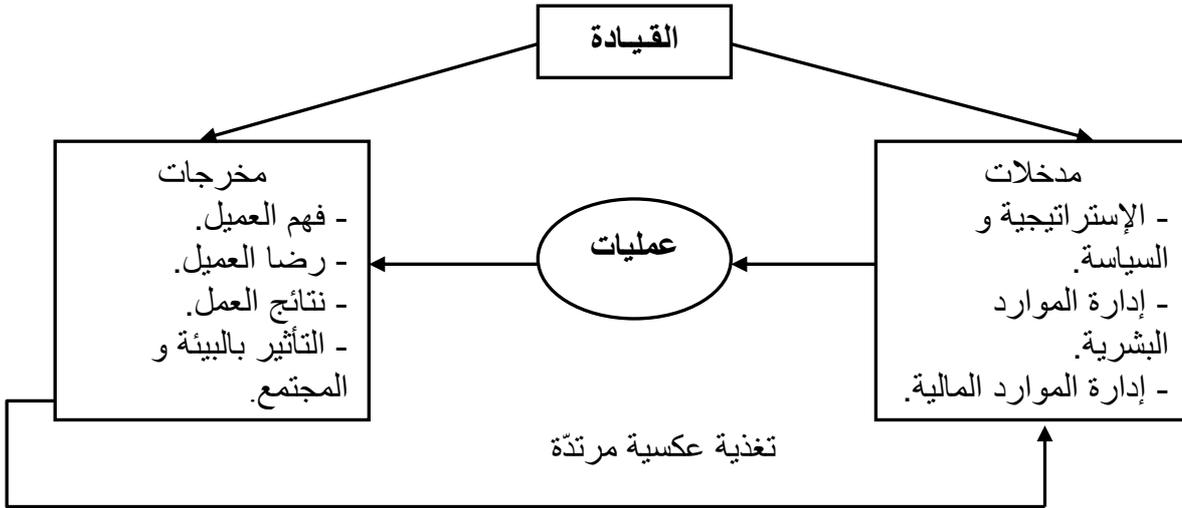
تشتمل على توفير نظم لقياس و تقييم الجودة المنجزة في جميع العمليات و مقارنة مستوى الجودة المنجز مع المستوى الذي حققه المنافسون.

### 7.1.2.1.2. رضا العميل

مستوى رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في المنتج أو الخدمة المقدّمة، و تحقيق هذا الرضا يتطلب: تحديد و دراسة حاجات العميل، التفاعل المستمرّ معه من خلال الاتّصال به، قياس ردود فعله و مقارنة درجة رضاه مع درجة رضا العملاء لدى المؤسسات المنافسة.

## 2.2.1.2. نموذج التفوق الأوروبي

وضع هذا النموذج من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، و ذلك على غرار جائزة بالدريج للجودة الشاملة، حيث خصّصت الجائزة الأوروبية للمؤسسات الأوروبية فقط، و اشتملت على مجموعة من المعايير تشكل مجتمعة نموذج إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرها، و الشكل الموالي يوضّح هذا النموذج:



شكل رقم 4: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة [46] ص 206

إن من يقرأ نموذج الجائزة الأوروبية للجودة يخرج بنتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة في نظرها نظام متكامل، يتكوّن من مدخلات تسيّر لها قيادة إدارية فعّالة للوصول إلى مخرجات محدّدة، و فيما يلي شرح موجز لمضمون هذا النموذج: [46] ص 207-208

### 1.2.2.1.2 القيادة

هي الرأس المفكّر و الموجّه لنظام الجودة الشاملة، فهي التي تدير عناصر المدخلات، و هي التي تحرك العمليات و الأنشطة من أجل تحقيق المخرجات و التأكد من جودتها، و بالتالي يتوقّف نجاح النظام على مدى فاعلية جميع المديرين في المؤسسة و في كافة المستويات الإدارية.

### 2.2.2.1.2 المدخلات

تتكوّن من العناصر التالية:

- الإستراتيجية و السياسة، حيث تعبّر الإستراتيجية عن النهج العام و التصوّر المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أمّا السياسة فتعبّر عن الإطار العام الذي يحكم سير و تنفيذ العمليات، و بالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق جودة عالية و تحسينها باستمرار.
- إدارة الموارد البشرية، حيث يعبّر هذا المعيار عن مدى كفاءة استخدام العنصر البشري داخل المؤسسة و تشغيله.
- إدارة الموارد المالية، و يعبّر هذا العنصر عن مدى كفاءة المؤسسة في استثمارها لكافة الموارد المالية المستخدمة كالآلات و غيرها.

### 3.2.2.1.2. العمليات

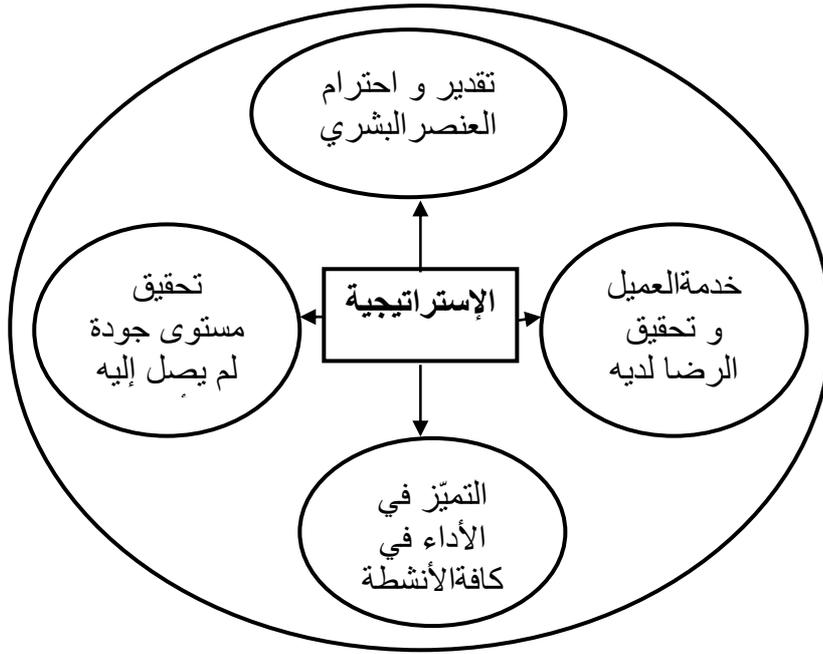
و تمثل كافة الأنشطة التي يؤدّيها العنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة، و هذا العنصر يستخدم مجموعة من الأدوات و الوسائل المساعدة له في تحقيق المطلوب.

### 4.2.2.1.2. المخرجات

- تمثل المخرجات نتائج العمليات، و التي مطلوب منها تحقيق ما يلي:
- فهم العميل، أي مدى إدراك المؤسسة و فهمها لحاجات و مطالب العميل الخارجي.
- الرضا لدى العملاء، و يعبّر هذا عن شعور العملاء و اتجاهاتهم نحو المؤسسة.
- نتائج العمل، و تعبّر عن مدى كفاءة الأداء من خلال مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدّمة للعميل.
- التأثير بالمجتمع و البيئة، و يعبّر عن مدى تفهّم المؤسسة لظروف و احتياجات المجتمع المحيط.
- الجديد الذي جاء به هذا النموذج هو أنه من بين النتائج المتوقعة نجد أثر المؤسسة على المجتمع، حيث ظهرت ضرورة العناية بالبيئة و المجتمع ككلّ كوسيلة لاستمرار المؤسسات و مواكبتها للتغيرات التي تحدث في بيئتها.

### 3.2.1.2. نموذج مؤسسة IBM

يسعى هذا النموذج الذي بدئ بتطبيقه عام 1983م إلى تحقيق أربع أهداف رئيسية تعبّر عن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة المطبّقة في هذه المؤسسة، و نبيّن هذه الأهداف في الشكل الموالي:



شكل رقم 5: نموذج شركة IBM في إدارة الجودة الشاملة [46] ص 209

و يتكوّن نموذج المؤسسة في ضوء إستراتيجيته المبنية أنفا من العناصر التالية: [46] ص 210-

.211

### 1.3.2.1.2. تحقيق مستوى عالي من الجودة

تتمثل الغاية الأساسية للإدارة العليا في تحقيق مستوى عالي من الجودة، و لهذا يجب تسخير كافة الجهود فيها من أجل هذه الغاية، و كمساهمة فعالة لإنجاز ذلك اعتمد هذا النموذج على تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة، و إلى جانب هذه الفرق شجعت المؤسسة و فتحت الباب أمام أية مبادرة تخدم تحقيق هذه الغاية.

### 2.3.2.1.2. الجودة عملية متكاملة

ينظر نموذج الجودة الشاملة في مؤسسة IBM إلى الجودة و تحسينها على أنها عملية متكاملة ذات أربع أركان هي:

- العميل، و هذا يعني أن الجودة و تحسينها لا يأتيان من فراغ، بل من خلال دراسة مطالب العملاء و رغباتهم.

- المورد، حيث يؤكد النموذج على ضرورة أن تكون علاقة المؤسسة مع مورديها قائمة على الثقة و المساندة.

- العمليّات، حيث أنه في سبيل الوصول إلى الجودة المطلوبة في المؤسسة تمّ وضع سياسية عامّة، يتمّ بمقتضاها دراسة جميع العمليّات التي تتمّ فيها و إعادة تصميمها من جديد لتكييفها مع متطلبات الجودة الشاملة.

- العاملون، حيث أن الاحترام و التقدير و الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة ملحة في هذا النموذج، فالجودة و تحسينها و التميّز على الآخرين لا يتحققان دون وجود موارد بشرية لديها انتماء و ولاء للمؤسسة، لهذا الغرض سعت إلى تبني سياسة تحفيز مصمّمة لأجل هذه الغاية، و هي الاهتمام بأمور العاملين و رعاية شؤونهم من خلال وجود إدارة فعّالة لإدارة الموارد البشرية، يكون مديرها المستشار الأوّل لمدير عام المؤسسة.

### 3.3.2.1.2. التعليم و التدريب

يوّلي هذا النموذج اهتماما خاصا لمسألة التعليم و التدريب و يعتبرها مطلباً أساسياً، ذلك لأنه من خلالها تؤهّل و تنمّي قدرات العاملين لديها، و تمكّنهم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المحافظة على مستوى عالي من الجودة لمنتجاتها.

### 4.3.2.1.2. الاتّصالات

تلعب الاتّصالات دورا داعما في نجاح تطبيق نموذج IBM في إدارة الجودة الشاملة، فنظام الاتّصالات لديها قائم على فتح جميع قنواته و في كافة الاتجاهات في سبيل تبادل فعّال للمعلومات و تحقيق التّعاون و التنسيق.

### 5.3.2.1.2. التعاون الجماعي و عمل الفريق

يقوم أسلوب العمل في هذا النموذج على أساس العمل الجماعي و روح الفريق، و هذا يستدعي بالضرورة أن تتبنّى الإدارة مبدأ ديمقراطية الإدارة التي تعتبر المشاركة عمودها الفقري، و هذه المشاركة شاملة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة.

### 6.3.2.1.2. النية الصادقة

يؤكد نموذج IBM على ضرورة توقّر النية الصادقة و العزم و الإصرار لدى جميع العاملين بوجه عام و الإدارة العليا بشكل خاصّ، لجعل الجودة العالية غايتهم في عملهم.

و قد حقّق تطبيق هذا النموذج في مجال إدارة الجودة الشاملة نتائج قيّمة جدًّا، حيث زادت إنتاجية هذه الشركة بمقدار 30 %، و وصلت عيوب منتجاتها إلى الصفر تقريبًا، حيث بلغ الإنتاج المعيب حوالي 3,4 خطأ في المليون و هذا يعتبر حدّ الكمال، بالإضافة إلى تضاعف إيراداتها و تحقيق انطباع إيجابي لدى العاملين [46] ص 212.

إن النماذج الثلاث المختارة لإدارة الجودة الشاملة تدور ضمن فلك أو إطار محدّد، يرسم للمؤسسات المرتكزات أو المحاور التي يقوم عليها تطبيق هذا المدخل ، و نلاحظ وجود تكرار للعديد من المضامين، أي و بمعنى آخر يتّضح لنا وجود قواسم عامة و مشتركة بين هذه النماذج، من بينها: وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضع إستراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة، إرضاء العميل هو الغاية الأساسية، التغيير الجذري لكلّ شيء يحقق الجودة الشاملة و خاصة العمليات، العنصر البشري في المؤسسة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة الذي يجب أن يأخذ الرّعاية الأولى، أسلوب العمل الجماعي و فرق العمل، التحسين المستمرّ لكلّ شيء في المؤسسة، التعليم و التدريب مطلب ضروري و هو استثمار له عائد، أهمية دور القيادة الإدارية في جميع المستويات، توفير عوامل الاتّصال الفعّال، وجود تغذية عكسية...، و منه فإن التركيز على العنصر البشري في المؤسسة و رعايته و اعتباره العنصر الأهمّ هو متضمّن متواجد عبر جميع هذه النماذج، ما يدلّ على أهميّة هذا العنصر ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### 3.1.2. مراحل إدارة الجودة الشاملة و نتائجها

إن النجاح في إدارة الجودة الشاملة يتوقّف على عوامل، بعضها يخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، أمّا البعض الآخر فيقع خارج سيطرتها (خصائص المؤسسة و حضارتها أو قيم السلوك و الأعراف و الاتجاهات، العملاء، مشروعات البنية التّحتية...)، و في هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أنه كلّ مؤسسة عليها أن تقوم بتصميم نظام الجودة الشاملة الخاصّ بها طبقا لظروفها، و من هنا جاء القول بأن إدارة الجودة الشاملة تتّصف بالنفرد، فما يصلح لمؤسسة قد لا يتلاءم مع أخرى [47] ص 119.

مهما كان النموذج أو النظام المصمّم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلا بدّ أن يمرّ تطبيق هذه الأخيرة بمراحل أساسية لضمان النجاح، و لذلك سوف نقوم في هذا المطلب بالتعرّف على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أهمّ النتائج التي تسفر عن تطبيقها.

### 1.3.1.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ذكر الباحث "جابلونسكي" أن هناك خمس مراحل لإنجاز ناجح لإدارة الجودة الشاملة، و هي:

[34] ص 85-86

#### 1.1.3.1.2. المرحلة الصّفرية: الإعداد

يبدأ الانجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، و قد أطلق عليها المرحلة الصّفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين و التنفيذيين، بالتعاون مع محترفين في عمليّة التنسيق، و من هنا يقوم كبار الموظفين بتوضيح رسالة المؤسسة من خلال الدّعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة، و تنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد اللازمة لضرورة لتنفيذ خطة أسلوب الجودة الشاملة.

#### 2.1.3.1.2. المرحلة الأولى: التخطيط

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكّلون المجلس المشترك باستعمال البيانات التي تمّ تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، بعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ و الالتزام بالموارد و إظهارها إلى حيّز الوجود، و تعتمد مرحلة التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها و تطويره.

#### 3.1.3.1.2. المرحلة الثانية: التقويم

تشتمل هذه المرحلة على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد و التخطيط و التنفيذ، و كذلك مراحل التتوّع الإنتاجي. كما تشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني و التقويم و الاستبيانات و إجراء المقابلات الشخصية على مستوى المؤسسة و على جميع المستويات، بالإضافة إلى التقويم الذاتي الذي يوضّح انطباعات الفرد و المجموعة فيما يتعلّق بعناصر القوّة في المؤسسة و عوامل ضعفها.

### 4.1.3.1.2. المرحلة الثالثة: التطبيق

عند هذه المرحلة نجد أن أغلب الاستثمارات التي تمّ دفعها خلال المراحل السابقة قد تمّت الاستفادة منها، و في هذه المرحلة أيضا تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعّالة للمديرين و العاملين، و بدعم كامل من المجلس المشترك تقوم فرق محدّدة و متخصصة في مجالات مختلفة بتقويم تطوير العمليات و إحداث التغييرات اللازمة.

### 5.1.3.1.2. المرحلة الرابعة: التنويع

إن تنفيذ المراحل الآتية الذكر (من المرحلة الصّفرية حتى المرحلة الثالثة) يوفّر للمؤسسة قاعدة بيانات جوهرية. و في هذه المرحلة و في ضوء الخبرة المكتسبة حديثا، يتمّ إشراك أقسام المؤسسة الأخرى التي قد تشمل على مؤسسات تابعة و أقسام بعيدة عن الموقع و الموردين و البائعين أو أقسام المؤسسة الأخرى. و يتم إعداد التوصية اللازمة بالتنويع بعد الحصول على الثقة من قبل المؤسسة الأصلية التي قامت بالتنفيذ.

كانت هذه إذن المراحل الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تجدر الإشارة إلى أن أحد أهمّ أسباب النجاح في تطبيق هذا المنهج هو الإيمان بالتغيير و الاعتقاد بضرورة إحداثه في المؤسسة، و حتمية إشراك كافة العاملين في التطبيق.

### 2.3.1.2. نتائج إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسّد في كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتّبع أو أساليب مدوّنة بشكل إجراءات و قرارات. ثمّ أن الالتزام بها من قبل أيّة مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، و تطبيقها يعني أن المؤسسة لم تعد تهتمّ بالعملاء فحسب، و إنّما تنظر إلى أنشطتها ككلّ متكامل، و بالتالي فإن الجودة هي محصّلة تعاون و جهود الجميع، كما أن أهميّتها تنعكس في تحسين الرّوح المعنويّة بين العاملين و تنمية روح الفريق و الإحساس بالفخر، حيث تتحسنّ سمعة المؤسسة، مثلما تنعكس فائدتها على تحسين أساليب مراقبة العمليات و تطوير أساليب المراجعة [48] ص 121.

إذن تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في التغييرات التي تنتج عن تطبيقها، و يمكن اعتبار هذه التغييرات على أنها نتائج للجودة الشاملة في المؤسسة، و التي تتمثل أهمها في: [49] ص 156

- يتحوّل التوجّه نحو الإنتاج أو الخدمة النهائية إلى التوجّه نحو العميل.
- تتحوّل القرارات من قرارات قصيرة الأجل إلى قرارات طويلة الأجل.
- يتحوّل العمل من فردي إلى الجماعي.
- تتحوّل الإدارة من رقابية (بيروقراطية) إلى إدارة بالمشاركة.
- يتحوّل إصدار القرارات و الأوامر إلى اتخاذ القرارات بالشورى و الإجماع.
- يتحوّل عدم الثقة و الشكّ إلى زرع الثقة بالعاملين.
- يتحوّل الهيكل التنظيمي من متدرّج إلى مسطح، أي يتحوّل التركيز من المستويات الإدارية إلى التركيز على المؤسسة المسطحة بأقل عدد من المستويات الإدارية.
- يتحوّل التمسكّ بالواقع خوفا من المخاطرة إلى الإبداع و الابتكار و التجديد.
- تتحوّل إمكانيات و مهارات العاملين من محدّدة إلى عالية.
- يتحوّل نظام الحوافز من ثابت إلى متطورّ باستمرار.
- يتحوّل التحكّم و المراقبة بالترهيب إلى التقويم الإيجابي.
- تتحوّل المسؤولية من جزئية إلى شاملة تعمّ جميع من في المؤسسة، و من فردية إلى جماعية.
- يتحوّل الافتراض مسبقا بمعرفة متطلبات و احتياجات العميل إلى الاستماع إلى العملاء لمعرفة احتياجاتهم.
- يتحوّل حلّ المشاكل عن طريق المدراء إلى حلّها عن طريق فرق العمل.
- يتحوّل دور المدراء من التخطيط، التوظيف و الرقابة إلى التفويض، التدريب و تسهيل المهمة.
- يتحوّل قياس مستوى الأداء من القياس على أساس معايير ثابتة إلى تعديل معايير الأداء و مراجعتها بقصد تحسين مستوى الأداء.

عند ملاحظة أهم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نستنتج أنها تشمل جميع مجالات المؤسسة و منها الجانب البشري، حيث يتحوّل دوره إلى مشارك في كل شيء يتمّ في المؤسسة، محاط بالثقة و الأمان، متحمّل للمسؤولية، مؤدّ لعمله في أحسن الظروف و يتمتّع بأعلى المهارات.

إن إدارة الجودة الشاملة معنيّة بالتطوير و التحسين المستمرّ للأداء، و هدفها هو إرضاء العملاء، و بذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة لتطوير أو حل المشاكل، حيث أن تحقيق التحسين و التطوير المستمرّ يحتاج إلى منهج شامل للتغيير، و إلى إدارة تعتمد على الحقائق، و إيجاد البيئة التي توفر للأفراد

العمل بحماس و بطاقة و جهد و قدرة و التزام داخل المؤسسة، و يعتبر ذلك تغييرا جذريا في المنهج و الأسلوب و الوعي، و تلك هي إدارة الجودة الشاملة، التي تؤدّي إلى تحقيق فوائد عديدة مثل تحسين المنتجات و الخدمات، تخفيض تكاليف التشغيل، رفع مستوى الأداء، تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل، زيادة ولاء العاملين للمؤسسة و زيادة قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار.

## 2.2. إعادة الهندسة

يعتبر مدخل إعادة الهندسة أو الهندرة أحدث تطوّر في الفكر الإداري المعاصر، فبعد أن تمكّنت عدّة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقة في عالم التغيير و التحسين المستمرّ الذي أحدثه اعتناق مدخل إدارة الجودة الشاملة، سارعت مؤسسات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد و توظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها. سوف نتناول في هذا المبحث مدخل إعادة الهندسة، حيث نتطرّق في المطلب الأول إلى ماهية هذا المدخل، ثمّ نتعرّض في المطلب الثاني إلى مقوّمات فعاليته، و أخيرا في المطلب الثالث نذكر المراحل المتبّعة لتطبيقه و أهمّ النتائج المترتبة عليه.

### 1.2.2. ماهية إعادة الهندسة

ظهر مفهوم إعادة الهندسة على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة "إعادة بناء العمل" للخبير "مايكل هامر"، و التي نشرت في مجلة "هارفرد للأعمال" "Harvard Business Review"، و كذلك كتابه المشهور بعنوان "إعادة هندسة المؤسسة" الذي صدر عام 1993م، و الذي شارك في تقديمه "جيمس شامبي" [50] ص299.

سوف نتناول في هذا المطلب كل من تعريف إعادة الهندسة، مبادئها و مقارنتها مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### 1.1.2.2. تعريف إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير و تغيير جذري بهدف التطوير [51] ص305، و قد عرفها كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" بأنها: "البداية من الصفر، و ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، تترك البنى الأساسية كما كانت عليه لكي تعمل بصورة أفضل،

بل يعني التخلي الثام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء." [52] ص41.

و يشير الباحثان في تعريف آخر لمفهوم إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير الجذري و إعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة، للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة." [53] ص39.

كما تعرّف إعادة الهندسة بأنها: " تغيير ثوري في طريقة تفكير التنظيم، و بالتالي في أداء الأشياء و بصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات و هياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة و سلوكها و نظم التعويضات و المكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم و العملاء و الموردّين و غيرهم." [54] ص131.

و تعرّف أيضا بأنها: "لا تخرج عن كونها دعوة لتبني الحديث، حيث الإبداع و الابتكار و التغيير الجذري في الأسس و المبادئ و الطرق و الأساليب، و هجرة القديم بالمرّة." [4] ص45.

بالإضافة إلى أنها تعرّف بأنها: "التخلص الكامل من التنظيم التقليدي للمؤسسة و استبداله بتنظيم جديد مبني بشكل أساسي حول العمليات." [55] ص111.

كما تعرّف بأنها: "إعادة البناء و التفكير في المؤسسة في جميع النواحي: الصناعية، التكنولوجية، المالية، البشرية و الثقافية." [37] ص1012.

و قد تعرّض لمفهوم إعادة الهندسة العديد من المفكرين و الباحثين منهم: [6] ص266.

- الباحث "رولاند راس" الذي عرفها بأنها: "إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء."

- الباحث "غسان القضاء" الذي عرفها بأنها: "إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات و الأنشطة التي تنفذها المؤسسة، و ذلك ضمن فترة وجيزة."

الملاحظ من خلال هذه التعاريف هو أن مدخل إعادة الهندسة هو مدخل شامل لإحداث التغيير الجذري من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء، كما أن المحور الأساسي لإعادة الهندسة هو العمليات، أي أن هذا المدخل يعمل على رؤية المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات مركزة على تحقيق رغبات العملاء، أو بشكل أدقّ العمليات التي تؤدّي إلى تحقيق قيمة مضافة للعميل، و منه فإن المفاتيح الأساسية لهذا المدخل هي: التخلي عن القديم، الابتكار و إتباع منهج العمليات.

إن إعادة الهندسة مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب و طرق العمل بالمؤسسات لتناسب مع إيقاع و متطلبات هذا العصر، عصر السرعة و الثورة التكنولوجية، و لقد أحدثت إعادة

الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث لما تحمله من أفكار غير تقليدية و دعوة صريحة إلى إعادة النظر و بشكل جذري في كافة الأنشطة و الإجراءات و الاستراتيجيات التي قامت عليها العديد من المؤسسات العاملة في عالمنا اليوم [56] .

### 2.1.2.2. مبادئ إعادة الهندسة

من أساسيات إعادة الهندسة نبذ المفاهيم و القواعد و الفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها دون تمحيص، و البحث عن قواعد و فروض جديدة تناسب العصر، كما تتسم بسمات رئيسية منها: التوجّه نحو دراسة العمليات و ليس الجزئيات الفرعية، الطّموح و الثورة على القديم، كسر القواعد و تحطيم التقاليد الموروثة و الاستخدام الإبتكاري لتكنولوجيا المعلومات [57] ص107. يركّز مدخل إعادة الهندسة على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة بما يحقق متطلبات العملاء من ناحية الجودة، السّرعة، التجديد، التنوع و الخدمات، و يتطلب تحقيق هذا التعرّف على المبادئ التي لها علاقة بأداء العمل و مكان أدائه و توقيت أدائه و تجميع البيانات و دمجها و تحليلها، هذه المبادئ هي: [58] ص500-501

### 1.2.1.2.2. نظم حول المخرجات و ليس المهام

حيث أن هناك كثير من المهام التي يؤدّيها مجموعة من الأفراد يجب أن تدمج في وظيفة واحدة، و يمكن أن تؤدّى هذه الوظيفة بواسطة فرد واحد أو فريق، و يجب أن تحتوي الوظيفة الجديدة التي تمّ توأجدها على كلّ الخطوط و التي تؤدّي إلى الحصول على المخرجات المحدّدة. إن التنظيم حول المخرجات يؤدّي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال و تحسين الإنتاجية و الاستجابة إلى طلبات المستهلكين.

### 2.2.1.2.2. جعل الذين يستخدمون المخرجات يؤدّون العملية

و هذا يتطلب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل و المتخصّصين بالعمليات و الأقرب للعمليات هم المسؤولون عن أداء العملية، و هذا ينتج عنه تحويل العمليات عن الحدود التقليديّة المتواجدة في التنظيم، فمثلا يمكن للعاملين القيام بعمليات الشراء بأنفسهم دون أن يطلبوا من إدارة المشتريات القيام بذلك، و يمكن للمستهلكين أن يقوموا بعمليات الإصلاح بأنفسهم.

### 3.2.1.2.2. دمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات

و هذا يعني أن الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات يجب أن يكونوا أيضا مسؤولين عن تشغيل المعلومات، و هذا يقلل الحاجة إلى مجموعة أخرى تكون مسؤولة عن تشغيل المعلومات و يقلل الأخطاء عن طريق تخفيض عدد نقاط الاتصال الخارجي بالمعلومات، فمثلا حسابات الدفوع و التي تتطلب إصدار الأوامر و استلام الفواتير و إصدار الطلبات، يمكن القضاء عليها عن طريق استخدام التبادل الإلكتروني للمعلومات.

### 4.2.1.2.2. معاملة الموارد لا مركزيا كما لو كانت مركزية

إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يجعل من الممكن إتمام الإشراف و التخطيط للموارد اللامركزية كما لو كانت مركزية، فقواعد البيانات المركزية و شبكات الاتصال الإلكترونية تمكّن من ربط كثير من الوحدات اللامركزية في المجالات المختلفة، مع الاحتفاظ بمرونتهم و استجابتهم للعملاء.

### 5.2.1.2.2. دمج العمليات المتوازية بدلا من دمج نتائجها

إن دمج نتائج العمليات فقط هي المسؤول عن إعادة العمل و التكاليف العالية و تأخير المخرجات النهائية، و لهذا لا بد من دمج العمليات نفسها و التنسيق بينها، و الهندسة المتزامنة خير دليل على ذلك، حيث يتمّ خلال مرحلة التقييم دمج المسؤولين عن التصميم الهندسي و المسؤولين عن العمليات التشغيلية و المسؤولين عن الأنشطة التسويقية، للتعرفّ على احتياجات العملاء المتوقعة و ترجمتها في شكل مواصفات للمنتج، تضمن ملائمتها و توافقها مع القدرات التنظيمية المتاحة و متطلبات العملاء أيضا.

### 6.2.1.2.2. جعل نقطة اتخاذ القرار حيث يتمّ أداء العمل

إن عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون جزء من العمل، و هذا ممكن مع وجود كثير من العاملين ذوي المعرفة و المتعلمين، بالإضافة إلى توفرّ تكنولوجيا المعلومات المستعملة في نظم اتخاذ القرار.

كانت هذه أهم المبادئ التي يقوم على أساسها مدخل إعادة الهندسة لتحسين الأداء و تحقيق متطلبات العملاء.

### 3.1.2.2. مقارنة بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة

و نحن بصدد التعرّض إلى ماهية إعادة الهندسة، كان لابدّ من التطرّق إلى مسألة مقارنة هذا المدخل مع مدخل آخر للتغيير سبق و أن تحدّثنا عنه و هو إدارة الجودة الشاملة، حيث ارتأينا أنه من الضروري ذكر نقاط التشابه و الاختلاف بين هذين المدخلين قبل المرور إلى المطلب الثاني من هذا المبحث.

#### 1.3.1.2.2. نقاط التشابه بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أوجه التشابه بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: [50] ص 310

- العملية هي وحدة التحليل الأساسية في كل منهما.
- يترتب على كل من المدخلين حدوث تغييرات جوهرية في الجوانب التنظيمية و السلوكية، و يتجّه كل منهما إلى إحداث تغيير تشغيلي، أي تحسين الطريقة التي يؤدّي بها العمل بدلاً من إجراء إصلاح سريع في الجوانب المالية و الهياكل التنظيمية.
- يتفق كلا من المدخلين من حيث طول المدة الزمنية لإحداث التغيير (سنة أو سنتين).

#### 2.3.1.2.2. نقاط الاختلاف بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أوجه الاختلاف بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: [50] ص 311

- يأخذ مدخل إعادة الهندسة بمبدأ التغيير الجذري، في حين يأخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة بمبدأ التغيير التدريجي.
- يركّز مدخل إعادة الهندسة على العوامل التكنولوجية و التنظيمية للعملية بغرض إحداث التغيير، في حين تركّز إدارة الجودة الشاملة على الرقابة الإحصائية للعملية.
- تركّز إعادة الهندسة على البدء بالعملية الحالية و الانتهاء بالعملية الجديدة، في حين تركّز إدارة الجودة الشاملة على العملية الحالية و الانتهاء بها.
- تعتمد إعادة الهندسة على المبادرة من القمة ثم الانتقال إلى القاعدة عند إعداد تصميم جديد للعملية، في حين تركّز إدارة الجودة الشاملة على درجة مرتفعة من المشاركة بين كلا من المستويين.

و كنتيجة يمكن القول إن إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة لا تعتبران متناقضتين كما لا تعتبران متطابقتين بل متكاملتين، و تجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات تطبّق منهج الجودة

الشاملة، و مؤسسات أخرى تطبق إعادة الهندسة، و مؤسسات أخرى تطبق الجودة الشاملة ثم تنتقل إلى إعادة الهندسة أو العكس، فبالنسبة لهذه الأخيرة يجب عليها تحقيق التكامل بين هذين المدخلين سواء عند البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم الانتقال إلى إعادة الهندسة، أو العكس.

### 2.2.2.2. مقومات فعالية إعادة الهندسة

إن رياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم هي الدافع و المحرك الحقيقي لمشاريع إعادة الهندسة في العالم أجمع، و قد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تمّ خلال التسعينات أن إعادة الهندسة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها المؤسسات المختلفة لمواجهة التغيرات التي تجتاح السوق العالمية و يكفي أن نعرف مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع إعادة الهندسة خلال هذا العقد قد تجاوز خمسين مليار دولار أمريكي، و هو استثمار كبير قامت به لقناعتها العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير، و هو ما تحقق فعلا للعديد من الشركات [59].

و لكي تحقق إعادة الهندسة النتائج المتوقعة منها، لابدّ أن تتوفر غيرها عدّة مقومات أو عوامل لضمان النجاح، و لكن قبل التعرف على هذه العوامل لابدّ من التطرّق إلى أكثر الأخطاء الشائعة في إتباع و تطبيق إعادة الهندسة و التي تؤدي إلى الحدّ من فعالية هذا النظام، و بعد ذلك نعرض أهمّ مقومات أو عوامل نجاحه.

### 1.2.2.2. الأخطاء الشائعة في تطبيق إعادة الهندسة

يمكن تشبيه إعادة الهندسة بمباراة شطرنج، حيث النجاح فيها و الفوز يتوقف على القدرة و المعرفة، و ليس على اعتبارات الصدفة أو الحظ، و يمكن عن طريق تلافي الأخطاء الشائعة في إعادة الهندسة تحقيق النجاح المنشود، و فيما يلي أهمّ هذه الأخطاء: [20] ص 329-330

- محاولة إصلاح العملية بدلا من تغييرها.
- عدم التركيز على العمليات في المؤسسة.
- تجاهل كل شيء فيما عدا إعادة تصميم العملية.
- تجاهل قيم الأفراد و عاداتهم و تقاليدهم و معتقداتهم.
- الاقتناع بنتائج محدودة.
- الهرب بسرعة و عدم المواجهة.
- وضع قيود مسبقة على تعريف مشكلة و أبعاد الجهد الخاص بإعادة الهندسة.
- السّماح لبيئة المؤسسة و اتجاهات المديرين أن تمنع البدء في إعادة الهندسة.

- بدأ جهود إعادة الهندسة من القاع و الاتجاه إلى القمة.
- تخصيص شخص معلوماته محدودة عن إعادة الهندسة لقيادة هذا الجهد.
- عدم تخصيص موارد مالية و بشرية مناسبة لهذا الجهد.
- تشتيت الجهد و الطاقة على عدد كبير من مشروعات إعادة الهندسة.
- عدم وضع إعادة الهندسة على قمة أولويات المؤسسة.
- العجز عن التفريق بين إعادة الهندسة و البرامج الأخرى لتحسين العمل.
- التركيز بصورة كاملة على التصميم.
- الانسحاب عند مقاومة البعض للتغييرات الناتجة عن إعادة الهندسة.
- تقييم إعادة الهندسة على مدار أطول فترة ممكنة.

و تجدر الإشارة إلى أن فشل جهود إعادة الهندسة يرجع أساسا إلى قصور دور الإدارة في السعي إلى تحقيق إعادة الهندسة دون تغيير أنماط القيادة أو اتجاهات العاملين (المورد البشري) أو أسلوب مشاركتهم في اتخاذ القرارات المؤثرة على أعمالهم أو أساليب تكوين فرق العمل، حيث يؤدي كل هذا إلى عدم تحقيق الأهداف المتوخاة من تبني هذه الفلسفة [60] ص71 ، و هذا ما يدل على أهمية العنصر البشري في مدخل إعادة الهندسة.

### 2.2.2.2. عوامل نجاح إعادة الهندسة

- بعد أن تعرّفنا على الأخطاء الشائعة أو العوامل التي تؤدي إلى فشل مجهودات إعادة الهندسة في تحقيق الأهداف المبتغاة منها، نتعرض الآن إلى ستة عوامل مهمّة لا بد من توفرها لنجاح برنامج إعادة الهندسة، و هي: [61] ص329-330
- وجود حافز خارجي قويّ للتغيير، يجعل عملية التغيير ضرورية و يحقّز المديرين للالتزام ببرامج إعادة الهندسة.
  - تدعيم قويّ من الإدارة العليا، سواء بتوفير القيادة اللازمة لقيادة التغيير، و توفير الاستثمارات اللازمة لبداية البرنامج.
  - توفر المعلومة و المعرفة لاحتياجات المستهلكين، فيجب أن تركز برامج إعادة الهندسة على تحسين العمليات التي تهتمّ المستهلكين باختلاف أنواعهم.
  - توفير مساعدة مستشارين خارجيين يساعدون على تقديم المشورة و الخبرة في إعداد و إنشاء و تطبيق برامج إعادة الهندسة، و يمكن بالإضافة إلى مستشارين خارجيين محاولة توفير مستشارين داخليين.

- إعداد تدريب جيد لفرق العمل عبر الوظائف المختلفة و الإدارات التي تؤثر و تشارك في إعادة الهندسة، بحيث تضمن توفر أفراد ذوي كفاءة و مهارة عالية و قادرين على المشاركة.

- الاندماج و التكامل لبرامج إعادة الهندسة مع برامج الموارد البشرية و نظم المعلومات، و هذا ما يتطلب تغيير في ممارسات الموارد البشرية و تدعيم تكنولوجيا المعلومات، حتى يمكن ضمان نجاح إعادة الهندسة.

### 3.2.2. مراحل إعادة الهندسة و نتائجها.

بعد أن تطرقنا إلى ماهية إعادة الهندسة و أهم مقومات فعاليتها، سوف نتعرض في هذا المطلب إلى كل من المراحل الرئيسية لتطبيق هذا النظام، بالإضافة إلى النتائج المتحققة من إتباعه.

#### 1.3.2.2. مراحل إعادة الهندسة

ينفق معظم الخبراء و المتخصصين في مجال إعادة الهندسة مثل "فارال" "Farell" ، "فوري" "Fury" و "هاريسون و بارت" "Harison & Partt" على عدد من المراحل الرئيسية التي تعد بمثابة دعائم أو ركائز لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة، و هي:

#### 1.1.3.2.2. المرحلة الأولى: تحديد متطلبات العميل و أهداف العملية

تتطلب هذه المرحلة ضرورة فهم توقعات العملاء، سواء كانوا عملاء داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها و كذلك تحديد الموقع الحالي الذي تحتله العملية من حيث مدى الوفاء بمتطلبات العملاء، و في ضوء هذا الفهم يتم وضع أهداف محددة لكل المجهودات المتعلقة بإعادة هندسة العملية، ثم إبلاغها لجميع الأطراف المشاركة في البرنامج، و يتم الاستعانة خلال هذه المرحلة ببحوث رضا العميل لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير و تحسين و ترجمتها لاحقاً إلى أهداف مطلوب تحقيقها بغرض تحسين أداء المؤسسة.

#### 2.1.3.2.2. المرحلة الثانية: إعداد خريطة للعمليات الحالية

تركز إعادة الهندسة على ضرورة بذل المزيد من الجهود نحو تحقيق فهم أفضل و أكثر تفصيلاً للعملية الحالية، و قبل اقتراح أية حلول للمشاكل القائمة، و تعدّ خرائط و لوحات التدقق من أهم الأدوات التي تعتمد عليها لإظهار العملية الحالية و قياس نتائجها من حيث التكلفة و الجودة و الزمن، و أثناء هذه

المرحلة يتم تحقيق الربط و التكامل بين المهارات و الخبرات المكتسبة من برامج الجودة الشاملة و الجهود المبذولة لإعادة هندسة العمليات الأساسية داخل المؤسسة.

### 3.1.3.2.2. المرحلة الثالثة: تحليل و تعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي)

تعدّ هذه المرحلة من المراحل الأكثر صعوبة لكونها من أهم قضايا محاولة إعادة الهندسة، و تتمثل هذه القضية في وجود استفسار دائم من جانب المديرين بشأن حجم التغيير المطلوب إحدائه في العملية، و في كل الحالات يتطلب الأمر من أصحاب العملية الحالية، أي أكثر الأفراد تأثراً بالتغيير المحتمل ضرورة بناء فرق عمل من مجالات وظيفية مختلفة، بغرض التوصل إلى الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف التالية: استبعاد الخطوات غير الضرورية، رفع مستوى الجودة و تحقيق السرعة المطلوبة في خطوات العملية و التوصل إلى خطوات متعدّدة و كاملة لأداء العملية.

و يتوقف عنصر النجاح في هذه المرحلة على العمل الجماعي، و الذي يوفر مزيداً من الاتصالات عبر المجالات الوظيفية المختلفة، و بصفة عامة مهما كان نوع التغيير فمن الضروري مشاركة أصحاب العملية في خطوتي تحليل و إعادة هيكلة العملية.

### 4.1.3.2.2. المرحلة الرابعة: معايرة العمليات بالمقارنة مع أفضل المؤسسات ( التحليل

#### الخارجي)

على الرغم من أن المرحلة السابقة و الخاصة بالتحليل الداخلي للعملية قد تسفر عن إحداث تطورات جوهرية، إلا أن توفر عنصر الابتكار في إعادة الهندسة يستلزم القيام بمعايرة العملية، أي مقارنتها مع عمليات ذات مستوى أفضل لإيجاد مداخل مختلفة جوهرية لإدارة العملية، و هذا ما يسمّى بالقياس إلى النمط الأحسن "Benchmarking"، و هو أسلوب للتحسين يعتمد على البحث عن أفضل مستويات الأداء خارج المؤسسة، و اتخاذه أساساً لمقارنة و تعديل أساليب الأداء الداخلي.

### 5.1.3.2.2. المرحلة الخامسة: إعادة تصميم أو بناء العملية

يتم في ظل هذه المرحلة تحقيق التكامل بين الجهود المبذولة في المراحل السابقة بغرض التوصل إلى عملية جديدة، بعد إعادة بناء العملية الحالية مع الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات و التفكير الإبتكاري و التكنولوجيا الحديثة، للوصول إلى تصميم أفضل لعملياتها.

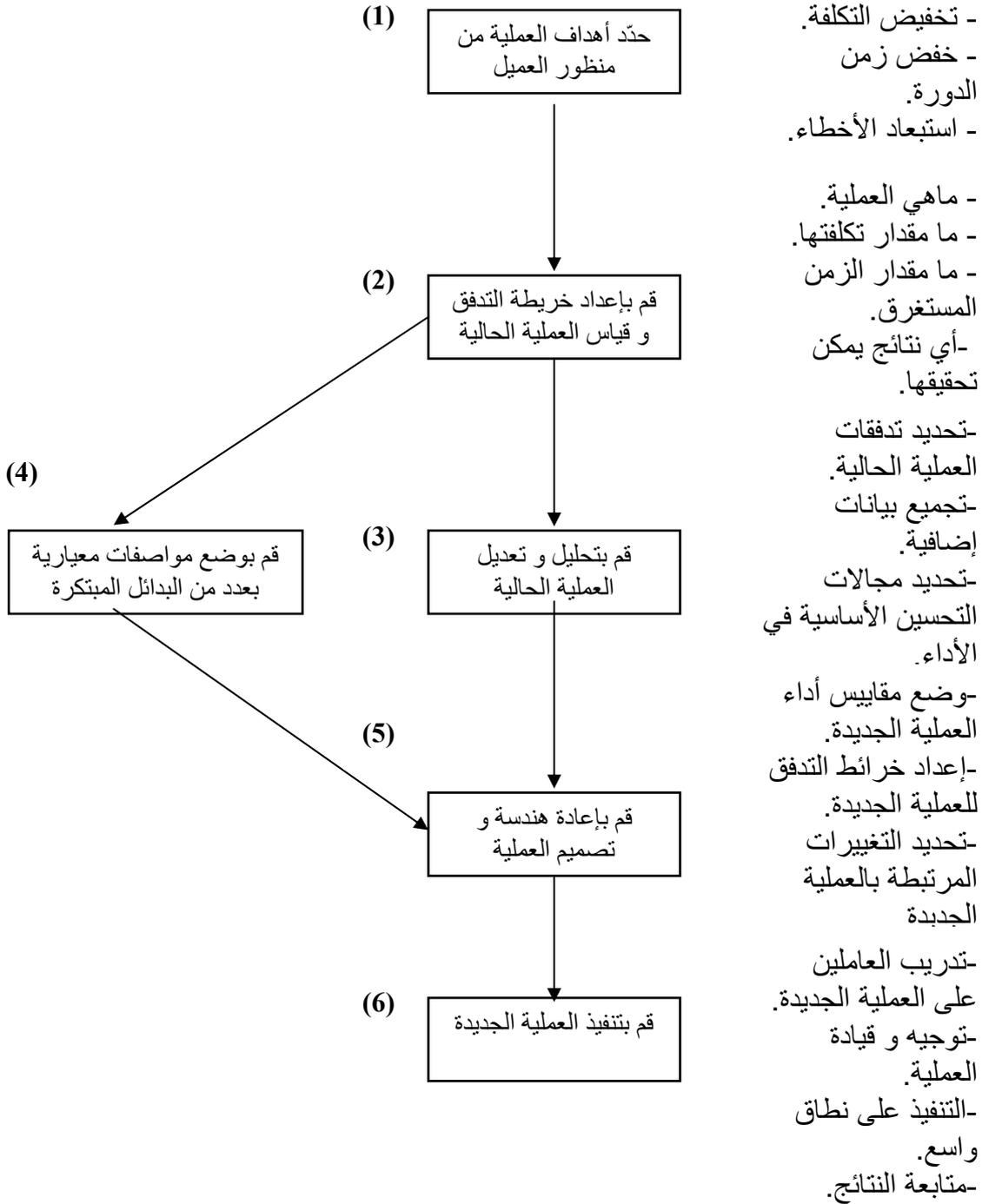
### 6.1.3.2.2. المرحلة السادسة: تنفيذ العملية الجديدة

تتوقف مدى سهولة أو صعوبة هذه المرحلة على مدى النجاح في إنجاز المراحل الخمس السابقة، أما مؤشر النجاح النهائي لبرنامج إعادة الهندسة، فيتوقف على هذه المرحلة و التي تتطلب إجراء اختبارات و محاولات استكشاف للمدخل الجديد، و كذلك المتابعة المستمرة للنتائج المحققة، و أخيرا إعادة تدريب العاملين و بشكل مكثف.

وبشكل عام يمكن القول بأن تنفيذ المراحل السابقة يستغرق فترات زمنية قد تستمرّ لمدة شهر أو سنة أو سنتين، و يترتب على إعادة الهندسة تدريب لبعض الموظفين على وظائف أخرى داخل المؤسسة [50] ص 326.

و تجدر الإشارة إلى أن هناك عدد من الأدوات و الأساليب الفنيّة المفيدة، التي يمكن استخدامها حتى يتحقق النجاح المطلوب لإعادة الهندسة، من أهمّها: التخطيط الجيد، تكنولوجيا المعلومات، التطوير و الابتكار، اكتشاف طرق أفضل لتحفيز العاملين و كسب و لائهم، تعميق إسهامات العنصر البشري و الاستفادة القصوى من طاقاته، القياس إلى النمط الأحسن و تغيير المفاهيم و المنهجية [62] ص 200.

و يمكن تلخيص مراحل تطبيق إعادة الهندسة في الشكل الموالي:



شكل رقم 6: المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة [50] ص 318

يوضّح الشكل أعلاه إذن المراحل المختلفة لإعادة الهندسة و الخطوات التي يتمّ إتباعها في كل مرحلة من تلك المراحل.

### 2.3.2.2. نتائج إعادة الهندسة

إن إعادة الهندسة الناجحة تؤدّي إلى تحقيق أهداف في غاية الأهمية و منها في سبيل المثال تقليص تكاليف التمويل بـ 25%، و تقليص تكاليف التشغيل بـ 30% و أحيانا تصل إلى 40%، و كذلك التخفيض في فترة تقديم المنتجات [37] ص 1045، و لقد استطاعت شركة "كوداك" الأمريكية خفض نصف الوقت اللازم لتقديم منتج جديد للسوق، و استطاعت شركة "يونيون كاربويد" خفض 400 مليون دولار من تكاليفها الثابتة السنوية، كنتيجة لتبنيها أسلوب إعادة الهندسة [43] ص 414.

إن أهميّة مدخل إعادة الهندسة تتجلى من خلال النتائج أو التغييرات التي يسفر عنها، حيث تعتبر هذه النتائج كمؤشرات تدلّ على نجاح هذا الأسلوب، و من أهم هذه النتائج نذكر: [51] ص 339-340

- دمج عدّة وظائف في وظيفة واحدة، و ذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة و المتقاربة و التي تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة.

- اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، فهو لم يعد مجرد منقذ كالألة و لكنه مشارك و مسؤول.

- تنفيذ العمل حسب نوع و طبيعة كل نشاط و التدقق الطبيعي للعمليات، بدلا من الأسلوب التقليدي و هو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.

- تعدّد خصائص العمليات، حيث يصبح الإنتاج و الخدمات متعدّد المواصفات حتى تتناسب مع الأذواق المختلفة و متطلبات العملاء.

- تقليل المركزية و إنجاز العمل في مكانه، و تقليل الإجراءات اللازمة للعمل ( مثلا قيام الإدارة المعنية بشراء احتياجاتها السريعة بدلا من مخاطبة إدارة المشتريات).

- خفض مستويات الرقابة و المراقبة، و إتباع أساليب الرقابة الكليّة أو المؤجّلة.

- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات، و ذلك من خلال تقليص عدد الجهات التي تعالج مهمّة واحدة معيّنة، حيث أن تعدّد الجهات يؤدّي إلى تضارب المعلومات الواردة و الحاجة إلى مطابقتها.

- إتباع أسلوب " مدير العملية "، حيث يعمل بمثابة منسق بين خطوات و إجراءات العمليات المعقّدة المشتركة، التي يؤدّي أدائها في النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبه للعميل.

- تحوّل الأقسام الوظيفية أو الإدارات إلى فرق عمل تؤدّي عملا متكاملًا.

- تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، حيث تتجمّع عدّة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة بدلا من مهام بسيطة أو روتينية.

- توسيع صلاحيات الموظف و كأنه مستقل في وظيفته، و من ثمّ تخفيف إجراءات الرقابة و الاتجاه نحو الرقابة الذاتية.
  - تحوّل إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعليم و النموّ و الصقل و توسيع المدارك.
  - تحوّل الاهتمام من الأنشطة إلى النتائج و تركيز معايير تقييم الأداء على الإنجازات وليس فقط مجرد الجهود المطلوبة لأداء العمل.
  - تحوّل معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، حيث أن فرص الموظف في الترقّي إلى مناصب أعلى تزيد مع زيادة قدرته و قابليته للتفوّق و الإنجاز.
  - تحوّل ولاء الموظف نحو العميل و ليس لرئيسه، و يتحوّل اهتمام الموظف من رضا رئيسه إلى رضا العميل.
  - يتحوّل المديرون من مشرفين إلى موجّهين و معلمين، إخوة كبار و منمّين.
  - تغيير التنظيم من الأهرام إلى المسطّحات، و من المستويات الرأسيّة المعقّدة إلى المستويات الأفقية.
  - تحوّل المسؤولين من مراقبين إلى قياديين، و الفرق كبير بين المراقب و القائد.
  - الاهتمام بالإبداع و التطوير و ليس فقط إتباع الإجراءات الروتينية.
- كانت هذه أهمّ النتائج المترتبة عن أسلوب إعادة الهندسة، و التي تعتبر في نفس الوقت كمؤشرات لنجاحه.

إذن نتائج أسلوب إعادة الهندسة تمسّ مجالات عديدة بالمؤسسة و منها جانب العنصر البشري على نطاق واسع، حيث تتحوّل النظرة إلى هذا العنصر التي تقوم على أنه مجرد آلة تنفّذ فقط، و تحلّ محلّها نظرة جديدة تؤمن بقدراته و أهميته.

إن تطبيق إعادة الهندسة يعني البداية من الصفر انطلاقاً من صفحة بيضاء، و هذا يعني التخلي عن الأفكار الموروثة من مئات السنين، و إتباع منهج العمليات و التركيز على مختلف المفاهيم الحديثة، فإعادة الهندسة يهدف إلى قلب الثورة الصناعيّة، و يرمي عرض الحائط أفكار "أدم سميث" المتعلّقة بتقسيم العمل، اقتصاد الحجم، الرقابة الهرمية...، و بالتالي فهو يعني بداية جديدة و مختلفة تماماً [52] ص60، و يعمل على مساعدة المؤسسات على مواجهة المتغيرات و تلبية رغبات و تطلّعات عملائها، في عصر لا مكان فيه للمؤسسات القابعة في ظلّ الروتين و البيروقراطية الإدارية و النظر إلى العملاء من برج عاجي مكّس بالأوراق و المعاملات التي أكل عليها الدّهر و شرب.

## 3.2 مدخل الإيزو 9000

إن التحوّلات الجذرية التي شهدتها العالم خلال العقدين الأخيرين كانت كافية لتجعل صفة التغيير ثابتاً من ثوابت العصر، هذه التغيّرات زادت من حدّة المنافسة بين مختلف المؤسسات لتحقق مزايا يتفوّق بها البعض على الآخر، و من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة أحد أبرز الاهتمامات في عالم اليوم، و انعكس ذلك على تطوير مفهوم و أساليب و تطبيقات فلسفة الجودة، لينتقل مفهومها من فحص المنتجات إلى فلسفة إدارية شاملة هي إدارة الجودة الشاملة، و عليه فقد أصبحت الجودة سلاحاً إستراتيجياً تستخدمه المؤسسات للمنافسة و التميّز على الصّعيد العالمي، و انسجاماً مع توجيهات العولمة كاتجاه مهيم على الخريطة العالمية اتّخذت العديد من التدابير المعبّرة عن ذلك من خلال منظمات دولية، و لعلّ من أبرزها منظمة المقاييس العالمية "الإيزو" (ISO) International Standarisisation Organisation، التي أصدرت سنة 1987م سلسلة مواصفات توكيد الجودة، حيث أصبحت شهادة الإيزو مطلباً أساسياً، فهي بمثابة جواز سفر للمنتجات المعدة للتصدير و المنافسة. سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة الإيزو 9000 كمدخل للتغيير، حيث نقوم بالتعرّض إلى ماهيته، ثم نتطرّق إلى تطوّر نظام الإيزو و ذلك بدراسة الطبعة الجديدة له، و أخيراً نتناول المنهج المتبع للحصول على شهادة الإيزو في طبعته الجديدة و فوائده.

### 1.3.2.1. ماهية الإيزو 9000.

إن الهدف من التوافق مع متطلبات الإيزو 9000 ليس فقط الحصول على الشهادة، و إنّما الوصول إلى مؤسسة أعمال متطورة تستطيع المنافسة في ظلّ التغيّرات العالمية الجارفة. نتطرّق في هذا المطلب إلى تعريف الإيزو 9000، أقسامه لسنة 1994م، مقارنته مع إدارة الجودة الشاملة و حدوده ( الإيزو 9000 لسنة 1994م).

### 1.1.3.2. تعريف الإيزو 9000

لعلّ ما مرّت به المؤسسات العالمية من تغييرات تناولت إعادة التنظيم أو نالها التوسّع بصفة عامّة، كان لكي تتفاعل مع مجالات الجودة الناهضة، و الملاحظ أن ثمرة الجودة الناهضة هي حصاد الإيزو 9000 الذي هو علامة على طريق الوعي و التفهم للجودة العالية، كما يثبت الإيزو 9000 توقعات و انطباعات الاتّجاه العالمي في الوقت المعاصر بصفة مضطّردة نحو جودة أفضل [63] ص68.

نظام الإيزو 9000 هو سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها منظمة المقاييس العالمية و تحدّد العناصر الأساسية المطلوب توفّرها في نظام إدارة الجودة، الذي يتعيّن أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات العملاء و ذلك للحصول على شهادة الإيزو.

إن الإيزو 9000 هو نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشتمل على معايير محدّدة للجودة في كلّ نشاط من أنشطة المؤسسة، يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى جودة و أداء عاليين، و بالتالي فالإيزو هي شهادة تمنحها منظمة المقاييس العالمية للمؤسسات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس و المعايير و المطالب التي تتعلّق بمستوى جودة معيّن، بحيث يمكن لأيّة مؤسسة في العالم أن تحصل على هذه الشهادة، إذا وقرت هذه المطالب في نظام جودتها. و قد قامت منظمة المقاييس العالمية بإصدار ثلاث طبعات للإيزو 9000 لحدّ الآن، حيث كان الإصدار الأول سنة 1987م، و الإصدار الثاني سنة 1994م، أمّا الإصدار الثالث فكان سنة 2000م.

إن الإيزو 9000 هو بداية الطّريق نحو التطوير الشامل، و يعتبره البعض إعادة بناء كامل للمؤسسة و استحداث طرق و نظم و سياسات إدارية تهَيّ لإنتاج السلع و الخدمات، و ما يتّصل بها من أنشطة سابقة للإنتاج و لاحقة له بأعلى مستويات من الكفاءة [48] ص 174.

يعتبر الإيزو 9000 مدخلا للتغيير لأن رغبة أيّة مؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو يعني التزامها بإدخال مختلف التغييرات التي تقود إلى مطابقة منتجاتها و خدماتها مع متطلّبات و معايير و إجراءات هذا النظام، و ذلك في مختلف المجالات.

و يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختصّ بإدارة الجودة في الصناعة و الخدمات، و هناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفة هي الأكثر شهرة في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي، و يعود أصل هذه المواصفة إلى المواصفة البريطانية BS5750 التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية عام 1970م للنهوض بمستوى الجودة في صناعتها [36] ص 107.

و يفرض الالتزام و التقيد بهذه المعايير على المؤسسات وضع و إتباع سياسات و أنظمة و إجراءات مكتوبة تؤمّن بشكل متناسق إنتاج مختلف المنتجات و الخدمات بما يتناسب مع متطلّبات الجمهور و احتياجاتهم، و كون هذه المعايير عامة و شاملة فإنه بالإمكان مطالبة جميع التنظيمات بضرورة العمل وفقا لها.

### 2.1.3.2. أقسام الإيزو 9000 لسنة 1994

يعتبر مدخل الإيزو 9000 لسنة 1994 نظام فني يهتم بإجراء مطابقة بين ما أنتج و المعايير الموثقة مسبقاً، حيث أن المنتج المطابق للمعايير يعتبر ذا جودة عالية ترضي العميل و تمكن المؤسسة من مواكبة المتغيرات و الدخول إلى الأسواق العالمية.

تتمثل سلسلة مواصفات الجودة الخاصة بالإيزو 9000 لسنة 1994م فيما يلي:

الإيزو 9000: هي عبارة عن خريطة توضيحية إلى المواصفات الأخرى في السلسلة، تتضمن التعريفات و المفاهيم الرئيسية، استخدام معايير الجودة للأغراض التعاقدية و المساعدة في اختيار المواصفة الملائمة.

الإيزو 9001: تتضمن هذه المواصفة ما يجب أن يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم و التطوير و إنتاج و تركيب المنتجات، و تقديم الخدمات اللازمة لها، و حتى ما بعد البيع للمستهلك.

الإيزو 9002: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسة التي يقتصر نشاطها على الإنتاج و التركيب و البيع فقط، دون التصميم و الخدمة ما بعد البيع.

الإيزو 9003: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام توكيد الجودة في المؤسسة التي تقوم بالفحص و الاختبار النهائي للمنتج دون المراحل الأخرى.

الإيزو 9004: تتضمن إرشادات عامة لنظام الجودة، و التعليمات التي يجب إتباعها للحصول على شهادات الإيزو 9001، 9002، 9003، كما توضح كيفية إحداث التغييرات اللازمة في المواصفات السابقة.

إن كل من الإيزو 9001، 9002، 9003 هي شهادات تمنح لمن يوفّر شروط منحها من المؤسسات، و هي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة الالتزام اتجاه العميل في أن توفّر المؤسسات في منتوجها المواصفات المحددة في شهادة الإيزو، أما الإيزو 9000 و 9004 فليست شهادات تمنح وليست لها نهايات تعاقدية، فالأولى تتضمن التعريفات و المبادئ الأساسية، أمّا الثانية فتتضمن إرشادات عامة لنظام إدارة الجودة في المؤسسة.

و يوضّح الجدول الموالي العناصر التي تحتويها كل مواصفة من مواصفات الإيزو 9000 لسنة

1994م:

جدول رقم 2: تغطية مواصفات الإيزو 9001، 9003، 9002 [64] ص 80.

9003	9002	9001	التغطية (العناصر)
	+	+	1- مسؤولية الإدارة.
+	+	+	2- نظام الجودة.
	+	+	3- مراجعة العقد.
+		+	4- رقابة التصميم.
	+	+	5- رقابة الوثائق.
	+	+	6- الشراء.
	+	+	7- المشتري / المنتجات الموردّة.
+	+	+	8- تتبّع التعرّف على المنتج.
	+	+	9- الرقابة على العملية.
+	+	+	10- التفتيش و الاختبار.
+	+	+	11- تفتيش و اختبار و قياس المعدّات.
+	+	+	12- إظهار نتائج الاختبار.
+	+	+	13- الرقابة على المنتجات غير المطابقة.
	+	+	14- الأعمال التصحيحية.
+	+	+	15- المناولة، التخزين، التعبئة و التسليم.
+	+	+	16- سجلات الجودة.
	+	+	17- المراجعة الداخليّة للجودة.
+	+	+	18- التدريب.
		+	19- الخدمات.
+	+	+	20- الأساليب الإحصائية.

يوضّح هذا الجدول العناصر المحتواة ضمن مواصفات الإيزو الثلاث، و الملاحظ أن الإيزو 9001 هي الأشمل فهي تحوي العشرين عنصراً، أمّا الإيزو 9002 فهي تحوي ثمانية عشر عنصراً، أي كل عناصر الإيزو 9001 ماعدا رقابة التصميم و الخدمات ما بعد البيع، و بالنسبة للإيزو 9003 فهي تتضمّن أحد عشر عنصراً، أي كل عناصر الإيزو 9001 ماعدا مراجعة العقود، رقابة التصميم،

رقابة الوثائق، الشراء، التأكد من المنتجات الموردّة، الرقابة على العملية الإنتاجية، الأعمال التصحيحية، المراجعة الداخلية للجودة و الخدمات.

و يجب على كل مؤسسة أن تتبع النوع الذي يتوافق مع إمكانياتها و خدماتها عند رغبتها في الحصول على هذه الشهادة، كما عليها احترام كل المتطلبات المتوقّرة في المواصفة.

### 3.1.3.2. الإيزو 9000: 1994 و إدارة الجودة الشاملة

لقد حدث خلط لدى البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مقياس الجودة العالمي الإيزو 9000، فقد اعتقد أنهما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدّث عن الإيزو و كأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة، و لكن في الحقيقة فإن الفرق بينهما كبير، فأول ما يتبادر إلى الذهن و نحن بصدد ذكر الفرق بين هذين النظامين يتمثل فيما يلي:

- يتضمن نظام الإيزو 9000 إطاراً عاماً يشمل معايير عالمية للجودة متفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و ليس خاصاً بمؤسسة معيّنة، أمّا إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري و فلسفة تنظيمية عامّة و شاملة تتبنّى عدّة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، إلى جانب ذلك و على الرّغم من وجود مضامين ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيقها يختلف من حيث مداه من مؤسسة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى، في حين أن جميع المؤسسات التي ترغب في الحصول على شهادة الإيزو 900 و تحصل عليها تطبّق نفس القواعد التي تتّصف بالعمومية و ليس بالخصوصية.

- إن المؤسسات التي حازت على الإيزو 9000 خاضعة إلى مراجعات و تفتيش دوري من قبل منظمة المقاييس العالمية للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه المنظمة بالتغيير، أمّا المؤسسات التي تطبّق إدارة الجودة الشاملة فلا يوجد هذا الشيء بالنسبة لها.

إن اتصاف الإيزو 9000 بالعمومية و إدارة الجودة الشاملة بالخصوصية، و كذلك خضوع المؤسسات الحائزة على الإيزو 9000 للمراجعة و التفتيش، و عدم وجود هذه المراجعة بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، هي نقاط اختلاف عامة أي أنها موجودة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 بجميع طبعته سواء لسنة 1994م أو طبعته الجديدة لسنة 2000م، أمّا الفروق الموجودة بين الإيزو

9000 لسنة 1994م تحديداً و بين إدارة الجودة الشاملة، فإنها بالإضافة إلى النقطتين السابقتين تتمثل فيما يلي:

- تتعامل المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو 9000: 1994 بشكل غير مباشر مع المستهلك، و ذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجاتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء — خلال الدراسة الميدانية لرغباتهم و احتياجاتهم.
- إن إدارة الجودة الشاملة هي أشمل و أعمّ من الإيزو 9000: 1994، فهي تهتم بالعميل الداخلي و تتبني حلقات الجودة و تؤكد على تبني المشاركة و العمل الجماعي و تهتم بالموارد البشرية كما تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء و الموردّين و المجتمع، في حين أن الإيزو 9000: 1994 لا يدخل قسماً كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماته.

و بشكل عام فإن إدارة الجودة الشاملة هي أشمل و أعمق من الإيزو 9000 لسنة 1994 و بالتالي يمكن اعتبار هذا النظام كمرحلة أولية أو بداية الطريق للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة في المستقبل.

#### 4.1.3.2. حدود الإيزو 9000 لسنة 1994م

إن الحصول على شهادة الإيزو 9000 : 1994 هو بمثابة دليل أو ضمان لجودة المنتج أو الخدمة المقدّمة، و هذا يؤدّي إلى تهافت مختلف المستهلكين لاقتناء هذا المنتج أو الخدمة، و هذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة المعنية، و لكن رغم هذا فإن نظام الإيزو 9000 لسنة 1994 يعاني من نقائص أو حدود ، يمكن حصرها في النقاط التالية: [65] ص 7-8

- إن الإيزو 9000 لسنة 1994 لا يفرض التحسين كهدف و إنما كوسيلة للتصحيح، حيث أن المراجعات من خلال هذا النظام تتحقق من التطبيق الحرفي لإجراءاته و تعليماته، و من ثم يكون هناك ميل إلى تجميدها و عدم تطويرها إلا في الحالات القصوى، و بالتالي يعتبر هذا الأمر كعائق لعملية التحسين المستمر لأداء المؤسسة، و السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل التحسين يعتبر هدفاً في حدّ ذاته أم أنه مطلوب فقط لحلّ مشكلة أو تلافي حالات عدم الكفاءة؟.

- إن الإيزو 9000 لسنة 1994 لا يهتمّ بتطوير مواصفات المنتج ليحقق ما هو أبعد من توقعات و احتياجات العملاء، على الرّغم من أن العميل يستحسن دائماً التطوير الذي يشجع أقصى احتياجاته.

- إن الإيزو 9000 لسنة 1994 لا يتبني مدخل التحسين المستمر كمتطلب أساسي لتطوير المنتجات و الخدمات.

- إن الإيزو 9000 لسنة 1994 لا يركز على العلاقات مع الموردين و لا على التعامل مع الأنشطة داخل المؤسسة كعمليات و لا على عنصر القيادة و لا على إشراك العنصر البشري في المؤسسة، كعوامل ضرورية من أجل تحقيق النجاح.

- إن تطبيق الإيزو 9000 لسنة 1994 يؤدي إلى استخدام حجم كبير من الورقيات.

جميع هذه النقائص و غيرها التي يعانيها نظام الإيزو 9000 لسنة 1994م كانت بمثابة دافع مهم لإعادة النظر في محتوياته من أجل تغييرها، و هذا ما تمخض عنه ولادة نظام جديد متطور، و هو نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لسنة 2000م، و الذي سوف نتطرق إليه في المطلب الموالي.

### 2.3.2. تطور نظام الإيزو 9000 للألفية الجديدة

إن مختلف التطورات التي بشهدها عالم الأعمال كانت كفيلة بأن تجعل نظام الإيزو 9000 لسنة 1994 غير صالح لمواجهتها، و بالتالي كان من الضروري أن يتعرض لتغييرات جذرية من أجل تكيفه مع التطورات الحاصلة، و هذا ما حدث فعلا مع بداية الألفية الجديدة، حيث سجلت مراجعة نظام الإيزو 9000 تقدما جديدا في تاريخ الجودة، الشيء الذي أدى ولادة طبعة جديدة لسنة 2000م و التي سوف ندرسها في هذا المطلب، حيث نتعرض في بادئ الأمر إلى أهم التغييرات التي تم تحقيقها في هذه الطبعة، ثم نذكر المبادئ الجديدة للإيزو 9000 لسنة 2000م، و من ثم نمر على أقسامه، لنتحدث بعد ذلك عن علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

### 1.2.3.2. التغييرات المنجزة على نظام الإيزو 9000 لسنة 1994م

جاء نظام الإيزو 9000 لسنة 2000 ليسجل تطورا هائلا، حيث يعمل بشكل أولوي على خلق نظام للاستماع للعميل و يركز على تحقيق رضاه، و يؤكد أكثر على تقوية مركز العنصر البشري داخل المؤسسة، كما أن التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة كعامل مهم ظهر في محتوياته لأول مرة.

يعتبر الإيزو 9000 لسنة 2000 بمثابة محرك أساسي لإحداث التغيير و التطوير في المؤسسة [66] ص12، و يمكن تلخيص أهم التغييرات التي تعرض لها النظام السابق لسنة 1994م و التي

جاءت في طبعته الجديدة لسنة 2000م، في النقاط التالية: [66] ص12-13

- تحول هذا النظام من نظام لتوكيد الجودة إلى نظام لإدارة الجودة.

- أصبح الإيزو 9000 لسنة 2000م يحتوي على مواصفتين فقط: مواصفة متطلبات واحدة (الإيزو 9001) و مواصفة توصيات (الإيزو 9004).
- أصبح النظام الجديد موجّه بشكل محدّد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- يقوم نظام إدارة الجودة الجديد على تأسيس السياسات و الأهداف و إبراز كيفية تحقيق هذه الأهداف من طرف المؤسسة.
- تعتمد المواصفة 9001: 2000 على المدخل الإداري الذي يقوم على أساس وضع الأهداف و الإمكانيات المتاحة لتحقيقها استنادا على منهج العمليات.
- لا توجد في النظام الجديد متطلبات و إجراءات مبهمة و غير واضحة ، فهذه الأمور التي كانت موجودة في نظام توكيد الجودة لسنة 1994م استبدلت بأمر واضحة ومفهومة لأعضاء المؤسسة.
- بينما كانت المتطلبات في نظام توكيد الجودة مفروضة فرضا من قبل خبراء الجودة، فإنها في النظام الجديد أقلّ فرضا، و مشكّلة من نتيجتين أساسيتين هما: إنجاز أهداف المؤسسة، و تحقيق رضا العملاء و الأطراف الأخرى المذكورة في الإيزو 9004 لسنة 2000م (الموردين، العاملين و الشركاء).
- اقتراب المواصفة 9001: 2000 من إدارة المؤسسة، حيث لا يتعلّق الأمر فيها بإجبار الإدارة على التأكّد من أن نظام الجودة يتماشى مع متطلبات المواصفة كما كان يحدث مسبقا، و بالتالي فإن ممثل الإدارة لن يعتبر كفيلا و ضامنا للمطابقة مع المواصفة، و لكن يعتبر ككفيل لتحقيق منهج العمليات و التي تعتبر أساس نظام الإيزو الجديد.
- تعتمد المواصفة 9001: 2000 على توجّهات عديدة تدخل ضمن الإدارة الحديثة مثل: الاتصال الداخلي، تعيين و تخصيص الموارد، إتباع منهج العمليات، اغتنام جميع فرص تحسين فعالية النظام، الاعتماد على العلاقة "عميل- مورّد"...
- محتوى المواصفة 9001: 2000 يبيّن أن الأمر متعلّق بإدارة تحسين الجودة، حيث أن التحسين نفسه لا يتحقّق إلا بالتحسين المستمر.
- تضمّن نظام الإيزو الجديد تقوية لمركز العنصر البشري في المؤسسة (التدريب، الكفاءة، التوعية و الإشراك).
- التوافق مع نظام إدارة البيئة (الإيزو 14000).
- تقليل استخدام الأوراق و الإجراءات الشكلية ضمن النظام الجديد.

و بالإضافة إلى هذا، فإنه للتماشي مع التغيّرات و المحيط الجديد للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة أصبحت مجبرة عند تطبيقها للإيزو 9001 لسنة 2000م على تحديد و تعريف منتجاتها أو خدماتها قبل عملية الإنتاج، أي العمل على تصميم المنتج أو تقديم الخدمة وفقا لما هو مطلوب حقيقة [67] ص69، و ليس كما كان عليه الحال في نظام الإيزو 9000 لسنة 1994م، و الذي كان يقوم على أساس إجراء مطابقة بين ما تمّ إنتاجه و معايير موثقة مسبقا، حيث أن مواصفة المتطلبات الجديدة الإيزو 9001 لسنة 2000م تهتمّ بالعمليات الرئيسية في المؤسسة لتحقيق رضا العملاء مع احترام متطلباتهم، و بالتالي فإن على المؤسسة وصف كيفية تنظيم أفرادها و مواردها و عملياتها لتحقيق رضا العملاء و لتحسين أدائها باستمرار، و هذا بعيد كل البعد عن مفهوم ضمان أو توكيد الجودة [68].

كانت هذه أهمّ التغييرات التي وردت في نظام الإيزو 9000 في طبعته الجديدة لسنة 2000م، و التي جعلته مختلف تماما عن نظيره لسنة 1994م.

### 2.2.3.2. مبادئ الإيزو 9000 لسنة 2000

إن نجاح أي تنظيم مبني على توقّر تسيير منظّم و مخطّط، و هذا يعتبر أساسيا و على درجة كبيرة من الأهميّة لنظام إدارة الجودة، من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء و في نفس الوقت تلبية احتياجات كل الأطراف المعنية.

هناك ثمانية مبادئ لإدارة الجودة تستطيع إدارة المؤسسة استخدامها للوصول بهذه الأخيرة إلى أداء أفضل، هذه المبادئ تشكل قاعدة معايير نظام إدارة الجودة التابعة لعائلة الإيزو 9000 لسنة 2000.

إن الإيزو 9000 لسنة 2000 تعرّف في مقدّمها المبادئ الثمانية الأساسية لإدارة الجودة و هي: [69] ص16-17

#### 1.2.2.3.2. التركيز على العميل

حيث ينصّ هذا المبدأ الأوّل على أن المؤسسات مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملائها و بالتالي يجب عليها العمل على:

- تفهّم الاحتياجات الحالية و المستقبلية للعملاء.
- تلبية احتياجات العملاء.
- العمل و بكلّ جهد على الذهاب إلى ما وراء توقّعات العملاء.
- و هذا كله لأن مصير المؤسسة مرتبط بمدى رضا عملائها.

### 2.2.2.3.2 القيادة المعيارية

حيث يجب على القادة أو القائد توضيح كل ما يتعلق بتوجهات المؤسسة و أهدافها، لأنه من الضروري أن يقوم بخلق و المحافظة على بيئة داخلية يكون فيها العاملون مشاركين بشكل كامل في تحقيق أهداف المؤسسة، و بالتالي يكون توحيد الهدف لدى كل العاملين و توفير الشروط المساعدة لبلوغه شرطاً أساسياً للنجاح.

### 3.2.2.3.2 إشراك العاملين

لأن العاملين في جميع المستويات هم المحرك الأساسي لأيّة مؤسسة، و مشاركتهم بصفة كاملة تسمح بالاستخدام الأمثل لإمكانياتهم و طاقاتهم لصالح المؤسسة، في سبيل تحقيق أهدافها.

### 4.2.2.3.2 مدخل العمليات

و حسب هذا المبدأ فإن النتائج المتوصل إليها تكون أكثر فعالية و الإرادات تكون أعلى و أكبر عندما تتمّ معاملة و تسيير الموارد و النشاطات كعمليات، لأن هذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

### 5.2.2.3.2 مدخل الأنظمة

حيث أن التعرف و فهم و إدارة العمليات على أساس أنها نظام يساهم في زيادة فعالية و كفاءة التنظيم في الوصول إلى الأهداف الموضوعية، و تحقيق الأفضل دائماً للمؤسسة.

### 6.2.2.3.2 التحسين المستمر للأداء

و الذي يجب أن يكون هدفاً ثابتاً لكل مؤسسة أي العمل على تحقيق التحسين المستمر دائماً، و عدم التخلي عنه أبداً من أجل ضمان النجاح و تحقيق المبتغى باستمرار.

### 7.2.2.3.2 الاعتماد على الحقائق لاتخاذ القرارات

لأن القرارات الناجحة و الفعالة هي التي تكون مبنية على أساس الحقائق و تحليل المعطيات و مختلف المعلومات، و بالتالي يجب أن تتخذ القرارات انطلاقاً من تحليل منطقي للعمليات أو المعطيات أو التنبؤ بها.

### 8.2.2.3.2. علاقة الاستفادة المتبادلة مع الموردّين

علاقة المؤسسة بالموردّ هي علاقة ارتباط متبادل، كما أن إقامة علاقات مربحة بينهما يزيد قدرة كل منهما على خلق قيمة، و بالتالي فإنه من المهم جدًا إقامة هذه العلاقات و الحفاظ عليها بشكل مستمر.

هذه هي إذن المبادئ الثمانية التي تركز عليها عائلة الإيزو 9000 لسنة 2000 ، و التي تبيّن و بشكل واضح الفرق الكبير الموجود بين هذا النظام و بين سابقه لسنة 1994م، و هذا ما يعكس التغييرات الجذرية التي تعرّض لها هذا الأخير.

### 3.2.3.2. أقسام نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لسنة 2000

بعد أن كانت سلسلة الإيزو 9000 لسنة 1994م تحتوي على خمس مواصفات، أصبحت السلسلة الجديدة تحتوي على ثلاث مواصفات فقط، كلّ واحدة منها موجهة لوظيفة محدّدة، و هي:

#### 1.3.2.3.2. الإيزو 9000 (أنظمة إدارة الجودة – مبادئ أساسية و مفردات -)

تتضمّن هذه المواصفة المبادئ الأساسية المرتبطة بنظام إدارة الجودة (المبادئ الثمانية التي سبق ذكرها)، فضلا عن المفردات المستخدمة، و إبراز تعريفات جديدة معدّلة لبعض المفردات، حيث أن هناك اثنان و ثمانون (82) تعبير و مصطلح مرتبط بالجودة، و تعتبر هذه المواصفة بمثابة مقدّمة متعلّقة بأنظمة إدارة الجودة الأخرى [70] ص43.

#### 2.3.2.3.2. الإيزو 9001 (أنظمة إدارة الجودة – متطلبات -)

تحّدّد هذه المواصفة المتطلبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة، عندما يرغب أيّ تنظيم إبراز قدرته على تقديم منتجات ترضي توقّعات العملاء و الضوابط المطبّقة، فهذه المواصفة تقدّم المتطلبات التي يجب احترامها للحصول على الشهادة أو حسن التصرفّ عند إبرام عقد، و هي تعوّض كل من الإيزو 9001 ، 9002 ، 9003 لسنة 1994م، حيث أن المؤسسات التي تستخدم هذه المواصفات القديمة مجبرة على التكيّف مع المواصفة الإيزو 9001 لسنة 2000م، مع إعطاء هامش من الحرية في حذف أو إلغاء بعض المتطلبات حسب الضوابط المنصوص عليها في الفقرة الأولى و الثانية من المواصفة. إن هذه المواصفة توضّح المتطلبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة عندما تريد المؤسسة إثبات قدرتها على تقديم منتجات تتماشى مع احتياجات العملاء و القوانين المنصوص عليها، تحقيق رضا

العملاء عن طريق تطبيق فعّال لنظام إدارة الجودة بما يحتويه من إتباع لمنهج العمليات لتحقيق التحسين المستمر للنظام و الوقاية من وقوع أخطاء (عدم المطابقة)، و الاستجابة لمتطلبات عقد [69] ص18. إن الإيزو 9001 لسنة 2000م هي المواصفة الوحيدة التي تمنح على أساسها شهادة و لها صفة تعاقدية.

### 3.3.2.3.2. الإيزو 9004 ( أنظمة إدارة الجودة – خطوط موجّهة لتحسين الأداء - )

تعطي هذه المواصفة إرشادات على مجال أوسع لأهداف نظام إدارة الجودة ممّا تعطيه الإيزو 9001، و خاصة من أجل التحسين المستمرّ لأداء و مردودية المؤسسة ككلّ بالإضافة إلى فعاليتها، حيث ينصح بالإيزو 9004 كدليل للمؤسسات التي ترغب إدارتها بالتقدّم إلى ما بعد متطلبات الإيزو 9001 سعيا إلى التحسين المستمر للأداء، و لكنها غير معدّة من أجل منح شهادة أو من أجل أغراض تعاقدية [71] ص192 ، و هي تهدف بالإضافة إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة بشكل عام، إلى تحقيق رضا العملاء و باقي الأطراف الأخرى (العاملين، الموردين، الشركاء و المجتمع) [69] ص19، و تحتوي على المبادئ الثمانية لإدارة الجودة، و يمكن استخدامها من أجل التقييم الذاتي للمؤسسة.

و تجدر الإشارة إلى أن كل من الإيزو 9001 و 9004 لسنة 2000م لهما نفس الهيكل بالرغم من اختلاف المضمون، هذا الهيكل يتضمّن:

- المقدّمة.
- مجال التطبيق.
- مرجعية المعيار.
- مصطلحات و تعاريف.
- نظام إدارة الجودة.
- مسؤولية الإدارة.
- إدارة الموارد.
- إنجاز المنتج.
- القياس، التحليل و التحسين.

و قد تمّ استبدال العشرين عنصرا التي كان يتضمّنهما الإيزو 9001 لسنة 1994م بالخمس فقرات الأساسية، ابتداء من الفقرة الرابعة. و قد تمّ أيضا تطوير الإصدار الحالي للإيزو 9001 و 9004 لسنة 2000م كزوج منسجم من مواصفات إدارة الجودة، تم تصميمها لتتمّ كل منهما الأخرى،

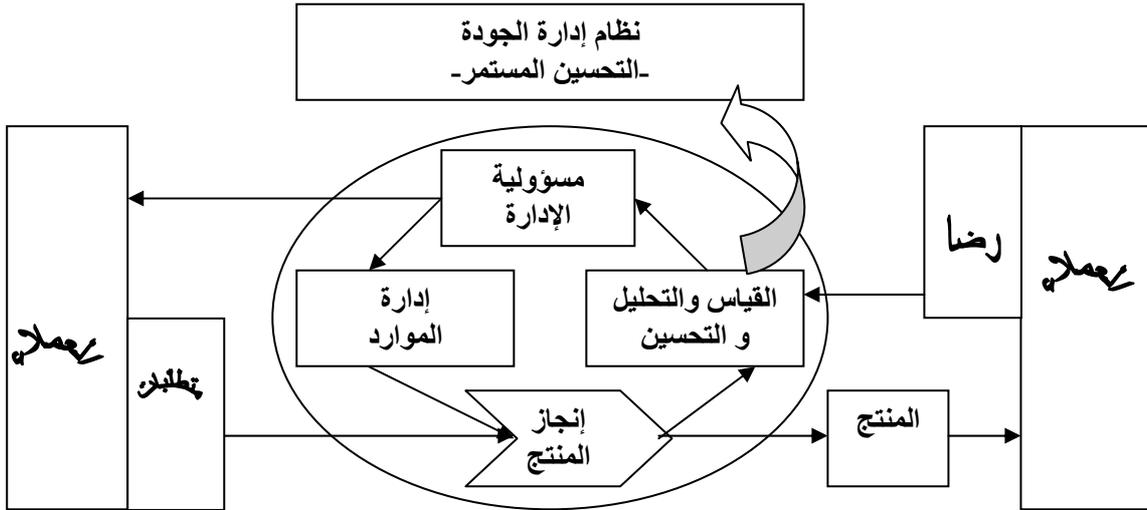
و لكن يمكن أن تستخدم كل منها بشكل مستقل، و على الرغم من أنه للمواصفتين الدوليتين مجالين مختلفين إلا أن لهما بنيتين متشابهتين و ذلك من أجل المساعدة في تطبيقهما كزوج منسجم [71] ص192، كما أن كل فقرات الإيزو 9001 تظهر في الإيزو 9004، و بالتالي يمكن الرجوع إلى توصيات الإيزو 9004 من أجل التوضيح عند تطبيق الإيزو 9001 [70] ص43 ، و لكن تبقى مواصفة المتطلبات الإيزو 9001: 2000 الشهادة الوحيدة الممنوحة. و يوضّح الجدول الموالي مجال كل مواصفة من هاتين المواصفتين:

جدول رقم 3: مجالات تطبيق الإيزو 9001 و 9004 لسنة 2000 [70] ص43.

الزوج إيزو 9004-9001	الرؤية	الهدف	المقصود	التقييم
الإيزو 9001 المتطلبات ( إفعال )	كل العمليات المساهمة في جودة المنتجات	التحكّم في جودة المنتجات	العميل ( الرضا )	المراجعة الداخليّة من طرف الهيئة
الإيزو 9004 الدليل-التوصيات- ( من الأحسن أن )	كل العمليات	كفاءة المؤسسة	المؤسسة أو كل التنظيم	المراجعة الداخليّة التقييم الذاتي ( المؤسسة )

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، اختلاف الرؤية و الهدف و المقصود و التقييم بين كلّ من الإيزو 9001: 2000 و الإيزو 9004: 2000، فبينما تركز المواصفة الأولى على العمليات المساهمة في جودة المنتجات و تحقيق الفعالية و التأكيد على رضا العميل و على المراجعة الداخليّة من طرف الهيئة، فإن المواصفة الثانية تركز على كلّ العمليات و على تحقيق الكفاءة و التأكيد على تحقيق رضا العميل و العاملين و الموردّين و الشركاء بالإضافة إلى القيام بعملية التقييم الذاتي، و هذا ما يبيّن شمولية مواصفة التوصيات بالمقارنة مع مواصفة المتطلبات.

و يمكننا توضيح نموذج إدارة الجودة للإيزو 9001 لسنة 2000م في الشكل الموالي:



شكل رقم 7: نموذج إدارة الجودة الإيزو 9001:2000 (النموذج المبني على العمليات) [37]

ص 271

إن المواصفة 9001 لسنة 2000م تؤكد على تبني منهج العمليات لدى تطوير و تطبيق و تحسين فعالية نظام إدارة الجودة [72] ص 27 ، حيث أن النموذج المبني على العمليات كما يوضحه الشكل يبين أن العملاء يلعبون دورا هاما في تحديد المتطلبات كمدخلات، و تتطلب مراقبة رضا العميل تقييم المعلومات المتعلقة بإدراك العميل فيما إذا كانت المؤسسة تلبّي متطلباته، و بالإضافة إلى ذلك يمكن تطبيق المنهجية المعروفة ب: خطط- نفذ- افحص- اعمل (دائرة شوهارت)، على جميع العمليات كما يلي: [71] ص 189-190

**خطّط:** عيّن الأهداف و العمليات الضرورية لتحقيق نتائج مطابقة لمتطلبات العميل و لسياسة المؤسسة.

**نفذ:** طبّق العمليات.

**افحص:** راقب و قس العمليات و المنتج بالمقارنة مع السياسات، الأهداف و متطلبات المنتج و ضع تقريرا.

**افعل:** فم بأفعال لتحسين أداء العملية باستمرار.

و يتمّ كل هذا بالتركيز أكثر على دور المورد البشري في تحقيق التحسين، و بإشراكه في هذه العملية، و أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة و تقوية مركزه و الإيمان بدوره الهامّ في نجاح المؤسسة.

### 4.2.3.2. الإيزو 9000 لسنة 2000 وإدارة الجودة الشاملة

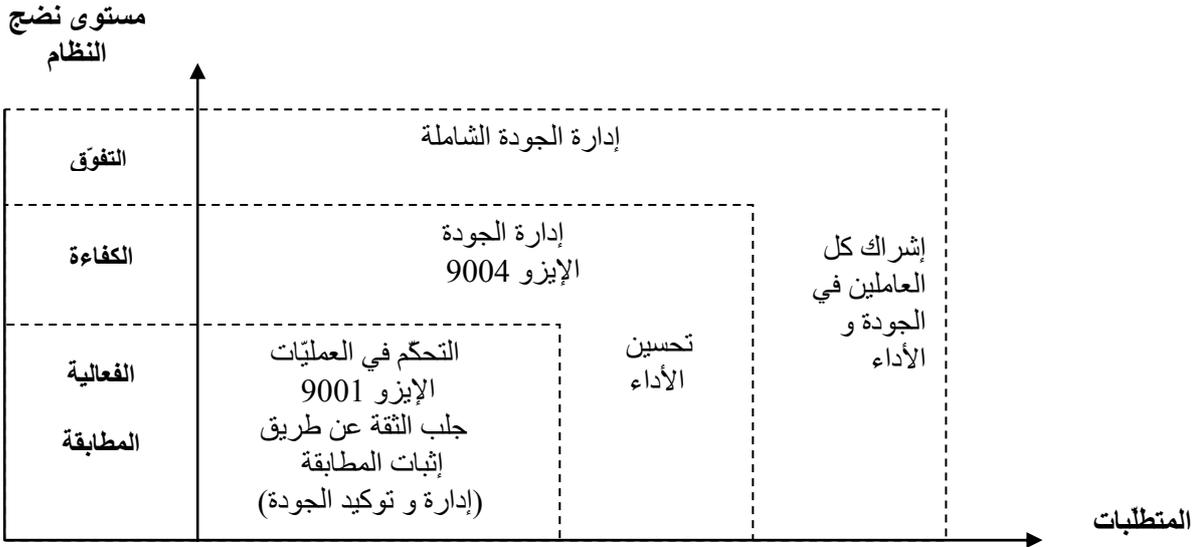
سبق و أن تطرّقنا إلى الفرق بين الإيزو 9000 لسنة 1994م وإدارة الجودة الشاملة، و رأينا أن هذا النظام بجميع أقسامه بعيد كل البعد عن أفكار و مبادئ و نماذج إدارة الجودة الشاملة، خاصة أنه لا يولي اهتماما في متطلباته للتحسين المستمر و التركيز على العمليات و القيادة و إشراك العنصر البشري...، و لذلك استنتجنا أنه لا يعدّ سوى مرحلة أوليّة، و المشوار يبقى طويل جدّا للوصول إلى الجودة الشاملة.

و لكن الإيزو 9000 لسنة 2000م يختلف كثيرا عن سابقه، حيث أن مواصفة المتطلبات الجديدة الإيزو 9001: 2000 باعتمادها على التحسين المستمر للأداء، و التركيز على العمليات خاصة التي لديها تأثير مباشر على جودة المنتج، و إشراك العنصر البشري في تحقيق الأهداف، و القيادة المعيارية، و التوجّه نحو إرضاء العميل، قد قلّصت كثيرا من الاختلافات بينها و بين إدارة الجودة الشاملة، و لكن رغم كل هذا تظلّ هذه الأخيرة مدخلا أشمل و أعمق و أعمّ، بتأكيدا على التحسين المستمر لجودة كل شيء داخل المؤسسة، و التركيز على جميع العمليات دون استثناء، و العمل على تحقيق رضا العملاء بالإضافة إلى كل من العنصر البشري و الموردّين و الشركاء و المجتمع، و الاستعمال الواسع للتقنيات الإحصائية، و التغذية العكسية، و نشر مختلف السياسات و هيكل القيادة التابع لها...، بيد أننا نستطيع أن نقول بأنه بعد أن كان الإيزو 9000 لسنة 1994م بجميع أقسامه بعيد جدّا عن الجودة الشاملة و يعتبر بمثابة بداية الطريق إليها، اقترب الإيزو 9000 لسنة 2000م من إدارة الجودة الشاملة، و أصبح بفرعيه الاثنان بمثابة نظام مهمّ جدّا لنشر ثقافة الجودة الشاملة و للوصول إلى نموذج لها، خاصة إذا عملت المؤسسة على التماشي مع توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000م و الذي ينصح بالتركيز على جميع العمليات، و تطبيق المراجعة الداخليّة، و تحقيق رضا العميل و باقي الأطراف الأخرى، و العمل على تحقيق كفاءة التنظيم.

إن الإيزو 9001 لسنة 2000م يمثل تطوّرًا هائلًا مقارنة بسابقه (الإيزو 9001 لسنة 1994م) و خاصة في مجال التحسينات المستمرة، إذ يعدّ بمثابة خطوة ذكيّة لأنه يأخذ بعين الاعتبار القاعدة الموجودة في المؤسسات التي سبق و أن تحصّلت على شهادة الإيزو لسنة 1994م، كما أنه يعدّ و يشكل جسرا متميّا للوصول إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة بفضل التوصيات التي جاء بها الدليل الإيزو 9004 لسنة 2000م [73] ص239، فالتغييرات الجذرية التي تعرّض لها نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 قرّبته أكثر فأكثر نحو الجودة الشاملة و خاصة نموذج بالدريج فيها، و منه فإن هذا النظام أصبح يعدّ من أفضل مداخل الإدارة في هذا العصر [37] ص272.

و يمكن توضيح كل من الإيزو 9001 و 9004 و إدارة الجودة الشاملة، و الفرق بينهم في

الشكل الموالي:



( )

### شكل رقم 8: المستويات المختلفة للجودة [74] ص 287

يوضح الشكل السابق المستويات المختلفة للجودة، حيث أن تطبيق نظام الإيزو 9001 و النجاح في إثبات المطابقة يؤدي إلى تحقيق الفعالية، أما إتباع توصيات الإيزو 9004 فيقود إلى تحسين الأداء و بالتالي الوصول إلى الكفاءة، و بالنسبة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تركز على إشراك جميع العاملين في تحسين الجودة و الأداء يؤدي إلى تحقيق التفوق و التميز، و هذا ما يثبت شمولية و عمق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بنظام الإيزو 9000 لسنة 2000م.

### 3.3.2. مراحل الإيزو 9001 لسنة 2000 و فوائده

سوف نقوم في هذا المطلب بالتعرض إلى المراحل أو الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق الإيزو 9001 و الحصول على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000م بصفاتها المواصفة الوحيدة التي يؤدي تطبيقها إلى الحصول على شهادة، و كذلك نتطرق إلى الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء ذلك.

### 1.3.3.2. مراحل الإيزو 9001 لسنة 2000

إن تبني أي برنامج لإدارة الجودة، مثل برنامج الإيزو 9001 لسنة 2000م يتطلب من المؤسسة و من إدارتها بشكل خاص، قيادة و إدارة التغيير الذي ينجم عن تطبيق هذا النظام لضمان

النجاح التام و لتفادي مشاكل عديدة تكون المؤسسة في غنى عنها [75] ص55 أن تتبع المؤسسة مراحل منظمة لتطبيق هذا البرنامج، و تتمثل في: [70] ص48-49

### 1.1.3.3.2. التعرف على العمليات

إن التعرف على العمليات التي لها تأثير على جودة المنتج أو الخدمة، أي تأثير على حدوث مطابقة و تأثير على رضا العميل هو أمر ضروري، لأن المواصفة 9001 : 2000 تنص على أن المؤسسة و هي بصدد العمل على الحصول على الشهادة، لا تستطيع إلغاء أية عملية أو متطلب يؤثر سلبا في قدرتها على تقديم منتج أو خدمة تتماشى مع ما هو مطلوب.

### 2.1.3.3.2. جمع و تحليل الأوضاع القائمة

عدد قليل من المؤسسات تكون فيها الإجراءات المعمول بها مكتوبة أو موثقة، فالأوامر و التعليمات عادة تكون شفوية و غير مفصلة، و بالتالي فإن العاملين يؤدون أعمالهم حسب معرفتهم و ما يعتقدون أنه الأصح، و منه فإن قيام الإدارة بمبادرات التغيير و التطوير و التحسين، و التي تكون ضرورية لنمو المؤسسة، لا تكون مكتوبة لكي يفهما الجميع بشكل صحيح و موحد، و هذا يعتبر مصدر مشاكل. كذلك فإن المؤسسة تتكون من مجموعة من العمليات تؤدي في النهاية إلى مخرجات، و منه فإن العمليات التي تساهم في تحقيق رضا العملاء لا يجب أن تعاني من مشاكل تشغيل لأن ذلك يؤدي إلى عدم مطابقة للمتطلبات و عدم تحقيق رضا العميل.

من أجل حسن سير العمل و تفادي مشاكل عدم وضوح الإجراءات و سوء تشغيل العمليات الضرورية لنجاح نظام الإيزو 9001، يجب طرح و دراسة مجموعة من الأسئلة، منها: ماهي شكاوي العملاء؟ ماهي الإجراءات ( المكتوبة أو الشفهية ) التي تتحكم في تشغيل العملية، و ماهي علاقتها بالعمليات الأخرى؟ لماذا تؤدي هذه الإجراءات إلى نتائج إيجابية؟ كيف نحصل على الأدلة التي تثبت أن العمليات تنفذ باستمرار؟...، هذه الأسئلة و غيرها تقود الأطراف المشاركة إلى التعرف أولا على الأوضاع القائمة معاً، ثم إظهار مشاكل التشغيل الداخلية و الخارجية، و من ثم وضع رؤية حول تعديل الأساليب أو خلق أساليب و طرق جديدة مبسطة، و التي تعتبر جوهر المشاريع الموثقة في إجراءات مكتوبة، و التي تتطلب تدخل و موافقة الإدارة، و أخيرا التحقق من انسجام هذه المشاريع و مطابقتها لمعايير الإيزو 9001 .

يتمّ البدء بالعملية أو العمليتين أو العمليات الثلاثة الأكثر إسهاما في جودة التوريدات، حيث تختار العمليات الأقرب إلى العميل، مثلا: عملية استلام الطلبات، عملية الرقابة النهائية، عملية الاستقبال...، ثم شيئا فشيئا كل العمليات التي تؤثر في جودة المنتج أو الخدمة.

### 3.1.3.3.2. توثيق السجلات النهائية

- يتطلب الإيزو 9001 أن يكون كل ما يجري بالمؤسسة موثقا، و هذا يستلزم توفير:
- دليلا للجودة، يتضمّن: الهيكل التنظيمي، التنظيم، المهام، مبدأ عمل المؤسسة و كل نشاط و عملية.
  - إجراءات موثقة، تتضمّن: تنفيذ النشاطات، تحديد المسؤوليات.
  - وثائق مطلوبة، تتضمّن: تنفيذ العمليات و تفاعلها مع بعضها.
  - سجلات مطلوبة، تتضمّن: مدى إتقان المؤسسة لأدائها.

يجب المحافظة على جميع السجلات و الوثائق و على دليل الجودة، و أن تكون دائما مقروءة سهلة التمييز، كما يجب وضع إجراء موثق لتحديد الضبط اللازم لتمييزها و تخزينها و حمايتها و مدة الاحتفاظ بها و التخلص منها.

### 4.1.3.3.2. التطبيق

تتطلب هذه المرحلة إشراك جميع من في المؤسسة بما فيهم القادة لتنفيذ عملهم بطريقة تتماشى مع الإجراءات التي سبق وضعها و متطلبات الإيزو 9001 ، حيث أن مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تطبيق التغيير يعدّ أمرا مهماً جدًا لنجاح النظام، مع الإشارة إلى أن تنفيذ التغيير يكون سهلا إذا فهم كل فرد و طبّق التغييرات المطلوبة منه.

إن مراقبة التنفيذ يعتبر أمرا ضروريا لأن أحد أقسام المراجعة التي تتمّ من أجل منح الشهادة تتعلق بهذه الرقابة.

### 5.1.3.3.2. طلب الحصول على شهادة الإيزو

تطلب شهادة الإيزو من الجمعية الفرنسية لضمان الجودة، حيث تقوم هذه الأخيرة بملء نموذج الطلب الخاص بالحصول على الشهادة، ثم تقوم بوضع الجدول الزمني لعملية المراجعة و التأكد من أن كل قسم في المؤسسة جاهز للتقويم بوثائقه، و تحديد الشخص الذي سيرافق فريق المراجعة، و في كل

اجتماع يجب أن تسجّل المؤسسة ملاحظات و نصائح فريق المراجعة خاصة فيما يتعلّق بنقاط الضعف و حالات عدم المطابقة، حيث تقع عليها مسؤولية تعديل كلّ ما يحقّق متطلبات الإيزو 9001 ، و يجب التنويه إلى أن كل هذا ليس بالشيء السهل، و ربّما يستغرق فترة من الزمن.

و الواقع أن الحصول على شهادة الإيزو 9001 لا يعني أنها منحت إلى الأبد، فبعد ذلك لا ينبغي التوقف، بل يجب العمل على التحسين المستمر للجودة و إخضاعها لمراجعة نصف سنوية حتى لا تسحب الشهادة منها.

هناك ملاحظة مهمّة، و هي أن مستوى الجودة الذي يتمّ التسجيل على ضوئه لا يعتبر جامداً، فالمحافظة على أمر نسبي، لأن معايير التقويم تتغيّر من آن إلى آخر، و تواصل دورتها في الارتقاء تبعاً لما يستجدّ من تغييرات و ابتكارات، و لذلك يجب الأخذ بنظام المراجعات الدورية للمؤسسة.

### 2.3.3.2. فوائد نظام الإيزو 9001 لسنة 2000

إن الحصول على شهادة الإيزو 9001 يحقّق لمؤسسة مجموعة كبيرة من الفوائد و المزايا، و المتمثلة فيما يلي: [76] ص 63

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و تحسين صورتها لدى المستهلك و إظهارها بمظهر من يضع الجودة في قمّة اهتماماته و على رأس أولوياته، و تمكين المؤسسة من تصدير منتجاتها للأسواق العالمية كما تشترط منظمة التجارة العالمية.
- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجّل الإجراءات و العمليات و طرق العمل، و تمكّن من تحقيق المواصفات المطلوبة بأقلّ تكلفة.
- رفع مستوى الأداء و تغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل و الأكفأ.
- بناء علاقات قويّة مع العملاء.
- تعليم المسؤولين في المؤسسة أساليب المراجعة و التقويم الذاتي.
- إعطاء العاملين شعوراً بالزّهو و الفخر و الثقة بالنفس، بسبب وجود شهادة تؤكّد أن في المؤسسة نظاماً للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، و هذا يعني رفع الروح المعنويّة للعاملين.
- تحسين عمليات الاتصال الداخليّة و الخارجيّة، إذ أن نظام الجودة بعناصره المختلفة يرتكز أساساً على هذه الاتصالات.

- تحقيق زيادة مباشرة في أرباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التالف و المعيب في الإنتاج، و زيادة المبيعات.
- توطيد العلاقات مع الموردّين.

بالإضافة إلى هذا، فهي تسمح للمؤسسة بمواكبة مختلف التغيرات و التطوّرات الحادثة بفضل التحسين المستمر، و السّعي إلى تحقيق رضا العميل و بالتالي إشباع رغباته.

إذن لولا هذه المنافع التي يحقّقها نظام الإيزو 9000، لما كان مطبّقاً و متّبعا من نحو 400.000 مؤسّسة في مختلف أنحاء العالم، و هذا ما يثبت فعاليته [77] ص303.

إن رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو 9001 هي خطوة مهمّة و صعبة، إذ أن ذلك يعني إقدامها على إدخال مختلف التغيرات و التحسينات للوصول إلى مطابقة منتجاتها أو خدماتها مع المتطلبات الموضوعّة في تلك المواصفة، و التي يكون مصدرها متطلبات العملاء، حيث يتمّ التعاون و التنسيق بين مختلف أعضاء المؤسسة بما فيهم القادة و العاملين، لأداء العمل و طرح مختلف التساؤلات حول أعمالهم و علاقاتهم مع بعضهم، و ضرورة كتابة و توثيق مختلف الإجراءات المتّبعة في التشغيل، حيث يصبح العمل مشاركة حقيقية في التفكير و المبادرة بين أفراد المؤسسة و مسيرّيتها لتحقيق رضا العملاء، و هذا ما يحقّق تغيير و تطوير ثقافي للمؤسسة يعود بالفائدة على جميع من فيها [70] ص119.

إن البحث عن أساليب إدارية جديدة متطوّرة للتعامل مع المتغيّرات البيئية المعقّدة هي من المتطلبات الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة و الفعالية، و قد اتجهت المؤسسات في ظلّ تلك المتغيّرات إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة و استخدام إعادة الهندسة و الالتزام بمواصفات الإيزو 9000، من أجل زيادة قدرتها على تحسين منتجاتها و خدماتها، و من ثمّ زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة.

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لتغيير شامل مستمر، تقوم على مبادئ عديدة أهمها: التحسين المستمر، المشاركة الكاملة و التركيز على رضا العميل و العامل؛ و هناك نماذج عديدة لتحقيقها، مثل نموذج بالدريج، نموذج التفوق الأوربي و نموذج مؤسسة IBM، حيث تركز هذه النماذج على القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، نظم المعلومات، إدارة الموارد البشرية و رضا العميل للوصول إلى الجودة الشاملة، و التي تتحقق من خلال خمسة مراحل أساسية هي: الإعداد، التخطيط، التقييم، التطبيق

و التنوع؛ و يترك تطبيقها نتائج كثيرة تدل على أهميتها، مثل: التحول إلى خدمة العميل، استمرارية التحسين، التقليل من المستويات الإدارية، تغلب العمل الجماعي على الفردي، الثقة بالعمالين، تشجيع الإبداع، تفويض الصلاحيات للعمالين، تطوير الحوافز...

إعادة الهندسة هي مدخل لتغيير جذري شامل، و تهدف إلى إعادة بناء المؤسسة حول العمليات، و تركز على مبادئ عديدة أهمها: دمج الوظائف، معاملة الموارد اللامركزية كما لو كانت مركزية، تفويض الصلاحيات للعمالين و الابتكار، و تتفق إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة و تختلف عنها في نقاط عديدة مما يجعلها متكاملتان؛ و هناك أخطاء شائعة تنقص من فعالية إعادة الهندسة مثل: تجاهل قيم العمالين، عدم تخصيص موارد مناسبة، إهمال مقاومة العمالين للتغيير و الإصلاح بدل التغيير، و لهذا تكمن مقومات نجاحها في: وجود حافز للتغيير، دعم من الإدارة العليا، توفير المعلومات عن العملاء، جلب مستشارين خارجيين، تدريب العمالين و التكامل مع برامج الموارد البشرية؛ و يمر تطبيق هذا المدخل بمراحل أساسية هي: تحديد متطلبات العملاء و العمالين، إعداد خريطة للعمليات الحالية، تحليل هذه العمليات، مقارنتها مع عمليات أفضل خارجياً، إعادة بناء العمليات و تنفيذها، و ينتج عن تطبيقها نتائج عديدة منها: إشراك العمالين في القرارات، تقليل المركزية، خفض الرقابة، الاعتماد على فرق عمل، تطور الحوافز، الاهتمام بالتعليم، تحول الهيكل التنظيمي إلى مسطح، الاهتمام بالإبداع...

الإيزو هو مدخل للتغيير لأن رغبة أي مؤسسة في الحصول على شهادة يعني إقدامها على إجراء مختلف التغييرات للوصول إلى المطابقة، و تتمثل أقسام الإيزو لسنة 1994 كنظام لتوكيد الجودة في: الإيزو 9001، 9002، 9003، و 9004، و يختلف الإيزو بجميع أقسامه عن الجودة الشاملة كثيراً، حيث يمكن اعتباره كمرحلة أولية لها، كما أنه يعاني من نقائص عديدة مثل تجميد التحسين، عدم التركيز على رضا العملاء و عدم الاهتمام بالعنصر البشري و بالقيادة و الموردّين...، و لهذا كان لابد من تطويره لتكييفه مع العصر و فعلاً جاء الإيزو 9000 لسنة 2000م كنظام لإدارة الجودة و أصبح يقوم على المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة و منها التحسين المستمر و التركيز على العملاء و القيادة و إشراك العنصر البشري، حيث أن هذا قرّب من الجودة الشاملة و أصبحت مواصفة المتطلبات الوحيدة الإيزو 9001 بالاعتماد على توصيات الإيزو 9004 جسراً للوصول إلى نموذج للجودة الشاملة، رغم أن هذه الأخيرة أشمل و أعمق؛ أما مراحل تطبيق الإيزو 9001 لسنة 2000م فتتمثل في: التعرف على العمليات، تحليل الأوضاع القائمة، توثيق السجلات، التطبيق و طلب الحصول على الشهادة، و يتولد عن الحصول على هذه الشهادة فوائد كزيادة القدرة التنافسية، رفع الأداء، تغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل، شعور العمالين بالفخر و رفع روحهم المعنوية، زيادة المبيعات...

و هكذا نلاحظ أن التغيير الذي تدخله كل من إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و الإيزو 9000 و خاصة في طبعته الجديدة لسنة 2000م، يمسّ مجالات عديدة بالمؤسسة و منها المجال البشري، حيث تتطلب هذه المداخل تغيير و تطوير النظرة التقليدية للمورد البشري التي تقوم على أنه مجرد آلة تتلقى الأوامر و تنفذ فقط، و استبدالها بنظرة حديثة تقوم على أساس الاهتمام به و تحسين طريقة معاملته و التعامل معه كعنصر هام لنجاحها و تفوقها و اكتسابها لميزات تنافسية.

### الفصل 3

## مكانة الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و الإيزو

### 9000

يعتبر العنصر البشري أهمّ جزء في المؤسسة و أهمّ مورد في تحقيق القدرة الإدارية لمواجهة مختلف التحدّيات، فالإنسان هو المورد الحقيقي الذي يجب على الإدارة استثماره بكفاءة و فعالية لتحقيق أهدافها، و ترى الإدارة المعاصرة أن العنصر البشري في الأساس طاقة ذهنية و فكرية تكوّن رأس المال الحقيقي للمؤسسة الحديثة، و تؤمن الإدارة المعاصرة أيضا بمفاهيم متطوّرة عن الموارد البشرية، فهي ترى أن هذه الموارد هي أساس النجاح أو الفشل في المؤسسات، و أن الإنسان في الحقيقية هو طاقة فكرية و عقلية، و ليس مجردّ طاقة جسمانية عضلية، فهو يفكر و يبتكر كما ينفذ و ينجز، و لذلك فإن الاهتمام به و تطويره و تنميته هو القاعدة الأولى لنجاح المؤسسة و بقائها و استمرارها.

رأينا في الفصل السّابق أن التغيير الذي تحدّثه كل من إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و الإيزو 9000 ، يشمل بالإضافة إلى مجالات أخرى، مجال الموارد البشرية في المؤسسة، فتلك المداخل تهتمّ بتغيير طريقة معاملة و التعامل مع العنصر البشري، و سوف نتعرّض في هذا الفصل إلى هذه الطريقة التي يتمّ التعامل بها مع الموارد البشرية ضمن هذه المداخل بشكل أكثر تفصيلا، و التي سوف تقودنا إلى التعرّف على الموقع أو المكانة التي يحتلها العنصر البشري ضمن كل مدخل من تلك المداخل، و التعرّف أيضا على أكثر مدخل يولّي هذا العنصر اهتماما أكبر.

و من أجل الإمام بكل ما تمّ ذكره و دراسته بشكل دقيق و واضح، ارتأينا أن نقسّم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول دمج العنصر البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، و نتطرّق في المبحث الثاني إلى تطوير العنصر البشري ضمن إعادة الهندسة، أمّا في المبحث الثالث فنتناول الاهتمام بالعنصر البشري في إطار الإيزو 9000.

### 1.3. دمج العنصر البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة

تطلق منهجية إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة مصطلح "العمل الداخلي"، للدلالة على مدى أهميته، فهي تركز و إلى حد كبير على ضرورة استثماره بشكل جيد من خلال تحقيق رضاه و زرع روح الولاء و الانتماء لديه اتجاه المؤسسة و جعله جزءا منها، و تعزيز العلاقة معه و تحسينها باستمرار، و إشراكه في كل شيء، بل و تجاوز مرحلة المشاركة للوصول إلى تحقيق الدمج، حيث أن هذا الأخير أكثر عمقا في معناه و أكثر دلالة على أهمية المشاركة الكاملة في كل شيء، و الإيمان بأن كل فرد في المؤسسة لديه إمكانيات و مهارات و قدرات كامنة للخلق و الإبداع، يمكن توظيفها إذا أتيحت له الفرصة، من أجل خلق حالة من التلاحم بين أفراد التنظيم وصولا إلى جودة المنتج أو الخدمة، و لهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر يشار إليها أنها تمثل حجر الأساس في دمج العاملين، و تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاما فعّالا في تحقيق و نجاح الجودة الشاملة، و هي: التعليم و التدريب المستمرين، تقييم الأداء و التحفيز، التمكين، تبني أسلوب فرق العمل و تعزيز العمل الجماعي، بالإضافة إلى توفير الاستقرار الوظيفي و العناية بصحة و سلامة العاملين.

#### 1.1.3. التعليم و التدريب المستمرين

التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا [78] ص183، أما التعليم فهو على العكس يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم و ليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم هو فهم المعرفة و تفسيرها و هو لا يعطي إجابات قاطعة و لكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي [83] ص183.

التعليم و التدريب المستمرين وسيلة فعّالة تتمكن المؤسسة من خلالها أن تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح للمنهجية الجديدة، و الارتقاء بمستوى الأداء، و تغيير السلوك الإنساني إلى الأفضل، و تحقيق التفاضل، و الملاحظ من العنوان أننا أمام عمليتين اثنتين: الأولى هي التعليم المستمر، و يهدف إلى تزويد العاملين و على كافة مستوياتهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و مرتكزاتها و مستلزمات تطبيقها، و الثانية هي التدريب المستمر، و يهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف فئاتهم، و كيف يحققون النجاح [46] ص164-165.

### 1.1.1.3. التعليم المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة لا تركز فقط على تدريب العنصر البشري، و إنما تركز أيضا على تعليمه من أجل اكتساب المعرفة اللازمة لأداء العمل، و لهذا فإنها تعتمد على سبعة (7) مبادئ أساسية أثناء عملية التعليم، حيث تساعد هذه المبادئ المؤسسة في الوصول إلى نظام متميز للتعليم، كما أنها تساعد في التخلص من أنماط التعليم القديمة المعمول بها في الفكر المدرسي التقليدي [79] ص320، هذه المبادئ هي:

#### 1.1.1.1.3. تحضير عناصر التعليم بطريقة تحدّ من تبعثر النتائج

أيّ أنه من أجل الحدّ من تبعثر و تبدّد نتائج و مخرجات أي درس، يجب تخفيض الفوارق الموجودة على مستوى المدخلات، و هذا يشكل قاعدة مهمّة من أجل الفهم الجيد للجودة، مع العلم أن المدخلات هي: العاملون المشاركون، مضمون الدّرس و المعلم [79] ص320.

#### 2.1.1.1.3. عدم الالتجاء إلى محترف في التعليم من أجل القيام بعملية التعليم

إن كل ما يتعلق بالجودة الشاملة يطرح للتعليم عن طريق إطارات المؤسسة، و ليس من طرف أشخاص يحترفون مهنة التعليم (أي يعملون في سلك التعليم)، و كمثال على هذا نذكر المؤسستين الأمريكيتين "آي ب م" "IBM" المتخصصة في أجهزة الكمبيوتر، و "موتورولا" "Motorola" المتخصصة في أجهزة الاتصال، حيث يعمل فيها معلّموا الجودة الشاملة كإطارات، يعلمون هذه المنهجية بالتناوب لمدة سنتين أو أكثر لكل إطار [79] ص323.

#### 3.1.1.1.3. الاعتماد على التعلّم المتبادل و ليس على العلاقة التقليدية معلّم- تلميذ

إن الصّورة التقليدية للمعلّم الذي يعلم تلاميذه تحدّ من قيمة التعليم في ظلّ إدارة الجودة الشاملة، فهذا النظام يؤمن بأن المعلّم ليس على دراية بكلّ شيء، و أن عاملي المؤسسة كلهم أفراد ناضجون، و بالتالي فإن نظام التعليم الذي يأخذ هذه الحقيقة بعين الاعتبار، يؤدّي إلى أن يصبح جوّ التعليم متبادلا بين المعلّم و المشاركين [79] ص325.

#### 4.1.1.1.3. خلق فرص للتعلّم في العمل اليومي

إن التعليم لا يعني فقط جمع العاملين لتلقّي مختلف التوجيهات، فهذا لا يمثل سوى نسبة ضئيلة من إجمالي التعليم، و منه فإنه من مسؤولية القائد أن يؤكّد أن عملية التعليم تكون أيضا انطلاقا من العمل

اليومي و الحقيقي. و يجب التخلّص عن فكرة "التعلّم أوّلاً ثم التطبيق فيما بعد"، و الاعتماد على فكرة "التطبيق أوّلاً ثم التعلّم فيما بعد"، لأن استخدام أيّة تقنية قبل تعلّمها يؤدّي إلى فهم كيفية استخدامها من طرف العاملين بشكل أفضل من تعلّمها ثم تطبيقها، كما يجب التخلّي عن فكرة التعلّم لمرة واحدة فقط، و يجب أيضاً أن يجمع العاملون بين الدّراسة و التطبيق، مثلاً فإن المشاركين يستطيعون اختيار موضوع متعلّق بعملهم لحله و اكتشافه أثناء الدّرس [79] ص 325-326.

### 5.1.1.1.3. خلق جوّ مشجّع للتعلّم

إن فكرة أن عملية التعلّم تكون فقط من أعلى إلى أسفل هي فكرة خاطئة، فالتعلّم يستطيع أن يكون ذو مصادر مختلفة: مراجعة من القائد، تقييم تقارير دوائر الجودة، زيارة إلى العملاء...، و منه يجب خلق جوّ مشجّع للتعليم و التعلّم من كافة المصادر الممكنة، و هذا ما يجب أن يتعلّمه القادة في ظلّ إدارة الجودة الشاملة [79] ص 326.

### 6.1.1.1.3. خلق هياكل دعم تأسيسية

بنفس الطريقة عندما قامت المؤسسات بتأسيس عمليات التخطيط، متابعة استخدام الموارد المهمّة و غيرها، فإن على المؤسسات المطبّقة لإدارة الجودة الشاملة القيام بتأسيس عملية تعليم هذه المنهجية [79] ص 327.

### 7.1.1.1.3. إدارة التعليم عن طريق دورة خطط- نفذ- راقب- اعمل

مثل العديد من عمليات المؤسسة، فإن النجاح الطويل المدى لعملية التعليم و كذلك التدريب على إدارة الجودة الشاملة متعلّق بشكل أساسي بالطريقة التي يتمّ بها تحسين هذه العملية باستمرار، و لهذا فإنه من الضروري إدارتها عن طريق "عجلة ديمنج" (عجلة التحسين المستمر) [79] ص 328.

يمكن القول أنه كلما أدركت إدارة المؤسسة أهميّة التعليم و عملت على مؤازرته و اعترفت بأنه حقّ للجميع، كلما تمكنت من استغلال و توظيف مهارات و قدرات العاملين فيها إلى الحدّ الأقصى، و هذا ما تعمل فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ترسيخه، فهي تؤكّد على تعليم العاملين و في كافة المستويات لمبادئها و معتقداتها، و تعتبر التعليم استثماراً له عائد الذي يتمثل في رفع مهارة و كفاءة العاملين على الأداء الجيّد و خدمة الزبائن، كما تؤكّد فلسفة الجودة الشاملة على استمرارية عملية التعليم و تحسينها مع الوقت.

### 2.1.1.3. التدريب المستمر

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أن المورد البشري هو أهمّ مورد لتحقيق الجودة الشاملة، و لذلك نجد أنه من الشروط و المقوّمات اللازمة لتحقيقها هو تدريب العاملين بشكل مستمر و بقناعة من جانب الإدارة بأهميته و بأنه استثمار طويل الأجل و إضافة حقيقية لمهارة و خبرة العاملين، و بخصوص هذا العنصر نجد أن هناك بعض إدارات المؤسسات لا ترى في التدريب هذا المستوى من الأهمية، و لهذا يبخلون بالإعتمادات المالية، و من ثمّ تكون الميزانية المخصّصة للتدريب محدودة، و من ناحية أخرى فإن مثل تلك النوعية من الإدارة تقيس عائد التدريب بمعيار يتّسم بأنه قصير الأجل، يتّصف بضمان سرعة العائد على الاستثمار على المبالغ المنفقة على التدريب، و من ثمّ لا تعطي الإدارة وفق هذا النمط أولوية لتطوير العاملين في الأجل الطويل، و بطبيعة الحال فإن هذا النوع من الإدارة لا يمكن أن يكون موافياً لتهيئة بيئة و ثقافة المؤسسة لتقبّل مفهوم الجودة الشاملة، إذ تتطلّب هذه الأخيرة أن تتفهّم الإدارة و تعرف تماماً بأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوّة تنافسية متقدّمة في الأجل الطويل، و ليست العبرة بالعائد قصير الأجل، كما أنها عند وضعها لميزانية التدريب تأخذ في اعتبارها أن تتيح فرصة التدريب لكلّ فرد على الأقلّ مرّة سنوياً [42] ص70-71.

يتطلّب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات و القدرات اللازمة لتطبيقها و نجاحها، و ذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات و المهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد و قدراتهم، فعلمية تدريب العاملين يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى أداء الأفراد، و للتدريب المستمر مكانة مهمّة في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد على تزويد الأفراد بمعلومات متجدّدة عن طبيعة الأعمال و الأساليب، و كذلك إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات و المهارات [6] ص237، كما أن استمرار التدريب يؤدي إلى تنمية إمكانيات الأفراد بما يحقق الإنجاز الأمثل للجودة الشاملة، و كون هذه الأخيرة تركز على تدريب كل فرد في المؤسسة، فهذا يعدّ بمثابة الخطوة الأولى لضمان المشاركة الكاملة و الفاعلة في تحسين المنتجات و العمليات بصورة مستمرة، و علاوة على ذلك يؤدي التدريب إلى العمل الجماعي المتطورّ الذي يشكل أساس تمكين الموظفين من واجباتهم [34] ص98.

و قد صرّح "دافيد كيرنس" "David Kearns"، و هو الرئيس السّابق لشركة "إكزيروكس" "Xerox" (المتخصّصة في تكنولوجيا التصوير)، حيث كان رئيساً لها في الفترة التي كانت تعيش مرحلة انتقالية من ضحية للمنافسة اليابانية إلى شركة منافسة على المستوى العالمي بفضل إتباعها لإدارة

الجودة الشاملة، صرّح حول ضرورة تطوير قدرات الأفراد باستمرار عن طريق التدريب المستمر، و في خاتمة كتابه الذي تحدّث فيه عن تجربته طوال تلك السّنوات، قال: "إنّ التدريب المستمر هو عامل جدّ مهمّ لنجاح أيّة مؤسسة " [79] ص478.

إنّ المنهج المستخدم في عملية التعليم و التدريب يعتبر من الأمور البالغة الأهميّة في نظام إدارة الجودة الشاملة، فهذه العملية لا تتركز فقط في زيادة المعرفة بأداء الأعمال ذات الصّلة بالجودة و رفع مهارات العاملين، و إنّما تتركز أيضا في زيادة قدرات العاملين على أداء الوظائف المختلفة، بالإضافة إلى عمل هؤلاء العاملين على تطوير قدراتهم الذاتية بأنفسهم و هذه حالة من حالات إغناء العمل [80] ص505، و لذلك فإنّ عملية التعليم و التدريب في ظلّ إدارة الجودة الشاملة تشمل كافة المجالات و كافة فئات العاملين رؤساء و مرؤوسين، كما تعتبر استثمار له عائد، و تقتضي الدّعم الكافي لها من طرف الإدارة العليا، و ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين منها لتحديد جوانب النقص و السّعي لتلافي هذه النقص في برامج التعليم و التدريب المقبلة، انطلاقا من استمرارية التعليم و التدريب في نظام إدارة الجودة الشاملة. فالجودة الحقيقية التي تتمّ إدارتها بصفة شاملة هي القدرات البشرية، و عملية التحسين الحقيقية تركز على القدرات و المهارات التي يجب تعليمها و تدريبها لكل العاملين [79] ص476.

بالتالي فإنّ ارتكاز إدارة الجودة الشاملة على أساس شمولية التدريب و التعليم المستمرين لكافة فئات العاملين في المؤسسة، و أن يتمّ التركيز خلالهما على شرح مفهوم الجودة كنظام و إشعار كل فرد بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معيّن من هذه الجودة الكليّة، هي بمثابة خطوة مهمّة لدمج العنصر البشري في المؤسسة في تحسين الجودة و حلّ المشاكل و تحقيق الأهداف، و هذا ما يؤدّي إلى شعور العامل بأنه جزء من التنظيم و أنه يساهم في مختلف توجّهاته.

### 2.1.3. الإشراف في تقييم الأداء و التحفيز

بعد أن تحدّثنا عن تعليم و تدريب العنصر البشري في ظلّ إدارة الجودة الشاملة كعملية هامّة لتحقيق دمج العاملين، سوف نتطرّق الآن إلى كل من تقييم أداء العنصر البشري و تحفيزه، حيث تعدّ هاتين العمليتين ضروريتين لدمج العاملين، و نظرا لوجود ترابط بين عملية تقييم الأداء و عملية التحفيز التي تكون حسب هذا الأداء، ارتأينا أن نتعرّض لهاتين العمليتين في مطلب واحد.

### 1.2.1.3. الإشراف في تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء الحصول على بيانات أو حقائق محدّدة من شأنها أن تساعد على فهم و تحليل و تقويم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في مدّة زمنية محدّدة، و تقدير مدى كفاءته الفنيّة و العلميّة و العمليّة بالنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بالحاضر و المستقبل، و هذا ما يتطلّب تحليل و فهم و تقويم القدرات الإنسانيّة في احتلال الوظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات و الواجبات الحاليّة لفتح مجالات التقدّم الوظيفي، و استخدام الطّاقة البشريّة بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل. و يمكن تقييم أداء العاملين من التعرّف على كفاءة التدريب من جهة، و من جهة أخرى الحكم في مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، و بالتالي تكون نتائج التقييم كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بمنح مختلف الحوافز و معاقبة المتقاعسين [48] ص 285.

و تقييم أداء العاملين وفقاً ل فلسفة إدارة الجودة الشاملة يقصد به أنه ممارسة تستند على إشراك الموظف في وضع المعايير المقبولة لتقويم أدائه و إعطائه الفرصة الملائمة للارتقاء بإنجازته بطريقة تتلاءم و الظروف المستجدة في بيئة العمل، سواء تعلقت تلك الظروف بالتغيير في أساليب الأداء أو بالتطوير في نوعيات المنتج [48] ص 148.

و إذا كان المدخل التقليدي في تقييم الأداء يقوم على أساس التركيز على أداء كل فرد بدلاً من التركيز على أداء الجماعة، و هذا يرفع إلى القول بأن هذا النوع من التقييم يبنى على الرؤية الشخصية لمن يمارس الإشراف و الرقابة و يخضع للتحيز و المزاجية و يلقى بالمسؤولية على الأفراد، فإن المدخل الحديث في التقييم الذي تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة ينظر إلى المؤسسة و كأنها مجموعة من الأفراد يعملون سويًا لتحقيق الهدف المشترك، فيتجلى دور الإدارة في خلق بيئة متعاونة للوصول إلى أداء أمثل و نتائج إيجابية، أمّا النتائج غير المرضية فهي مسؤولية تنظيمية [48] ص 149.

إن زيادة الأداء و تحسينه لا يتمّ من خلال المراقبة المستمرة، و لا يتحقق بمكافأة أو معاقبة من ينحرف عن مستويات الأداء المحدّدة، إنّما يتحقق من خلال شعور الأفراد بأنهم جزء من التنظيم و أن تقييمهم يتمّ وفقاً لأسس بعيدة عن التحيز و المحاباة و الآراء و المزاجية للمقيمين، و بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على الجوانب الآتية في تقييم الأداء: [48] ص 149

- العلاقة بين المقوم و الموظف.

- أن يكون الموظف على معرفة بما يجري تقييمه، و الكيفية التي يتمّ بها التقييم، و بالتالي و عيه بألية التقييم.

- أن يكون الموظف على إطلاع بوجهة نظر المقوم في أدائه و بالتالي معرفة ما يجب تجاوزه، و أن لا يتم ذلك في الوقت الذي يجري فيه التقييم فحسب، و إنما عملية مستمرة هادفة، و ذلك يعني علنية التقييم و التغذية العكسية للإنجاز.

- ميل التنظيم لتقييم أداء المجموعة بدلا من تقييم الأداء الفردي، كونه ركيزة أساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

إن ما تمّ ذكره يدلّ على أن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على أساس إشراك العامل في تقييم أدائه، ممّا يزيد النتائج إيجابية و قبولا من طرف العاملين و المقيمين، حيث أن هذه المشاركة تكون على صورة: [12] ص468

- \* الاشتراك في عملية التوصيف الوظيفي.
- \* الاشتراك في ابتكار مقاييس أو معايير جديدة للتقييم.
- \* التعامل مع التقييم الذاتي ووضعه في الاعتبار عند إجراء التقييم الشامل.
- \* الاشتراك في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها و الداعمة لعملية تقييم الأداء.

إذن فعلمية تقييم الأداء في ظلّ إدارة الجودة الشاملة هي مكوّن أساسي لسياسية دمج العاملين، نظرا لأنها تقوم و تؤدّي إلى مشاركة الأفراد في التقييم، و تركّز على الأداء الجماعي (أداء الفريق) بدلا من الأداء الفردي، و هذا ما يخلق الرضا عن النتائج، و شعور العاملين بالانتماء للتنظيم.

### 2.2.1.3. تحفيز العنصر البشري

ينظر اليوم إلى المؤسسة التي تسعى إلى البقاء أن عليها أن تحقّز العاملين فيها لتجعل أدائهم ذا كفاءة عالية، و ذلك من خلال خلق شعور لديهم بأنهم جزء من التنظيم، و بالتالي فإن قيمتهم العليا هي نجاح مؤسستهم.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم في جوهرها على عدّ العامل عميلا داخليًا، يصعب التفريط به كونه جزءا من كينونة مؤسسته، فإدارة الجودة الشاملة ترى بأن العنصر البشري هو أغلى ما تملكه المؤسسة، فهو الذي سوف يطبّق هذه المنهجية، و هو الذي سيتفاعل مع الزبائن و مسؤول عن تحقيق الجودة، و هو الذي سيباشر عمليات التحسين المستمرة، بمعنى أن العنصر البشري هو الكلّ بالكلّ. و منه يمكن القول بأن تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة من أجل استثمارها في ظلّ إدارة الجودة الشاملة مطلب لا يمكن تجاهله على الإطلاق، لذلك من الضروري جدّا تبني سياسة تحفيز جيّدة و مناسبة من

أجل تحقيق أهداف العاملين و زرع الولاء و الانتماء فيهم اتجاه المؤسسة و الحماسة و الغيرة لها؛ فكيف يمكن لأية مؤسسة أن تحقق روح التعاون و الفريق و تشكل فرق عمل و حلقات جودة ذات فاعلية عالية، دون استخدام التحفيز المناسب للعنصر البشري، فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين و تحسين العلاقات معهم و تحقيق التكامل بين أهدافهم و أهداف المؤسسة، فالعنصر البشري الراضي لا شك أن أداءه سيكون جيداً، و بالتالي مستوى الجودة سيكون عالياً أيضاً، مما يحقق الرضا و السعادة لدى الزبائن [46] ص143.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفيز الأفراد من أجل إشباع حاجاتهم، و دفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم، و لكي يكون لدى المؤسسة سياسة تحفيز جيدة في ظل الجودة الشاملة، يجب أن تشمل على الجوانب التالية: [46] ص144

- أن تقوم خطة أو سياسة التحفيز على أساس أن العاملين هم شركاء و ليس أجراء.
- ربط الحوافز بمستوى الأداء بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة التي يقوم عليها رضا الزبائن، فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا الزبون، فكلما زاد رضاه زادت الحوافز.
- التحفيز الجماعي و ذلك من أجل تنمية روح التعاون و المسؤولية الجماعية، و تعتبر المشاركة في الأرباح و في رأس المال عن طريق تمليك العاملين أسهما من أدوات التحفيز الجماعية المناسبة.
- ربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل و اكتساب مهارات جديدة.
- التركيز على ثلاث أنواع من الحوافز هي: التحفيز المادي، التحفيز المعنوي و التحفيز الفكري.

إذن فالتحفيز ضمن إدارة الجودة الشاملة يشتمل على ثلاث أنواع تكون كالتالي:

### 1.2.2.1.3. التحفيز المادي

و يشتمل على مختلف المكافآت المادية بما فيها الأجور و المكافآت التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الأرباح و تغيير العنوان الوظيفي و الترقية... و يجب أن تكون الحوافز المادية متلائمة مع طبيعة الإنجاز، و أن تمنح وفق أسس معينة دون أن تؤثر على معنويات الآخرين سلبياً [48] ص141.

### 2.2.2.1.3. التحفيز المعنوي

يمكن أن يشتمل التحفيز المعنوي على جوانب كثيرة منها: إشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية، توفير الاحترام و التقدير و المعاملة الطيبة و الحسنة، تشجيع عملية المشاركة من كافة المستويات، توفير

عنصر الحماية و الأمان من مخاطر العمل، المرونة و الحرّية في العمل، توفير عنصر التحدي و الإثارة في العمل، تنظيم رحلات سياحية تسهم المؤسسة في تغطية جزء من تكلفتها، تقديم الثناءات لأصحاب الكفاءات المتميّزة، تنظيم حفلات سمر تقام فيها مباريات و مسابقات الغاية منها الترفيه عن العنصر البشري لأن زيادة المرح يعني زيادة الكفاءة و الجودة في العمل...

و بشكل عامّ، فإن التحفيز المعنوي يشتمل على عنصر الاعتراف بالإنجاز بطرق مختلفة رسميّة و غير رسميّة، أمّا الرّسمية فتتمثل في: عرض المنجزات بواسطة وسائل الاتّصال المتاحة، توجيه كتب شكر، دعوات على شرف المتفوقين في الإنجاز لتقديرهم أمام الجميع، شهادات التقدير...، في حين أن الطّرق غير الرّسميّة تتمثل في: كلمات الترحيب و الثناء و التعليقات المحبّية، و كلّ ما من شأنه أن يحقّز الأفراد تقديراً لمنجزاتهم [48] ص141، و لدى بعض المؤسسات طرق خيالية للتعبير عن تقديرها و اعترافها بالجهود، مثل: اختيار عامل الأسبوع أو الشهر، عقد اجتماع مع رئيس المؤسسة...

### 3.2.2.1.3. التحفيز الفكري

و يشتمل على تشجيع الأفراد على التفكير المبدع و الخلاق، و كذلك تشجيعهم على المبادرة و استخدام السبيل الحديثة في حلّ المشاكل [46] ص144.

يشعر بعض العاملين بحاجة قويّة للإنجاز أو ما يسمّى بالإنجاز الدّاتي، لذلك فإن على الإدارة العليا أن تجد في نطاق الجودة الشاملة فرصاً لتحقيق احتياجات العاملين من الإنجاز الدّاتي، و يمكن أن يبدأوا ببساطة بنظم اقتراحات يمكن الوصول إليها و يشجّعون العاملين على استخدامها [54] ص246، فمن خلال هذه النظم يتشجّع الأفراد على المساهمة و المشاركة بأرائهم و مقترحاتهم، و تتوقّر لهم الفرصة للإفصاح عمّا لديهم من أفكار و إبداعات، و ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على عنصر الإبداع كعامل مهمّ في نجاحها، و هذا كلّه يدخل في نطاق التحفيز الفكري من أجل استغلال و استثمار الطاقات الإبداعية و الفنيّة لدى العاملين فيها للوصول إلى جودة أفضل.

كانت هذه سياسة التحفيز في ظلّ إدارة الجودة الشاملة، و تجدر الإشارة إلى أنّه لضمان نجاح هذه الفلسفة في مجال التحفيز، يجب أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- \* منح التحفيزات و خاصة الماديّة منها بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.
- \* أن يجري الابتعاد عن الروتين و أن تكون هناك بدائل و خيارات في هذا المجال.
- \* يجب إشراك الموظفين في تخطيط و تنفيذ نظام التحفيز.

\* أن يعي المدراء الوقت الملائم لمنح الحوافز بحيث تلائم الموقف بشكل مستمر، فالتحفيزات المعنوية و الفكرية يجب أن تكون عملية مستمرة، في حين أن الماديّة منها تمنح بعد أن يكون هناك إنجاز يستحقّ مثل تلك الحوافز و مباشرة بعد تحقّقه.

مما تقدّم فإن التحفيز يتجسّد عند كل فرد في التنظيم من أعلى السلم إلى أدناه، و يأتي من مصادر مختلفة: المشرفون، المستويات الإدارية الأخرى و الزملاء، و بالتالي يتحوّل إلى شعور بالزّهو و الفخر و الهيبة المستمدّة من الموقع الوظيفي [48] ص142.

و كمثال عن سياسة التحفيز في ظلّ إدارة الجودة الشاملة، نذكر شركة "إكزيروكس" "Xerox" و التي أصبحت تركّز على التحفيز الجماعي (تحفيز الفرق) بعد أن تبنت نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ثقافتها التقليدية كانت تقوم على أساس التحفيز الفردي، و تتمثل سياسة التحفيز فيها كما يلي: [79] ص337

- جائزة التميّز للفرق (التميّز في تحقيق رضا الزبائن): من 8000 إلى 12000 دولار لكلّ فريق.  
 (هذه الجائزة تسمح للعديد من الفرق أن تظهر و أن يعترف لها بالإنجاز).  
 - حوافز عديدة لا مركزية: حوافز ماديّة مختلفة.

حوافز ذات طابع معنوي و فكري(الاعتراف و التقدير و تشجيع الإبداع).

- حوافز موجّهة للعناصر البشرية القاعدية (Personnel de base) و تتمثل أو تشكّل 50% من إجمالي الحوافز.

- المشاركة في الأرباح المحصلة عليها.

إن تحفيز العنصر البشري في ظلّ إدارة الجودة الشاملة هو أداة مهمّة لتحقيق سياسة الدّمج، خاصة و أن هذا التحفيز يقوم على أساس إشراك الأفراد في تخطيطه و تنفيذه، و يكون بشكل جماعي، و هذا ما يؤدّي إلى تحسين العلاقات مع العاملين و خلق دافعية إيجابية لديهم، لتكون لهم القدرة الكافية من أجل تحقيق أهداف الجودة الشاملة و المؤسسة، حيث يؤدّي التحفيز بأنواعه إلى خلق روح الولاء و الانتماء لدى الأفراد و يجعلهم يشعرون بالفخر.

### 3.1.3. تمكين العنصر البشري

إن التمكين هو أساس لترسيخ مدخل إدارة الجودة الشاملة و لتحقيق سياسة دمج العاملين، حيث ترتكز فلسفة الجودة الشاملة على تمكين العنصر البشري داخل المؤسسة لتحقيق مختلف أهدافها.

التمكين هو أحد الأسس و المبادئ التي تقوم عليها الإدارة المفتوحة، و التي بدورها تركز على فلسفة أن كل فرد في المؤسسة يمكن أن يكون له دور إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة و زيادة أرباحها و دعم مركزها المالي و التنافسي، و هو يقوم على مشاركة العاملين و تحمّل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها.

إذا عرفنا التمكين بشكل بسيط فهو عبارة عن اقتسام للقوة و السلطة بين جميع أعضاء المؤسسة [81] ص159 ، و هو يعني تحويل الأفراد الصلاحيات التي تمكّنهم من مباشرة أعمالهم بحرية و انطلاق و تسمح لهم بالابتكار و التطوير و تحمّل المسؤوليات و المشاركة في النتائج، و ينتمي هذا الفكر إلى التوجّهات الحديثة في النظر إلى الأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسات، و المصدر الأساسي في إنتاج القيم [82] ص123.

و قد عرف الباحث "علي عبد الوهاب" التمكين بأنه: "منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها، و حلّ مشاكلها و التفكير الإبداعي و تحمّل المسؤولية و الرقابة على النتائج [83] ص95 ، كما أن الباحث "رونولد" عرض مفهوماً آخر للتمكين، حيث أكد أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات و استبدال الهيكل التنظيمي بفرق عمل و مكافأة العاملين على المبادرة و تقبّل المخاطر التي من المتوقع التعرّض له [83] ص95.

إن التمكين هو أسلوب للإدارة يتحقّق بجميع معانيه و مستوياته و عناصره ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة [81] ص159 ، فمن خلال المفاهيم المذكورة أعلاه يتّضح أن التمكين يأخذ أشكالاً أساسية تركز عليها إدارة الجودة الشاملة جميعها، و تتمثل فيما يلي:

### 1.3.1.3. تفويض السلطات و المسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار

يقصد بالتفويض تلك العملية التي يتمّ من خلالها إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلف بها دون الرجوع إليه [84] ص12، و بالتالي فإن تفويض السلطات و المسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار، يعني إعطائهم الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم دون الرجوع إلى الرئيس.

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكّد و يلزم بتفويض سلطة اتخاذ القرار للعاملين، أي أن عملية اتخاذ القرار تصبح جزءاً من العمل، و بالتالي تتوسّع صلاحيات العاملين و تزيد مسؤولياتهم و التزاماتهم و تحمّلهم للمخاطر و مراقبتهم للنتائج، ما يزيد من مستوى دمجهم في العمل و يشعرهم بأنهم جزء من التنظيم، و تجدر الإشارة إلى أنه لنجاح عملية تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين، يجب

تصميم العديد من البرامج التدريبية التي تتناول اتخاذ القرار، و ذلك لدعم و صقل مهارات العاملين في هذا المجال.

### 2.3.1.3. مشاركة المعلومات

من المعروف أن المعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري، و لكي يكون هذا الأخير سليماً يجب أن تكون المعلومات ملائمة من حيث الكمّ و النوع، و أن تكون صحيحة و ترد في الوقت المناسب. إن المعلومات تقوّي الثقة بين الإدارة و العاملين، و تجعل هؤلاء في الصورة، كما تجعلهم يلمّون بالأحداث الجارية و بالحال التي توجد عليها مؤسساتهم، كما أن المعلومات السليمة تساعد الأطراف المعنية-إدارة و عاملين- على اتخاذ القرار السليم في التوقيت الملائم، و ربّما كانت أهمّ المعلومات ما تعلق بالموقف المالي و التسويقي للمؤسسة مثل رقم المبيعات، نصيب السوق، المنافسة و الأرباح، التكاليف، جودة المنتج، خطط المستقبل للتوسّع و النموّ و التطوّر [85] ص 266.

### 3.3.1.3. الإدارة الذاتية

إن السؤال الهامّ الذي يجب أن تجيب عليه الإدارة هو: كيف توجّه الإدارة طاقات العاملين و قدراتهم الإبداعية في المسار السليم؟ ما نوع هذه القدرات و الطاقات؟ كيف يمكن تنميتها؟ ما هو الإرشاد و التدريب و التوجيه المطلوب لدعم قدرات العاملين؟ ما هي حدود تصرفات العاملين و نطاق مسؤولياتهم؟ ما هي الأدوار التي يمكن أن يلعبها العاملون؟، فكلّ هذا يجب أن يوضع في إطار صحيح واقعي، و أن تمدّ الإدارة العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المؤسسة و أهدافها و قيمها و خططها المستقبلية و إمكانياتها و الضغوط التي تتعرّض لها و هيكلها التنظيمي و سياساتها و نظمها و إجراءاتها، و الصورة الحالية و المستقبلية لها [85] ص 266-267.

### 4.3.1.3. فريق العمل

يعتبر الفريق أحد الدّعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين، و يتميّز الفريق بأنه يتكوّن من أعضاء من العاملين تتوفّر بينهم علاقات، أهداف، أدوار، قيم، قواعد سلوكية، مشاعر و أحاسيس، بالإضافة إلى الرغبة في العمل و التفاعل و الاستعداد لبذل الجهود الصادقة لتحقيق الهدف. فالفريق إذن عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء و رغباتهم، فهم يتقدّمون سوياً وحدة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها، و الفريق بذلك مستقلّ نسبياً لا يعتمد على الإدارة و لا تشجّعه الإدارة على الاعتماد عليها، بل تتوقع منه التصرف الذاتي في المواقف المناسبة، فهو يحدّد الأهداف و يخطط و

يوزع الأدوار و يتخذ قرارات و يحلّ مشكلات و يحدّد مسؤوليات الأعضاء، و يراقب و يساءل و يراجع و يصحّح و يطوّر، و لذلك فإن النتائج التي يحققها الفريق يمكن أن تسهم بشكل متميز في الصالح العام للمؤسسة. و تتوقف فاعلية الفريق على حسن اختيار أعضائه و حسن مشاركتهم، كما تتوقف فاعلية الفريق الواحد على فاعلية الفرق الأخرى، و من ثمّ فإن الفاعلية الكلية للمؤسسة تعتمد على فاعلية الفرق التي توجد فيها [85] ص 267.

و سوف نتحدّث عن بناء فرق العمل في ظلّ إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر تفصيلا في  
المطلب الموالي.

إذن فالتمكين يتحقّق من خلال أشكال متعدّدة، و كما سبق لنا و أن ذكرنا فهو يتحقّق بجميع مستوياته و معانيه ضمن نظام الجودة الشاملة، الذي يركّز على عنصر تمكين العاملين من أجل تنمية شعورهم بالمسؤولية و الالتزام الدّاتي.

إن التمكين هو أساس لتحقيق دمج العاملين في ظلّ إدارة الجودة الشاملة، فهو يؤدّي إلى تفعيل دور العامل بطريقة تشعره بالأهميّة و تحقّق الاستفادة الفعلية من طاقاته و إمكانياته. و هو يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو حرّية في مجال عمله من خلال التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات و تكوين فرق عمل و المساهمة في وضع الأهداف...، فإذا ما تمّ ذلك بالشكل المناسب، فإن هذه الفلسفة ستؤدّي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما أنها تنمّي مشاعر الولاء و الانتماء و كذلك الالتزام نحو التنظيم [60] ص 77، كما يدعو التمكين إلى المبادرة و الاقتراح و المساهمة الإبتكارية (تحسين العمليات لتكون أكثر كفاءة) [81] ص 159، و هذا بالتأكيد ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة بارتكازها و تأكيدها على سياسة تمكين العاملين من أجل دمجهم في العمل.

### 4.1.3. بناء فرق العمل و تكريس العمل الجماعي

يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصّة من مزايا مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، باعتباره الأداة التي يتمّ من خلالها إشراك و مساهمة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، و من دون العمل الجماعي أو فرق العمل بالإضافة إلى تطوير المرونة في جعل قوّة العمل أكثر فاعلية، فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقّق النجاح المطلوب [80] ص 505.

### 1.4.1.3. بناء فرق العمل

يعدّ فريق العمل وسيلة مهمّة لاندماج الموظفين، و السبب في ذلك يكمن في القول: "إنك مهما تكن كبيراً و متمكناً في التنظيم، فإن عظمتك و مكانتك لا تتجسّد في فرديتك لوحدها في نجاح المؤسسة، كونها كيانا شاملاً، كما أن فشلها يعني كما لو كنت عاطلاً عن العمل" [48] ص145.

و يذهب البعض إلى أبعد من ذلك في رؤية العمل بأسلوب الفريق، فيرى أن جوهر فكرة الفريق يتجسّد في الابتعاد عن الفردية في التصرف و اتخاذ القرار، إذ كوننا أفراد مهتمين بتحقيق أهدافنا الفردية، فذلك يعدّ مضيعة للوقت و الجهد و الحركة و الموارد، و بالتالي يستحيل تحقيق الهدف، و لو تصرفنا بروح الفريق فإننا سننجز العمل بشكل أمثل [48] ص146.

لقد عرّف الباحث "جابلونسكي" إدارة الجودة الشاملة بأنها مظهر تعاوني لأداء العمل، يعتمد على قدرات و مواهب العاملين في سبيل توفير تحسين مستمر، و إعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية، فمن خلال هذا التعريف يتّضح لنا بأن بناء و إعداد فرق العمل هو من أساسيات فلسفة إدارة الجودة الشاملة، للوصول إلى التحسين المستمر للجودة.

يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أنه مكوّن من فرق عمل، فالإدارات و الأقسام جميعها فرق عمل، و لتفاعل هذه الفرق مع بعضها، و لتعمل بشكل متناسق و متناسم، لا بدّ من كسر الحواجز الإدارية التي تشتمل عليها الهياكل التنظيمية التقليدية، فهذا الكسر يتيح لفرق العمل تفعيل نشاطها التعاوني، و تعمل بحرية و مرونة و دون عوائق.

إذن تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل فرق متعدّدة و حسب الحاجة، يسند لكلّ منها مهمة معيّنة لإنجازها بشكل تعاوني و جماعي، و بالتالي تنتشر هذه الفرق في جميع أنحاء المؤسسة، و هي:

### 1.1.4.1.3. فرق تحسين الدائرة (دوائر الجودة)

تعدّ دوائر الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، إذ تركّز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية، و في بداية الخمسينات من القرن الماضي بدأ اليابانيون بمساعدة من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة، و من ثمّ قاموا بتوسيع نطاق المسؤولية بالنسبة لرقابة الجودة لتشمل كافة أنحاء المؤسسة، و يعود الفضل في ذلك إلى العالم و الباحث الأمريكي "جوزيف جوران"، الذي طوّر

الرقابة الإحصائية للجودة إلى ما عرف فيما بعد باسم دوائر الجودة و التي تعدّ أهمّ دعائم الإدارة اليابانية، و ينسب الكثير من خبراء الجودة إليها التفوّق الياباني المبهّر. و بذلك اعتبر ظهور دوائر الجودة اتّجاه طبيعي لمفاهيم الرّقابة على الجودة و ليس ثورة إدارية لتقديم أسس و مفاهيم لم تكن موجودة من قبل، فالدوائر ما هي إلاّ منهج متميّز يمزج مفاهيم الرّقابة الإحصائية للجودة التي أسّسها "إدوارد ديمينج"، مع منهج و أساليب حلّ المشكلات بواسطة المجموعات و الذي قدّمه "جوران" [86] ص153-154.

و قد عرف "كول" دوائر الجودة بأنها: وحدات عمل ذاتية تتكوّن كلّ منها من مجموعة صغيرة من العاملين من أربعة إلى عشرة عمّال، يديرها و يوجّهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرق الأساسية لحلّ المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية و أسلوب العمل الجماعي كفريق [86] ص154.

و دوائر الجودة هي فرق عمل طوعية، يمكن لأيّ عضو في المؤسسة أن يشترك فيها بغضّ النظر عن وظيفته و منصبه الإداري، و تسعى هذه الدوائر إلى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و اقتراح الحلول لها، و لا يقتصر عملها على حقل معيّن، كما يمكن لأعضاء المؤسسة الانتساب لأكثر من دائرة في نفس الوقت.

### 2.1.4.1.3. فرق تحسين العملية

هو نمط معيّن يعمل على تحسين العمليّة من الدّاخل (مثل الفرق التي تشكّل لتوضيح رسالة المؤسسة)، و هو يتشكّل من مجموعة أفراد يتمّ استبدالهم عبر العملية [48] ص147 ، و تعمل هذه الفرق كذلك على حلّ بعض المشاكل و تحسين الجودة، و هي فرق عمل دائمة، أعضائها متجانسون من حيث الوظيفة و المنصب الإداري.

### 3.1.4.1.3. قوّة المهمة (القوى الوظيفية)

و تسمّى في بعض الأحيان بفرق المشروع، و هي فرق عمل مؤقتة تشكّل لمهمة واضحة و محدّدة، و يندرج تحت هذا النوع من الفرق فرق المشروع الخاصّ و فرق حلّ المشاكل. إن قوّة المهمة تتألّف من أفراد لديهم الرّغبة القويّة لإنجاز مهام محدّدة، ثمّ يجري حلّ هذه الفرق بعد انتهاء المهمة [48] ص147، و لتكون هذه الفرق ذات فاعلية يجب: أن يكون لدى أعضائها الخبرة و الإلمام العملي التشغيلي، توفير الحرية الكاملة للأعضاء بأن يناقشوا و ينتقدوا بصراحة ما يعاناه العمل التشغيلي من مشاكل، توفير قاعدة معلوماتية تمكّن من دراسة المشاكل و وضع الحلول لها. و نشير إلى

أن هذه الفرق تركز على الجوانب الفنيّة و التشغيلية و ليس لها علاقة بالنظم و السياسات و اتخاذ القرارات.

- هذه هي فرق العمل التي تشكّل ضمن إدارة الجودة الشاملة، و من أجل نجاح هذه الفرق في إنجاز مهمّتها لا بدّ من مراعاة ما يلي: [46] ص 107
- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
  - أهداف الفريق توضع بمشاركة جميع أعضائه.
  - المسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.
  - التحفيز الجماعي.
  - لا مجال للتنافس الفردي، بل المنافسة جماعية شريفة تخدم مصلحة العمل و تحقّق رضا الزبّون، فلا يوجد شيء اسمه أنا في فريق كذا.
  - الجميع يعملون اتّجاه غاية مشتركة و هي إرضاء الزّبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة.
  - يمنح الفريق سلطة كافية لإنجاز مهمّته.
  - التعاون و روح الفريق شعار الجميع.
  - توفير درجة من الاستقلالية في العمل.
  - الاحترام المتبادل و التفاهم مطلب أساسي من جميع أعضاء الفريق.
  - إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق أن يؤدّوا أكثر من عمل في الفريق من أجل أن يتقنوا أكثر من مهارة.

و ممّا لا شكّ فيه أن فريق العمل ينمّي معرفة العاملين و مهاراتهم، و يشجّعهم على إبداء الاقتراحات و اتخاذ القرارات في مجالات تحسين الجودة، و يتزايد الاتّجاه نحو دفع مسؤولية اتّخاذ القرارات و حلّ المشاكل إلى المستويات الوسطى و الدّنيا، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الكليّة يؤدّي إلى اتّساع مسؤوليات العاملين و ضمان انتمائهم للمؤسسة و تنوّع المهارات و المشاركة في خلق نظام معلومات للمتابعة و نظام للرّقابة المرتدّة و زيادة القدرة على تفسير البيانات و المعلومات أكثر من مجرد التفتيش و المراجعة [87] ص 114، بالإضافة إلى أن استخدام فرق العمل يساعد في حلّ المشاكل، و تحقيق اتّفاق في الآراء نتيجة ميزة التفكير الجماعي، تحقيق اندماج الأفراد في العمل و تشجيع روح التعاون و القيم المشتركة بين العاملين [88] ص 345، و منه فإن بناء فرق العمل في ظلّ إدارة الجودة الشاملة عامل مهمّ جدّا كونه جزء أساسي من عملية دمج العاملين و تمكينهم و ضمان مشاركتهم الكاملة.

### 2.4.1.3. تكريس العمل الجماعي

تكمن الغاية الأساسية من وراء بناء فرق العمل ضمن إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق المشاركة و تكريس و ترسيخ العمل الجماعي و إرساء روح التعاون و الفريق بدلا من الفردية، فشعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي، فلا مجال للتنافس غير الشريف و المصلحة الخاصة، فالمصلحة العامة فوق الجميع و حلّ المشاكل و التحسين لا يكون إلا من خلال المشاركة.

إن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المؤسسة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات، و هذا يعني جمع المديرين و العاملين في فرق منظمة ليس بالمفهوم العادي لعلاقات العمل، بل بمفهوم الفرق التي تعي و تقدّر قيمة التعاون و الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق [89] ص57، أي العمل الجماعي و الذي يعدّ بمثابة وقود الجودة الشاملة، فلا جدوى من تعلم أدوات و عمليات هذه الفلسفة ما لم يؤدّي ذلك إلى العمل الجماعي، فالحكمة القائلة بأن ذكاء أي فرد في جماعة لا يمكن أن يفوق ذكاء الجماعة ككلّ هي شعار الجودة الشاملة، لأنها مثال واضح بأن الكلّ أكبر من مجموع أجزائه [89] ص61. و لكن ملك عناق العمل الجماعي يتطلب أكثر من عبارة جديّة و مجرد تشكيل فريق، فالنجاح الحقيقي يعتمد على القيادة و المساندة المعطاة للعمل الجماعي، فهذا الأخير يتطلب من العاملين التضحية بالذات في سبيل أهداف الفريق، و ليس من النادر أن يتشكك العاملون في قدراتهم على العطاء عندما يظهر من هو في نظرهم أقدر على أداء العمل بشكل أفضل، و يعتقد هؤلاء أن كونهم أعضاء في فريق يعني تراجعهم ليدعوا أماكنهم لسواهم بدلا من استغلال طاقاتهم بالكامل، و لكن هذا النوع من التفكير لا يجدي في إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب إقناع العاملين بالتفكير و العمل بأسلوب مختلف و برؤية و ممارسة و قوّة التعاون، أين يعرف الأفراد ليس فقط قيمة الانتقال و المسايرة، بل أيضا قيمة وجهات النظر المختلفة الواجب تدارسها فيما بينهم، و يجب تشجيع العاملين على استعمال أفكارهم بدلا من كتمانها في سبيل تشكيل الظروف المحيطة و المشتركة، و عندما تتضح نقاط القوّة و الضعف لدى أعضاء الفريق و تستبين أدوارهم و مسؤولياتهم، يجب على القادة معاونتهم (معاونة الفريق) على وضع الأسس لنظام عمل جماعي مرّن يسمح بالتفاوض على الأدوار و المسؤوليات و يركّز على أهداف المؤسسة [89] ص61-62. و تجدر الإشارة إلى أن العوامل المساعدة لبناء التعاون و روح الفريق تكمن في: توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق، تسهيل الجهود التعاونية، تقدير و مكافأة أنشطة الفريق و إزالة معوّقات عمل الفريق، أمّا العوامل المعوّقة لروح الفريق فتتمثل في: تفويض السّلطة بدون مساندة من الإدارة، إظهار الأداء الفردي على حساب أداء الفريق، تشجيع أنظمة الاقتراحات التنافسيّة و إهمال المشاركة في عمل الفريق.

للعمل الجماعي أثر عظيم لأنه يقوم على الانفتاح و التعاون و الاحترام المتبادل و الثقة و شحذ الهمم للتحسين و الابتكار و خلق الولاء و انصهار الفرد في المجموع، و هذا هو المناخ الذي تنادي به إدارة الجودة الشاملة، فمما لا شك فيه أن بناء فرق العمل و تكريس العمل الجماعي من خلالها، يزيد من مستوى دمج العاملين و يخلق مزيداً من الولاء و الانتماء لديهم اتجاه مؤسستهم، ما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الانجازات نتيجة التحوّل من المركزيّة و الفردية في حلّ المشكلات و اتخاذ القرار، إلى أسلوب التعاون المبني على اللامركزية المنظمة و المنضبطة، ما يدعو العاملين إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف الجودة الشاملة و المؤسسة.

### 5.1.3. توفير الاستقرار الوظيفي و العناية بصحة و سلامة العاملين

إن الاهتمام بالعنصر البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر على تعليمه و تدريبه و تحفيزه و تمكينه و إشراكه و تكريس العمل الجماعي و التعاون في ذهنه، و إنّنا يتعدى الأمر ذلك، فهذه الفلسفة و بالإضافة إلى كل تلك العناصر تهتمّ أيضاً بتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة و كذلك العناية بصحتهم و سلامتهم.

يقوم عنصر الاستقرار الوظيفي على أساس توفير الأمان للعاملين و إبعاد شبح الخوف عنهم بتهديدهم بفقدان وظائفهم في أية لحظة، فالاستقرار يكفل للمؤسسة وجود عنصر بشري لديه ولاء و انتماء لها و يجعلهم يعملون بفاعلية، فالملاحظ أن استمرار الأفراد بتنفيذ أعمالهم بشكل خاطئ و هم يعلمون بذلك هو نتيجة خوفهم، هذا الخوف يجعلهم يحجمون عن تقديم أية مبادرة إيجابية أو نافعة في سبيل تطوير العمل و تحسينه [46] ص 177.

و بالتالي فإنه من المهمّ جداً توفير الاستقرار الوظيفي و الأمان و إبعاد الخوف و التهديد بفقدان الوظيفة للعاملين، لكي يتمكن هؤلاء من إبداء أرائهم و تقديم مساهماتهم بدون أي قلق أو خوف، و هذا ما يؤدي بالتأكيد إلى رفع معنويات العاملين و تحسين أدائهم.

بالإضافة على توفير الاستقرار الوظيفي، فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاعتناء بصحة و سلامة العاملين، و ذلك بالتأكيد على ضرورة وجود بيئة عمل تتوفّر فيها كافة الشروط التي تحافظ على سلامة العاملين و صحتهم و تبقّهم في مناخ آمن، من أجل الوصول إلى أداء أفضل، و لا يقف الأمر على الاعتناء بصحة و سلامة العاملين داخل المؤسسة، بل يمتدّ ذلك إلى حياتهم خارجها، حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على الحفاظ و الاعتناء بالعاملين في حياتهم الشخصية و الاجتماعية، و كمثال على ذلك المساعدة في حالات الإدمان أو الخدمات المحليّة، أو التعليم العام للعاملين و لأطفالهم، و الخدمات للعاملين و من يعولهم [54] ص 121، أي أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس توفير حياة

الجودة للعاملين داخل المؤسسة و خارجها، ممّا ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم و يؤدي إلى تحقيق رضاهم و شعورهم بالأهميّة.

و تجدر الإشارة إلى أنه لا يجب إغفال دور القيادة التي تنادي بها إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العاملين و دمجهم و زيادة ولائهم و انتمائهم للمؤسسة، فالقائد وفقاً لهذه الفلسفة هو الذي يكون بمثابة مدرّب و ليس قاضي أو محقّق، فهو مساعد و مساند و مطوّر و محسّن لأداء و مهارة مرؤوسيه، و ليس بحاكم يصدر أحكاماً تتعلّق بالمكافآت و العقوبات فقط، و هو الذي يناضل من أجل إزالة العقبات داخل المؤسسة، و يخلق جوّاً من الثقة يسود أوساط العاملين و يجعلهم يشعرون بالأمان، و هذا ما يقود إلى شعور العاملين بالارتياح و الثقة لتأدية أعمالهم.

تتلخّص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكلّ و أن الكلّ جزء لا يتجزأ منه، و من الواضح أن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصّعوبة لكنه في غاية الأهميّة، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين و النظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجّب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم و ضمان أداء متميّز لأعمالهم و أدوارهم و توفير أكبر قدر من الاحترام للعاملين و إتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار و العمل، و هذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه، بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات و الدوائر، و لعلّ أهم و أكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم "إدارة الجودة الشاملة"، التي عرفوها بأنّها: نموذج للعادات الإنسانية و المعتقدات و السلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة، و هذا التحسين يتضمّن الطرائق الابتكارية و الإبداعية لتحقيقه. و على هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهمّ التحدّيات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا البرنامج في مؤسسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور و عمل، و لا تتوفّر فيها مقومات الرّعاية الإنسانية و التنمية الابتكارية للأفراد، و من هذا المنطلق يجب أن تحدّد المؤسسة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها [90] .

إذن يعتبر العنصر البشري بمثابة الرّكيزة الأساسية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تطلق عليه مصطلح العميل الداخلي و تعمل على تحقيق رضاه و خلق روح الولاء و الانتماء لديه، من

خلال سياسة دمج العاملين، و تعتبره أئمن عنصر موجود في المؤسسة و أكثر مورد يؤدّي الاعتناء به إلى نجاح المؤسسة و بقائها في ظلّ المنافسة العالمية الشديدة.

### 2.3. تطوير العنصر البشري ضمن مدخل إعادة الهندسة

يتميّز مدخل إعادة الهندسة بالطّموح و الثورة على القديم و كسر القواعد و تحطيم التقاليد الموروثة، فهو يقترح التخلّص الكامل من التنظيم التقليدي للمؤسسة و استبداله بتنظيم جديد أساسه العمليات، و بالتالي فهو دعوة لتبنيّ الحديث حيث الإبداع و الابتكار و التغيير الجذري في الأسس و المبادئ و الطّرق و الأساليب و هجرة القديم بالمرّة، و يشمل هذا التغيير و التطوير الجانب البشري في المؤسسة، حيث يعمل نظام إعادة الهندسة على تغيير النظرة التقليدية للعنصر البشري و استبدالها بنظرة جديدة قائمة على أن هذا العنصر مهمّ جدّا ضمن المؤسسة، و لهذا فهو يولّيه اهتماما كبيرا و يعمل على تحويله من متلقّ للأوامر مستجيب للتعليمات إلى عنصر مدرّب و محفّز و ممكن، مشارك و مسؤول، لديه ولاء للمؤسسة التي يعمل فيها، و هذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث، حيث نتعرّض إلى تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظلّ مدخل إعادة الهندسة.

### 1.2.3. التدريب و التعليم المستمرّ

يحتلّ تدريب و إعداد العنصر البشري أهمية كبيرة ضمن مدخل إعادة الهندسة من أجل رفع و تحسين أداء و مهارات العاملين، و لا يتمّ الاعتماد على عملية التدريب فقط، فإعداد العامل يكون أيضا بالتركيز أكثر على التعليم المستمرّ و النموّ و الصّقل و توسيع المدارك.

### 1.1.2.3. التدريب

لا يمكن للأفراد العاملين الذين اعتادوا على أنماط تقليدية للعمل أن يتحمّلوا مسؤوليات إعادة الهندسة، فلا بدّ من توفير التدريب المناسب لهم للقيام بأعباء إعادة الهندسة بالدرجة المطلوبة من الكفاءة و حتّى يحققوا النتائج المتوقعة منها، و كون هذا المدخل يؤكّد على إشراك كافة العاملين خلال جميع مراحل التطبيق، فإن هذا يتطلّب تدريبهم بدرجة أكبر لضمان نجاح هذا التطبيق.

يحتاج التدريب المناسب إلى منهجية معيّنة يمكن توضيحها في ما يلي: [51] ص 323-324

- قبل أن تشرع الإدارة في إعادة الهندسة، فإن عليها أن تعقد للعاملين الذين سيتولون المسؤوليات المختلفة لها تدريبا محدّدا.

- التدريب بشكل عام نشاط منظم مخطط يهدف إلى تحقيق تغيير إيجابي في السلوك الوظيفي للأفراد.

- يجري التدريب في المجالات التالية (كلها أو بعضها): المعارف و المعلومات، الاتجاهات و أسلوب التفكير، المهارات اللازمة للوظيفة، الأداء الإنساني، العلاقات بين الأفراد...، و يتمّ كل هذا إما بإنشاء هذه العناصر من الأساس، أو تطويرها و تعديلها و تحديثها، أو تغييرها كلياً و تحويلها.

- يشمل التدريب المتدرّب من جميع خصائصه و مهارته، و يجب أن يكون مناسباً مع لإعداد الفرد و تأهيله مع وظيفته و المساهمة الإيجابية في نتائجها و تطوير أدائه المستقبلي.

و لكي تتمّ إعادة الهندسة بالدرجة الواجبة من النجاح، فإن التدريب اللازم للقائمين بها من مديريين و فنيين و عاملين و مشاركين يشمل: [51] ص 325-326

### 1.1.1.2.3. التدريب الفني

يحتوي التدريب الفني عناصر و محاور هامّة، حيث أنه يتناول الجوانب الفنيّة للعمل و يهدف إلى رفع كفاءة الفرد و تعميق مهاراته و قدراته المهنيّة، و يعتبر التدريب في مجالي التسويق و الإنتاج هامّ جدّاً لمجهودات الهندسة الإدارية، و بما أنها تنصبّ على العمليات فلا بدّ من تنمية مهارات الأفراد في هذا الجانب (تحليل خريطة العمليات، دراسة المدخلات و المخرجات، تحليل الإمكانيات المتاحة و المطلوبة، دور التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة العمليات، سبل تقليل الفاقد و العدم، زيادة جودة العمليات، خفض التكاليف، استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الكفاءة...)، و بما أنه من أهداف إعادة الهندسة إرضاء العميل و رفع جودة السلعة أو الخدمة المقدّمة إليه، فإنه من الأهميّة بمكان دراسة السوق و المستهلك و المنافسة و الأساليب المتنوّعة للحفاظ على رضا المستهلكين أو المستفيدين من الخدمات المقدّمة لهم، و زيادة أعدادهم و أنواعهم، و دخول أسواق جديدة.

### 2.1.1.2.3. التدريب الفكري

يتمّ التدريب الفكري في ضوء أن الإدارة عملية فكرية في المقام الأول، كما أن الأفراد العاملين لا يقتصرون على مجرد التنفيذ، و لكن لهم أيضاً أنماط تفكيرهم و إسهاماتهم الملحوظة، فالיום تطلق لفظة "التنظيم المعرفي" على الأفراد الذين يفكرون و يتوصّلون إلى أفكار و طرق جديدة للعمل، و القوى العاملة اليوم تسمّى رأس المال الذكي أو رأس المال المعرفي، تماماً كما تسمّى المجتمعات المتقدّمة مجتمعات المعرفة.

و لذلك من المهمّ أن يتمّ تدريب المعنّيين من مديريين و عاملين في مجالات اتخاذ القرار و حلّ المشكلات، نظم المعلومات، التفكير الإبتكاري و الإبداع.

### 3.1.1.2.3. التدريب السلوكي

يأتي التدريب السلوكي كضرورة حتميّة، حيث يكتمل الجانبان الفئّي و الفكري بتدريب آخر سلوكي، و يشمل هذا الأخير تدريب الأفراد في العمل الجماعي و فريق العمل و تنمية العلاقات مع الآخرين، و بما أن مجهودات إعادة الهندسة تتطلب تعاون الأفراد و مشاركتهم الفعّالة و تجاوبهم النشيط، فإنه من المهمّ تنمية مهاراتهم في العمل الجماعي و كيفية العمل في فريق التعاون المطلوب لهذا النوع من الأعمال.

و تتضمّن إعادة الهندسة أيضا تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتّى يتمّ تنفيذها بالحدّ الأدنى من الأخطاء أو الصّعوبات [51] ص 336 ، لإعادة الهندسة تقوم على أساس إعادة تصميم العمليات، و بالتالي فإنه بعد تطبيق هذا المدخل لابدّ من تدريب كافة العاملين على العمليات الجديدة. و تجدر الإشارة إلى أن التدريب على العمليات الجديدة يختلف الزّمن المستغرق فيه، و ذلك حسب نوع و حجم العمليات التي تمّت إعادة هندستها [91] ص 144.

### 2.1.2.3. التعليم المستمرّ

من نتائج إعادة الهندسة و مؤشرات نجاحها أن يتمّ التحوّل في إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعليم المستمرّ و النموّ و الصّقل و توسيع المدارك، فالعمليات الجديدة و التي تمّت إعادة هندستها تفرض على العاملين أن يعملوا بحريّة و استقلالية و مسؤولية أكبر، عوض أن يقوموا بإتباع إجراءات مفروضة، و لذلك فإنه من الضروري أن يتلقّى العاملون تعليما كافيا ليقرّروا بأنفسهم ما يجب عمله [52] ص 84.

إن المؤسسات التقليدية تفضّل عادة تدريب العاملين (تدريبهم على كيفية إنجاز عمل معيّن أو التعامل مع موقف محدّد)، أمّا المؤسسات التي انتهجت نظام إعادة الهندسة فتصبح أكثر تركيزا على التعليم أو تشغيل عاملين متعلمين، لأن التدريب يوسّع مهارة العامل و يعلمه أل "كيف" في العمل " Le Comment"، أمّا التعليم فهو يزيد من حداقة العامل و نفاذ بصيرته و يعلمه "لماذا" في العمل "Le Pourquoi" [52] ص 84، و هو أيضا يساعد على إيجاد موظّفين قادرين على اكتشاف منطلقات

العمل بأنفسهم و ترسيخها في أذهان العاملين و زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم و الاستعداد المستمرّ لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل [6] ص269.

و نظرا لأن المؤسسة موجودة في بيئة دائمة التغيّر و التطوّر، فإن مدخل إعادة الهندسة يقوم على أن يكون التعليم مستمرًا طوال الحياة العمليّة للعاملين، حيث يصبح التعليم المستمرّ من أجل مواكبة المستجدّات ركيزة أساسية [52] ص86 ، فهو يؤدّي إلى تنويع قدرات الموظّف و رفع روحه المعنويّة و فتح الباب أمامه للإبداع و الابتكار.

إذن تساعد إعادة الهندسة على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في المؤسسات التقليدية، و لكن يلاحظ أن التنظيمات التي طبّقت و استخدمت إعادة الهندسة في أساليبها الإدارية تلجأ إلى الاعتماد على التعليم و التعلّم بالإضافة إلى التدريب و تنمية مهارات الأفراد و توسيع مداركهم [6] ص269.

### 2.2.3. تقييم الأداء و التحفيز

يولي مدخل إعادة الهندسة اهتماما كبيرا لعملية تقييم أداء العاملين، و كذلك منحهم الحوافز وفقا لهذا الأداء، من أجل رفع و تحسين وضعهم و معنويّاتهم للوصول إلى أداء أفضل.

### 1.2.2.3. تقييم أداء العاملين

سبق و أن ذكرنا بأن عملية تقييم أداء العاملين تعني الحصول على بيانات محدّدة تساعد على تحليل و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه في فترة زمنيّة محدّدة، و تقدير مدى كفاءته الفنيّة و العلميّة و العمليّة بالنهوض بأعباء الواجبات المتعلقة بالحاضر و المستقبل، و فتح مجالات التقدّم الوظيفي، و استخدام الطّاقة البشرية بالصورة التي تحقّق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل.

يتّم تقييم الأداء عادة في المؤسسات التقليدية على أساس النشاطات، أي على أساس أداء العاملين للأنشطة و الإجراءات، أمّا في ظلّ مدخل إعادة الهندسة فإن الاهتمام يتحوّل من النشاطات إلى النتائج أو الإنجازات و ليس فقط مجرد الجهود المبذولة أو المطلوبة لأداء العمل، و بالتالي يصبح المعيار الأساسي في تقييم أداء العاملين هو القيمة التي يخلقها العامل أي نتائج عمله [52] ص86.

و بالإضافة إلى هذا، فإن مدخل إعادة الهندسة يركز على تقييم أداء العاملين بشكل جماعي نظرا لأنه يتبنى أسلوب فرق العمل، مما يزيد من إمكانية الحصول على نتائج إيجابية. إن تركيز معايير تقييم الأداء على أساس النتائج يقود إلى زيادة التنافس للإنجاز، تحقيق العدالة و الموضوعية في تقييم الأداء و تشجيع الأفكار الجديدة و تحسين الأداء [62] ص 188، و هي كلها قيم إيجابية تتحقق لصالح العنصر البشري في ظلّ إعادة الهندسة.

### 2.2.2.3. تحفيز العاملين

تتمثل سياسة التحفيز في الأساليب المعتمد عليها للتأثير على سلوك الأفراد العاملين، و من ثمّ توفير أسباب قويّة لديهم للعمل بحماس و تحقيق النتائج المطلوبة، أي أنها الأساليب التي تحتّ العاملين على العمل المستمرّ و النهوض بأعمالهم.

تحتلّ عملية التحفيز أهميّة كبيرة ضمن نظام إعادة الهندسة، فهي أكثر عملية تؤدّي إلى تحسين مستوى أدائهم و تخلق الولاء و الانتماء لديهم اتّجاه مؤسستهم، و لهذا يتمّ التركيز من خلال مدخل إعادة الهندسة على تحفيز العاملين ماديا و معنويا و فكريا.

بالنسبة للتحفيز المادّي، فإن نظام إعادة الهندسة يقوم على أساس مكافأة و تعويض العاملين حسب أدائهم و المتمثل في الناتج النهائي لأعمالهم، و توفير مختلف المزايا لهم، فهذا النظام يتطلب ضرورة التخلّص من فكرة مكافأة العاملين حسب مستواهم الإداري و موقعهم في المؤسسة، و كذلك التخلّص من فكرة الرّواتب و التعويضات المبنية على أساس عدد العاملين في المؤسسة، لأن مكافأة العاملين و تعويضهم يرتبط بشكل رئيسي بمدى مساهمتهم في النتائج و الأداء بغضّ النظر عن الأشياء التي سبق ذكرها [52] ص 86، أمّا الترقية و التقدّم الوظيفي فتحوّل معاييرها في ظلّ إعادة الهندسة من الأداء إلى المقدرة، أي يتحوّل أساس القرار بالترقية من الاهتمام بكفاءة الأداء في العمل الحالي إلى العناية بالقدرة على أداء العمل الجديد، و منه تزيد فرص الموظف في الترقّي إلى مناصب أعلى مع زيادة قدراته و قابليته للتفوّق و الإنجاز [52] ص 87، ممّا يؤدّي إلى زيادة تنافس الأفراد للإنجاز و تطوير قدرات العاملين و تشجيع الإبداع و تطوير الأعمال.

أمّا بالنسبة للتحفيز المعنوي، فإن مدخل إعادة الهندسة يتطلب ضرورة تقدير العنصر البشري، و توفير قدر من المرونة و الحرّية و الاستقلالية في العمل، و كذلك توفير عنصر التحديّ و الإثارة في العمل أيضا.

و بالإضافة إلى كل من التحفيز المادي و المعنوي، يشمل نظام إعادة الهندسة التحفيز الفكري أيضاً، و المتمثل في تشجيع المبادرة و المشاركة و بشكلٍ أخصّ التفكير الإبتكاري و الإبداعي، كون هذا الأخير يشكل عنصراً رئيسياً ضمن هذا المدخل. و كمثل على التحفيز الفكري و تشجيع الإبداع في ظلّ إعادة الهندسة نذكر شركة "Progressive Insurance" الناشطة في مجال التأمينات، و التي صرّح قائدها بأنه من أجل تشجيع الإبداع، فإن نظام المؤسسة لا يقوم على أساس معاقبة الفشل أو الخطأ في المحاولات التي يقوم بها العاملون للمشاركة و الإبداع، و إنّما يعاقب الإهمال و الإصرار على الخطأ، أمّا شركة "Motorola" "موتورولا" فقد صرّح قائدها بأنهم يحتفلون بالفشل إذا كان "فشلاً نبيلاً" "Echec Noble" [52] ص 121

إن تحفيز العنصر البشري ضمن إعادة الهندسة يقود إلى خلق الولاء و الانتماء لدى العاملين اتجاه المؤسسة، فالحوافز و خاصة الماديّة منها في ظلّ هذا النظام لا تأخذ في عين الاعتبار اختلاف المستويات الإدارية و مواقع العاملين في المؤسسة، بل مدى مساهمة الأفراد في تحقيق النتائج المستهدفة، و هذا ما يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

### 3.2.3. تمكين العنصر البشري

إن الحاجة إلى تمكين العاملين هو متطلب ضروري و مهمّ جدّاً ضمن مدخل إعادة الهندسة، فهذا المدخل يقوم على أساس منح العاملين القوّة و السلّطة اللازمتين، بالإضافة إلى الدّرجة المناسبة من الحرّية و الاستقلالية في العمل [92] ص 185، و هذا ما يعنيه التمكين، فهو يقضي بتحويل الأفراد الصّلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحريّة و انطلاق و تسمح لهم بالابتكار و تحمّل المسؤوليات و المشاركة في النتائج، و قد سبق لنا و أن ذكرنا بأنه من نتائج إعادة الهندسة تحوّل الدّور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف و المراقبة، إلى شخص له صلاحيات واسعة و يتمتّع بالقوّة الإدارية اللازمة لإنهاء الأعمال و اتّخاذ القرارات و المشاركة و تحمّل المسؤوليات المختلفة، الشيء الذي يودّي إلى رفع الرّوح المعنوية للعاملين و توسيع صلاحياتهم و تشجيع الإبداع و الأفكار الجديدة و تعميق روح الالتزام و المسؤولية.

و يأخذ التمكين أشكالاً عديدة يرتكز عليها نظام إعادة الهندسة، من أهمّها تفويض سلطة اتّخاذ القرارات للعاملين، فهذا المدخل يلزم و يقضي بعملية التفويض للأفراد و فرق العمل لأن فعاليته مرتبطة بجعل عملية اتّخاذ القرار أين يتم إنجاز و تنفيذ العمل اليومي [93] ص 18، و منه بعد أن يتحوّل التنظيم من هرمي إلى مسطح، يتمتّع العاملون بخاصيّة اتّخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم دون الرّجوع إلى

رؤسائهم، بعد أن كانوا في ظلّ التنظيم الهرمي أو العمودي يرجعون في كل مرّة إلى رؤسائهم للحصول على موافقتهم، فعملية اتخاذ القرار الآن تدمج في العمل و تصبح من مسؤوليتهم [52] ص64. و تجدر الإشارة إلى أن تفويض سلطة اتخاذ القرار للعاملين تحتاج إلى تصميم و تنفيذ العديد من البرامج التدريبية التي تتناول اتخاذ القرارات و ذلك لإكساب العاملين المهارات اللازمة في هذه الجوانب، لأن أفضل النظريات و الأفكار و أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتمّ إكساب الأفراد المهارات اللازمة للتنفيذ الصّحيح.

و بالإضافة إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار للعاملين، تركز إعادة الهندسة في تمكين الأفراد على إشراكهم في المعلومات الصحيحة و المناسبة، و كذلك الاعتماد على فرق العمل التي تعتبر بمثابة أحد الدّعائم الأساسية للتحرك الذاتي، فإعادة الهندسة تنبئ أسلوب الفرق، حيث توكل لهم مهمة قيادة العمليات بطريقة مناسبة، و تمنحهم القوة و المرونة و الاستقلالية الملائمة لاتخاذ القرارات و إنجاز مختلف الالتزامات المرتبطة بها، و هذا ما يؤدي إلى تجنب المرور الكلاسيكي بالتسلسل الهرمي التقليدي للحصول على الموافقة للقيام بإجراء تغيير أيّا كان شكله في تنظيم العمل [93] ص18 ، و سوف نتحدّث عن فرق العمل في ظلّ إعادة الهندسة بشكل أكثر تفصيل في المطلب الموالي.

و يمكن اعتبار أسلوب الإثراء الوظيفي كشكل من أشكال تمكين العاملين في ظلّ إعادة الهندسة، حيث أنه من نتائج تطبيق مدخل إعادة الهندسة تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي الذي يعرف بأنه الامتداد الرأسي للوظيفة و يؤدي إلى زيادة درجة رقابة الفرد على عمليات التخطيط و التنفيذ و تقييم الأداء الوظيفي، و يسمح للفرد بأداء نشاط متكامل و يزيد من حرّيته و استقلالّيته و مسؤوليته عن الأداء، و يمنحه فرص النموّ و اكتساب مهارات جديدة، و يقدّم له تغذية مرتدّة عن أدائه بحيث يستطيع تقويم و تصحيح هذا الأداء، ممّا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و رفع الإنتاجية و الشعور بالأهميّة و الإنجاز و تنمية روح التحديّ و القدرة على أداء أعمال متنوّعة و تنمية الشعور بالمسؤولية و كفاءة الأداء، و هذه هي الأهداف التي يرمي التمكين إلى تحقيقها.

#### 4.2.3. تشكيل فرق العمل و العمل بروح الفريق

ينبئ مدخل إعادة الهندسة أسلوب فرق العمل الدائمة منها و المؤقتة، و فريق العمل هو عبارة عن اشتراك مجموعة من الموظفين لتنفيذ عملية متكاملة، كما يركز هذا المدخل على تشجيع العمل الجماعي و زيادة التعاون بين الأفراد من خلال هذه الفرق و تنمية شعورهم بالمسؤولية.

### 1.4.2.3. تشكيل فرق العمل

يتحوّل الهيكل التنظيمي ضمن نظام إعادة الهندسة من هرمي إلى مسطح بفضل اعتماد فرق العمل، فالارتكاز على هذه الفرق هو بدون شكّ مفتاح التخلّص من المستويات الهرميّة، بالإضافة إلى أن الفرق المنظّمة بشكل مناسب لا تحتاج إلى التأطير بالحجم الذي يتطلّبه الأفراد كلّ على حدى، حيث تستطيع هذه الفرق إدارة نفسها بنفسها، و منه فإنّه من الأفضل تبني و تشكيل فرق العمل بدلا من إتباع الأسلوب الفردي [93] ص106، و فرق العمل في ظلّ إعادة الهندسة نوعان: [93] ص106

### 1.1.4.2.3. فرق عمل دائمة

هي عبارة عن فرق عمليّة، و هي تشكّل هيكل لمجموعات من الأفراد الذين يعملون في جزء معيّن من عمليات المؤسسة، تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية و المسؤولية و يشرف عليها موجّه.

و تعمل هذه الفرق على تحقيق أهداف محدّدة و تجتمع لعدّة مرّات من أجل التنسيق المستمرّ بينها.

### 2.1.4.2.3. فرق عمل مؤقتة (Ad hoc transversale)

تقع غالبا في المستوى الإداري (Niveau Managériale)، و هي فرق مؤقتة و تتشكل حسب الظروف، مهمّتها التعامل مع الحالات الخاصّة، تدخّلها يكون إمّا لوجود مشاكل من أجل إيجاد الحلول لها، أو لاغتنام فرص محدّدة، و هي ليست دائمة و ذلك من أجل تفادي خلق مستوى من البيروقراطية الإضافية، و لكن مدّة حياتها تطول أحيانا إذا تطلّبت المهام الموكلة إليها ذلك.

و لكي تعمل فرق العمل سواء كانت دائمة أو مؤقتة بفعالية وكفاءة، يجب احترام مجموعة من القواعد: [93] ص106

- يجب أن تكون أهدافهم واضحة.
- العمل بأسلوب جماعي و إرساء روح التعاون و الفريق و المسؤولية الجماعية.
- التحفيز الجماعي سواء كان تحفيز مادّي (مكافآت مالية) أو تحفيز معنوي (التهاني و الإطراءات)، بالإضافة إلى عدم تأنيب الأفراد بل تأنيب الفريق كلّه.

إن تكوين فرق عمل تمارس صلاحيات مستقلة يعطي التنظيم و الأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة و البساطة بدلا من التعقيد، و يترتب على ذلك نتيجة مهمة هي تحوّل المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين و تحسّس المشكلات التنظيمية و العمل على وضع الحلول لها [6] ص271.

### 2.4.2.3. العمل بروح الفريق

إن بناء فرق العمل يشجّع العاملين في المؤسسة على المشاركة و العمل الجماعي و التعاون و التضافر و العمل بروح الفريق من أجل تحقيق ما هو مطلوب.

يؤدّي تبني فرق العمل إلى اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات تقديم الأعمال و ما يتمّ القيام به الآن، فالمسؤولية عن نتائج الأعمال تكون مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية، هذا المفهوم الناتج عن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة يؤدّي إلى ترسيخ قيم التعاون و تضافر الجهود، لأن تقييم العمل وفقا لهذا المفهوم يكون جماعيا، و محاسبة فريق العمل عن الأداء تتمّ بشكل جماعي أيضا، و هذا ما يؤدّي إلى زيادة تماسك الجماعة و ترابطها و تعاونها، نظرا لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرّامي إلى تقليل الصّراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق [6] ص268.

إن الهدف الأساسي الذي يرمي إليه مدخل إعادة الهندسة باعتماده على فرق العمل هو زيادة التعاون بين الأفراد، تنمية الشعور بالمسؤولية، تنمية روح العمل الجماعي و روح الفريق، إرساء قواعد التلاحم و التضافر و التنسيق بين الجهود و تحسين الأداء و زيادة الشعور بالإنجاز.

و من دون شكّ فإن التعاون و روح الفريق يؤدّي إلى خلق الانتماء لدى الفرد اتجاه مؤسسته، لأنه يشعر بأهميته و يقوّي مشاركته في العمل و ينمي مسؤوليته و التزاماته اتجاه نفسه و اتجاه الآخرين، ممّا ينعكس إيجابيا لصالح المؤسسة.

و ممّا تجدر الإشارة إليه عند حديثنا عن تطوير العنصر البشري ضمن إعادة الهندسة، هو تركيز هذا المدخل على دور القيادة في تحقيق هذه الغاية. فالمسؤولون في ظلّ إعادة الهندسة يتحوّلون من مراقبين إلى قياديين، و الاختلاف كبير بين المراقب و القائد، حيث يؤدّي هذا إلى تعميق الشعور بالمسؤولية و الرّقابة الذاتية و تحسين الأداء الجماعي و ترسيخ قيم و سلوكيات إيجابية للعمل [62] ص190، فإعادة الهندسة تدعو إلى إعادة بناء الإدارة العليا و تطوير قدراتها من دور الرّئيس المفروض

إلى دور القائد التابع من الجماعة، الذي لديه قدرات إبتكارية و مهارات اقتراح البدائل و تقييمها و اتخاذ ما يلزم من قرارات بشأنها، و الذي يلعب دورا هامًا و مؤثرا لتحفيز مرؤوسيه، و الذي يؤمن بمبدأ مشاركة العاملين في المعلومات و القرارات و بأهمية الاستفادة من نظم إدارة المعلومات، و كذا يتمكن العاملين و إعطائهم قدرا مناسباً من حرية التصرف و الرقابة الذاتية، مع محاسبتهم على النتائج [94] ص27، و تنظيم العمل بالاعتماد على فرق و تشجيع العمل الجماعي من خلالها، و خلق مناخ عمل يسمح لها بممارسة صلاحياتها على أتم وجه.

إن النتائج التي يهدف إلى تحقيقها مدخل إعادة الهندسة تمس بصورة مباشرة تنمية الموارد البشرية، أي تنمية قدرات العاملين في المؤسسة على الأداء الجيد و الأعلى [76] ص47 ، و الدرس الذي يجب تعلمه من هذا المدخل هو حتمية التراجع و التخلص من التنظيم الهرمي التقليدي الذي تسوده السيطرة، من أجل إعادة بناء المؤسسة التي تعتمد على الذكاء الجماعي و تحقيق التعاون و التناغم بين جميع أفرادها من أجل الوصول إلى النجاح [93] ص03.

قبل أن ننتهي من هذا المبحث، علينا أن نجيب عن سؤال يطرحه الكثيرون و هو: هل إعادة الهندسة هي مرادفة لعملية تسريح العاملين أو تقليل حجم القوى العاملة؟، الإجابة على هذا السؤال هي: لا، و هي مهمة جداً لأن الكثير من الناس يؤكّدون على وجود علاقة بين إعادة الهندسة و عملية تسريح الأفراد العاملين للوصول إلى حجم العمالة المناسب، نظراً لأن بعض المؤسسات التي طبقت هذا المدخل قامت فعلاً بالاستغناء عن فئة من العاملين فيها، و لكن هذا لا يعني أبداً أن هذه المؤسسات قد اتبعت المنهجية الصحيحة لإعادة الهندسة، فالهدف من هذه الأخيرة هو تبسيط العمليات لتحسين الإنتاجية، و منه يمكننا تشبيه عوائد الإنتاجية بمعادلة بسيطة: عدد أقلّ من العاملين لنفس حجم العمل، و هذا ما يدعو بعض المؤسسات إلى التخلص من فائض العمالة، و لكن في نفس الوقت يتطلّب تحقيق إنتاجية أحسن توفّر المزيد من العاملين لإنجاز العمل الذي يحقّق قيمة مضافة، و بالتالي فإن إعادة الهندسة لا تعني أبداً تسريح العاملين بل حشدهم و تعبئتهم (Mobilisation)؛ فبالإكيد أنه عند إعادة تصميم جميع عمليات المؤسسة لتقليل وقت إنتاج مختلف المنتجات فإن 25 % على الأقلّ من العاملين يكون عددهم نظرياً زائداً، و لكن تسريحهم لا يتفق مع مبادئ إعادة الهندسة التي تهدف إلى الاستجابة لمختلف التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسة، و كون هذه التغيرات سريعة و كثيرة و خاصة تلك التي تعرفها الأسواق و التي تجعل المؤسسة و إن كانت قوية معرضة لتهديدات المنافسة، فإن هذا يقود إلى استخدام فائض العمالة لتطوير خطوط إنتاجية أو خدمية جديدة للحفاظ على المركز التنافسي و الحصة السوقية للمؤسسة، و هذا ما تدعو إليه إعادة الهندسة، و التي تعني تعبئة العاملين و ليس تسريحهم [93] ص131-132.

إذن يولي مدخل إعادة الهندسة أهمية كبيرة للعنصر البشري بتركيزه على تنميته و تطويره، عن طريق تدريبه و الحرص أكثر على تعليمه باستمرار، و تقييم أدائه و تحفيزه وفقا لمساهمته في النتائج، و منحه الدرجة المناسبة من الحرية و الاستقلالية، و إشراكه في القرارات و تشجيعه على الرقابة الذاتية، بالإضافة إلى بثّ روح الفريق من خلال فرق العمل، و تبادل العلاقات الاعتمادية و نشر روح التحديّ و الرغبة في العمل و تشجيع الإبداع، و هذا ما يؤدي إلى خلق الولاء و الانتماء لدى العنصر البشري اتجاه المؤسسة و تحسين أدائه لتحقيق مختلف الأهداف.

### 3.3. الاهتمام بالعنصر البشري ضمن الإيزو 9000

يشكل العنصر البشري قوّة فعّالة هي بالدرجة الأولى الحجر الأساسي في إنجاز التحسينات من أجل جودة أفضل، فالإقرار بمدى أهمية العاملين و تأثيرهم هو من ضرورات التقدّم نحو المنتج الجديد، و من أجل هذا فإن الاهتمام بالموارد البشري و حسن تسييره و توجيهه نحو تحقيق الأهداف المنشودة هو من أهمّ متطلبات مدخل الإيزو 9000 و خاصة في طبعته الأخيرة لسنة 2000م، و سوف نتناول في هذا المبحث الأهمية و الاهتمام الموجّه للعنصر البشري في ظلّ الإيزو 9000 من خلال ثلاث عناصر هي: التدريب و التحسيس، تقييم الكفاءات و الإشراك، حيث تعرّض إلى عملية التدريب في كلّ من الإيزو 9000 لسنة 1994م و لسنة 2000م، أمّا التحسيس و تقييم الكفاءات و إشراك العنصر البشري فسوف نتطرّق لها في طبعة سنة 2000م فقط، نظرا لأنها متطلبات جديدة لم تكن متواجدة في المواصفة السابقة لسنة 1994م، و جاءت كعناصر جديدة تضمّنتها فقط المواصفات الحديثة لنظام إدارة الجودة الإيزو 9000.

#### 1.1.3. التدريب و التحسيس

يلعب التدريب دورا هاما لتحقيق جودة أفضل، فكلما أتيحت فرص التدريب الكافي كلما زادت كفاءة العاملين في المؤسسة لتحقيق و إنجاز منتجات تتفق مع متطلبات الإيزو 9000، و نظرا لأهمية عنصر التدريب فقد ركّز عليه نظام الإيزو بشكل كبير سواء في طبعته لسنة 1994م أو في إصداره الجديد لسنة 2000م، و سوف نتناول في ما يلي تدريب العنصر البشري ضمن الإيزو 9000 لسنة 1994م و أيضا ضمن الإيزو 9000 لسنة 2000م بالإضافة إلى تحسيسه و توعيته.

### 1.1.1.3. التدريب ضمن الإيزو 9000 لسنة 1994

من المتطلبات الأساسية للإيزو 9000 لسنة 1994م بجميع أقسامه أن يتم تدريب جميع الأفراد الذين لهم تأثير في مستوى الجودة، و جاء هذا كشرط أساسي، حيث ينصّ هذا الشرط على ما يلي: "إنّ العنصر الأساسي في النجاح العالي لتطبيق نظام الجودة هو توفر العنصر البشري الكفاء على تنفيذ متطلبات النظام". و بالتالي فإنّ هذا الشرط يحدّد أهمية توفر الدليل القاطع على أن الإدارة لها نظام واضح و مطبّق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية و تخطيط و تنفيذ الأنشطة و البرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات، و يتحمّم وجود السجلات التي تؤكّد هذه المعلومات، حيث يجب أن تتأكّد الإدارة من توثيق و تطبيق شروط برنامج التدريب، و الذي يشمل كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة، مع العلم أن هذا الشرط الخاصّ بالتدريب موجود في كلّ أقسام الإيزو 9000 لسنة 1994م.

بالإضافة إلى التدريب جاء في متطلبات الإيزو 9000: 1994 أنه من مسؤولية الإدارة تحديد سياسة و أهداف الجودة و مهام و مسؤوليات الأفراد، و الصلّاحيات الممنوحة لممثل الإدارة في مجال الجودة، و ذلك بشكل مكتوب و رسمي، على أن تكون هذه السياسة مفهومة و منشورة لكافة العاملين في المؤسسة [95] ص 109، حيث يجب إعلام جميع الموظفين عن هذا النظام، فمن الأهميّة بمكان أن يفقه الجميع معنى و شروط مقاييس الإيزو 9000 لأنّها تتطلب تعاون كافة الموظفين [97] ص 105.

كان هذا الاهتمام الموجّه للعنصر البشري ضمن نظام توكيد الجودة الإيزو 9000 لسنة 1994م بجميع أقسامه (الإيزو 9001 و 9002 و 9003).

### 2.1.1.3. التدريب و التحسيس ضمن الإيزو 9000 لسنة 2000

سبق و أن ذكرنا بأنّ نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لسنة 2000م يحتوي على مواصفتين أساسيتين هما: مواصفة متطلبات واحدة هي الإيزو 9001 و مواصفة توصيات هي الإيزو 9004 (خطوط موجّهة لتحسين الأداء)، و نظرا لأنّ مواصفة التوصيات الإيزو 9004 عبارة عن دليل عام يضمّ كلّ المسائل الموجودة في متطلبات الإيزو 9001 بشكل أكثر عمقا و شمولية، و نظرا لأنه لهاتين المواصفتين بنية متشابهة و تمّ تصميمهما كزوج منسجم و مترابط تتمّ كل منهما الأخرى، فسوف نتعرّض إلى جميع العناصر المتعلقة بالموارد البشرية ضمن نظام إدارة الجودة لسنة 2000م من خلال مواصفة المتطلبات الإيزو 9001 بالإضافة إلى مواصفة التوصيات الإيزو 9004 .

### 1.2.1.1.3. التدريب و التحسيس ضمن الإيزو 9001 لسنة 2000

يسمح التدريب بالحصول على المعرفة اللازمة للأفراد من أجل أن يصبحوا من ذوي المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، كذلك فإن التدريب هو وسيلة لتحسين أداء الأفراد و تطويره [97] ص13.

يتضمّن نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م في متطلباته الخاصّة بإدارة الموارد البشرية أن يكون جميع الأفراد و على كافة المستويات الذين يقومون بأعمال تؤثر على مستوى الجودة من ذوي الكفاءة القائمة على الثقافة و التدريب و المعرفة الأدائية و الخبرة المناسبة [98] ص67.

لقد تمّ التركيز في نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 لسنة 2000 على عنصر الكفاءة، و التي تكتسب بشكل رئيسي من خلال التدريب الأساسي و التدريب المهني بالإضافة إلى المعرفة الأدائية و الخبرة، و تتضمّن هذه المواصفة التعريف بالتدريب الضروري لكلّ قسم من أقسام المؤسسة المؤثرة في مستوى الجودة، و تحديد احتياجات كفاءة العاملين، سواء من خلال التدريب أو بالاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية هذه الاحتياجات [99] ص 27 ، فتطوير الكفاءات من خلال هذا النظام لا يكون فقط من خلال التدريب، و لكن أيضا عن طريق نشاطات أخرى كالمراقبة "Supervision"، التدريب الذاتي "L'auto-Formation"...، و بالإضافة إلى هذا فإنه من متطلبات الإيزو 9001 قياس و تقييم فعالية التدريب و جميع النشاطات و الأعمال المتعلقة بتطوير الكفاءات، و المحافظة على سجلات مناسبة للتدريب و المهارات و الخبرة [77] ص105-106

و من جهة أخرى، ركزت متطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م على ضرورة توعية الأفراد و تحسيسهم بدورهم في بلوغ أهداف الجودة، و ذلك من خلال: [99] ص276-277

- التعرف و الإعلام بسياسة و أهداف الجودة، حيث أنه من المهمّ تأمين المعرفة العامّة بهذه السياسة، و إبراز علاقة كل وظيفة بالجودة و هذا عن طريق الاتّصالات الداخليّة للتعريف بالأهداف الجديدة، نشر سياسة الجودة في قلب كلّ مصلحة...
- شرح مساهمة كلّ وظيفة و كلّ قسم في الجودة، و التأكّد من أن العاملين مدركين لصلتهم و مساهماتهم في إنجاز أهداف الجودة.
- توضيح مختلف الأدوار و المسؤوليات المرتبطة بالجودة.
- التوعية المستمرة بمتطلبات الزبائن، و بأن تحقيق هذه المتطلبات هو العامل الذي يؤدي إلى النجاح في تطبيق نظام فعّال لإدارة الجودة.

كان هذا التدريب و التحسيس في نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م، حيث نلاحظ بأنه يختلف عن سابقه لسنة 1994م بتأكيد على عنصر الكفاءة، أي ضرورة أن يتوقّر هذا العنصر المهمّ لدى كافة العاملين المؤثرين في جودة المنتج، و ذلك من خلال التدريب الأساسي و المهني و المعرفة الأدائية و الخبرة المناسبة، بالإضافة إلى الحرص على تقييم فعالية التدريب و جميع النشاطات المرتبطة بتطوير الكفاءات، و العمل على توعية العاملين و تحسيسهم بدورهم في تحقيق أهداف الجودة، و بالتالي فإن متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 لسنة 2000م أكثر عمقا مقارنة بسابقه لسنة 1994م فيما يتعلق بعملية التدريب بالإضافة إلى التحسيس.

### 2.2.1.1.3. التدريب و التحسيس ضمن توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000

إن الإيزو 9004 لسنة 2000م هو دليل عام و شامل يحتوي على كلّ المسائل الموجودة في متطلبات الإيزو 9001 لسنة 2000م بشكل أكثر عمقا، و قد جاء في توصياته أنه من الأحسن العمل على تطوير كفاءات العنصر البشري في المؤسسة من خلال التدريب و بالأخصّ التدريب المهني، فقد ورد في هذه التوصيات أن على المؤسسة تحليل احتياجات تطوير كفاءات العاملين، هذا التحليل يؤدي إلى بناء خطة تدريب تسمح لجميع العاملين بالحصول على المعرفة اللازمة و التي تقود مع كلّ من المعرفة الأدائية و الخبرة إلى تحقيق عنصر الكفاءة [98] ص 67.

و من أجل هذه يجب أن تضع المؤسسة نظاما للتدريب يقوم على أهميّة تحقيق رضا العملاء الخارجيين و جميع الأطراف المعنيّة بما فيهم العاملين في المؤسسة، كما يتضمّن هذا التدريب التحسيس بآثار الفشل في الوصول إلى ذلك الرضا [98] ص 67.

إن تطوير الكفاءات من خلال التدريب الأساسي و المهني يأخذ بعين الاعتبار: المعرفة التقنيّة و المعرفة الأدائية، القدرات الإدارية، السلوك، المعرفة بالأسواق و احتياجات العملاء و توقعاتهم...، و من أجل تنمية توعية العاملين، فإن التدريب يغطّي كلّ من: [98] ص 67

- رؤية و مستقبل التنظيم.
- سياسات و أهداف التنظيم.
- التغييرات التي تطرأ على التنظيم.
- بدء نشاطات التحسين.
- الإبداع و الابتكار.
- أثر المؤسسة على المجتمع.
- البرامج الخاصة بالعاملين الجدد.

- برامج الرّسكلة للعاملين الذين سبق تدريبهم.

و التدريب يتضمّن بشكل عامّ الأهداف، البرامج، الموارد الضرورية، التعرف على الدّعائم اللازمة، التقييم في مجال الكفاءة و قياس الفعالية و الأثر على المؤسسة. و ورد في التوصيات كذلك تقييم التدريب من حيث أثره على كفاءة التنظيم، و هذا ما يسمح بتحسين خطط التدريب المستقبلية و تطوير العاملين [77] ص104.

و منه نلاحظ أن توصيات الإيزو 9004 في مجال التدريب و التحسيس ركزت على تطوير كفاءات جميع العاملين من أجل تحسين الأداء، بالإضافة على تنمية تحسيسهم من خلال التدريب الذي يغطي رؤية و مستقبل التنظيم و أهدافه و التغييرات التي تطرأ عليه...، و بالتالي فهي أكثر عمقا و شمولية مقارنة مع الإيزو 9001 لسنة 2000م.

### 2.3.3. تقييم الكفاءات

تضمّن الإيزو 9000 لسنة 2000م تقوية لعنصر الكفاءة، و ذلك سواء في مواصفة المتطلبات 9001 أو مواصفة التّوصيات 9004، فكلّ شيء في المؤسسة يخصّ الموارد البشرية متعلّق بهذا العنصر، و لذلك كان من المهمّ التركيز على تقييم الكفاءات في ظلّ هذا النظام.

### 1.2.3.3. تقييم الكفاءات ضمن الإيزو 9001 لسنة 2000

حسب مبادئ نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م، فإن جميع العاملين الذين لديهم تأثير على مستوى الجودة يجب أن تتوفر لديهم الكفاءة لإنجاز مختلف المهام و المسؤوليات، فكلّ ما يتعلّق بتعبئة العاملين، تحويهم، استبدالهم، ترقيةهم...، مرتبط بعنصر الكفاءة [99] ص275.

لقد جاء في متطلبات الإيزو 9001 لسنة 2000م ضرورة وضع نظام لتقييم الكفاءات و القدرات [99] ص276، و ذلك من أجل تأمين التدريب الذي يؤدّي إلى فعالية العمليات المهمة لنشاط المؤسسة من جهة، و للتأكد من فعالية التدريب (قياس ما تمّ اكتسابه) و تشكيل التأهيلات اللازمة من جهة أخرى "Qualifications nécessaires"، فبعض النشاطات الخاصة تتطلب تأهيلا للعاملين بعد تدريبهم، و هذا يعني الاعتراف شكليًا بقدرة العاملين على تنفيذ تلك النشاطات و تفويضهم للقيام بها، و بالتالي فإنه على الأفراد الذين يرغبون في الحصول على هذا التفويض أن يقوموا بإثبات كفاءتهم و قدرتهم على إنجاز ما يطلب منهم [73] ص159.

إذن يتم في ظلّ نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 لسنة 2000م تقييم كفاءات العاملين للقيام بالتدريب اللازم و التأكّد من فعاليته أيضا، و منحهم التأهيلات الضرورية ، و التي تسمح بتفويضهم لإنجاز بعض النشاطات الخاصة المرتبطة بالجودة، و هذا من أجل ضمان التطبيق الفعّال لنظام إدارة الجودة.

### 2.2.3.3. تقييم الكفاءات ضمن توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000

لقد تمّ التركيز في توصيات الإيزو 9004 على عنصر الكفاءة، حيث ورد في هذه التوصيات أنه من الأحسن أن تتعرّف المؤسسة على الكفاءات الضرورية لكلّ نشاط فيها، و أن تقوم بتقييم كفاءات العاملين الذين يؤدّون هذه النشاطات، و ذلك من أجل تصميم و تطوير خطط تسمح بسدّ كلّ الفجوات و تلافي النقائص المرتبطة بعنصر الكفاءة [98] ص 67.

كذلك فإنه من الأنسب أن يركز التعرّف على الكفاءات على أساس تحليل الاحتياجات الحالية و المتوقعة للتنظيم، بالمقارنة مع كفاءات العاملين الحاليّة [98] ص 67. أمّا المعطيات التي تشكّل مدخلات احتياجات الكفاءات فتأتي من مصادر مختلفة، من أهمّها تقييم كفاءات العاملين عند القيام بمهام محدّدة.

إذن فالتركيز على تقييم الكفاءات ضمن توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000م يكون من أجل التعرّف على احتياجات العاملين منها، و تلافي النقائص و الفجوات لديهم للقيام بأعمالهم و تحمّل مسؤولياتهم، بالشكل الذي يضمن تحسين الأداء و تطويره.

### 3.3.3. إشراك العنصر البشري

سبق لنا و أن ذكرنا بأن إشراك العنصر البشري في المؤسسة في بلوغ و تحقيق أهداف الجودة هو من المبادئ الثمانية التي ارتكز عليها نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لسنة 2000م، حيث ينصّ هذا المبدأ على أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة، و أن إشراكه بصفة كاملة يسمح بالاستفادة منه، و استخدام قدراته و طاقاته لصالح المؤسسة.

### 1.3.3.3. إشراك العنصر البشري ضمن الإيزو 9001 لسنة 2000

أكد نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 لسنة 2000م على ضرورة إشراك العنصر البشري في المؤسسة في بلوغ وتحقيق أهداف الجودة، ولهذا جاء عنصر التحسيس بأهمية و صلة العاملين و مساهمتهم في الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب كمتطلب أساسي في هذا النظام [99] ص278.

إن ارتكاز مواصفة المتطلبات الإيزو 9001 على تحسيس العاملين و توعيتهم بدورهم الفاعل في بلوغ أهداف الجودة، و ذلك من خلال التعريف بسياسة الجودة و أهدافها و شرح مساهمة كل وظيفة و كل فرد في ذلك، و توضيح الأدوار و المسؤوليات المرتبطة بالجودة، هو عنصر جد مهم لضمان مشاركة العاملين في إنجاز أهداف الجودة و اختيار القرارات، و قد كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات و النصائح و توحيد الهدف لدى كل الأفراد في المؤسسة، و توفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، حيث أن لهذه المهام آثار إيجابية على نفسية العاملين، إذ تشعرهم بالاهتمام من جانب المسؤولين و ترفع من روحهم المعنوية و تزيد من ولائهم و انتمائهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم و تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق متطلبات الإيزو 9001 ، ما ينتج عنه تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

و بالإضافة إلى هذا أكد نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م على ضرورة توفير بيئة عمل جيدة و مناسبة للعاملين، و المحافظة عليها لتحقيق الجودة المطلوبة في أحسن الظروف [98] ص69.

### 2.3.3.3. إشراك العنصر البشري ضمن توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000

جاء في توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000م أنه من أجل بلوغ الأهداف و تحسين الأداء و التحفيز على الإبداع، فإنه من الأنسب أن تقوم المؤسسة بتشجيع مشاركة و تطوير الأفراد، و ذلك من خلال: [98] ص66

- التعرف على احتياجات العاملين للكفاءة في كل النشاطات.
- التدريب المستمر.
- التعريف بالمسؤوليات و السلطات.
- تهيئة و توطيد الأهداف الفردية و أهداف الفريق، إدارة الأداء و تقييم النتائج.
- المشاركة في تعريف الأهداف و اتخاذ القرارات.
- تشجيع الاعتراف و المكافآت.
- تسهيل الحوار المفتوح عن طريق الاطلاع الدائم على احتياجات العاملين.
- خلق ظروف تسمح بتشجيع الإبداع.

- تأمين عمل فريق فعّال.
- استخدام الإعلام الآلي لتسهيل إيصال الاقتراحات و الآراء.
- استعمال مقاييس رضا العاملين من أجل التحسين.
- دراسة الأسباب التي تؤدي إلى ترك العاملين لوظائفهم.

و قد ورد في التوصيات أيضا القيام بأعمال تسمح بإشراك العاملين و مساندهم، و من أجل هذا تستطيع المؤسسة استخدام التدريب، الإدارة بالأهداف، الاتصال، الترقية... [77] ص99

كما جاء في التوصيات توفير بيئة عمل تسمح بتحفيز و تحسين أداء العاملين، و بالتالي تحسين أداء المؤسسة [98] ص69.

إن توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000م تأخذ بعين الاعتبار رضا العميل الداخلي أي العاملين في المؤسسة، و هي تدعو لقياس رضا هؤلاء أي رضا العاملين [100] ص04، و قد ورد فيها بأن يتم استغلال كل الإمكانيات من أجل تحويل كل فرد في المؤسسة إلى مساهم حقيقي في النظام [77] ص105.

و منه نلاحظ أن الاهتمام الموجّه للعنصر البشري ضمن توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000م يشبه إلى حدّ بعيد العناية و الاهتمام بهذا العنصر ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و لكن هذه الأخيرة تظّل أكثر اهتماما بالعنصر البشري و أكثر عمقا و شمولية بكلّ ما يخصّ هذا العنصر في المؤسسة.

لقد تطوّر موقع العنصر البشري ضمن مدخل الإيزو 9000 و خاصة في طبعته الجديدة، فبعد أن كان الاهتمام الموجّه له في ظلّ الإيزو 9000 لسنة 1994م بجميع أقسامه يقتصر على التدريب الذي يشمل الأفراد الذين يؤثرون على مستوى الجودة، و إعلام جميع العاملين بأهداف الجودة، تطوّر موقعه في ظلّ الإيزو 9000 لسنة 2000م؛ فبالنسبة لمواصفة المتطلبات الإيزو 9001، تمّ التركيز على التدريب الذي يمسّ كافة الأفراد الذين يمارسون أعمالا تؤثر على مستوى الجودة و تقييم فعالية هذا التدريب، و تمّ تقوية عنصر الكفاءة القائمة على التدريب و المعرفة و الخبرة، و كذلك تقييم كفاءات العاملين من أجل تأهيلهم، بالإضافة إلى إشراك جميع الأفراد في المؤسسة لتحقيق أهداف الجودة، الشيء الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنويّة و خلق الولاء و الانتماء لديهم. أمّا بالنسبة لمواصفة التوصيات الإيزو 9004 فقد ورد فيها انه من الأنسب الاهتمام بتدريب كافة العاملين بالمؤسسة من أجل الحصول

على المعرفة اللازمة التي تؤدي مع كل من المعرفة الأدائية و الخبرة إلى الكفاءة، و تنمية توعية العاملين بأهميتهم، و اختبار فعالية التدريب، و تقييم كفاءاتهم للتعرف على احتياجاتهم منها، و العمل على ضمان مشاركتهم الكاملة من خلال التدريب المستمر، المشاركة في القرارات، المكافأة و الاعتراف، عمل الفريق، تشجيع الاقتراحات...، و بالتالي فإن تطبيق متطلبات الإيزو 9001 لسنة 2000م بالتنسيق مع توصيات الإيزو 9004 لسنة 2000م في مجال الموارد البشرية خاصة يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين و زيادة روح الولاء و الانتماء لديهم ائجاه المؤسسة التي يعملون بها، نظرا لتركيز هذه التوصيات على تحقيق رضا العنصر البشري بالارتكاز على عدّة مبادئ تشبه إلى حدّ بعيد مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلّق بهذا العنصر الهامّ

Nom du document : Chapitre 3  
Répertoire : G:  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : الفصل 3  
Sujet :  
Auteur : Mohammed Belkebir Yacine  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 08/09/2006 19:07:00  
N° de révision : 11  
Dernier enregistr. le : 10/10/2006 18:12:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition :66 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 10:18:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 39  
Nombre de mots : 11 524 (approx.)  
Nombre de caractères : 63 385 (approx.)

## الفصل 4

### دراسة تطبيقية حول مكانة العنصر البشري ضمن الإيزو 9001: 2000 في شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية BATIGEC

لقد أصبحت الجودة سلاحا إستراتيجيا، تستخدمه المؤسسات للمنافسة و التميّز سواء على الصّعيد المحلي أو العالمي، و بالتالي فإن اعتماد أيّة مؤسسة لنظام لإدارة الجودة هو عامل مهمّ و ضروري لتقدّمها، و هو بمثابة دليل قاطع على أنها تسعى إلى فرض وجودها في بيئة دائمة التغيّر و التطوّر، و تهدف إلى تحسين منتجاتها و خدماتها من أجل إرضاء عملائها، و البقاء في حلبة المنافسة الشديدة التي تعرفها الأسواق المحلية و العالمية.

تعدّ شركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية BATIGEC من بين الشركات الجزائرية التي تسعى دائما إلى التقدّم و الاستمرار، و نظرا لقناعة قادتها بأن كلّ هذا لا يتحقق إلا عن طريق الإيمان بالتغيير الفعّال و إحدائه من أجل التكيف مع عصر لا مكان فيه للمؤسسات القابعة في ظلّ الرّوتين، فقد تقرّر أن يتمّ نبنيّ نظام لإدارة الجودة المتمثّل في الإيزو 9000 لسنة 2000م، باعتباره محرّكا أساسيا لإحداث التغيير و التطوير، و انطلاقا من فكرة أن هذا المدخل يعدّ من أفضل مداخل إدارة الأعمال في هذا العصر، عمدت هذه الشركة إلى إنشاء نظام لإدارة الجودة حسب متطلبات المواصفة الدّولية الإيزو 9001 لسنة 2000م من أجل الحصول على شهادة الجودة، و التي سوف تسمح لها بتقوية مركزها التنافسي و تحسين صورتها لدى العملاء، و بالفعل فقد تمكّنت هذه الشركة من الحصول على شهادة الإيزو 9001: 2000، الأمر الذي ساهم في تلميع صورتها و صورة منتجاتها في الأسواق و جعلها من بين الشركات الجزائرية المتميّزة.

و نظرا لأن موضوع بحثنا متعلّق بمكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير، و التي من بينها الإيزو 9000 لسنة 2000م، فإننا سوف نقوم في هذا الفصل بدراسة المنهجية التي اتبعتها شركة BATIGEC لتلبية متطلبات الإيزو 9001: 2000 بشكل عامّ، و المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية

بشكل خاص، سواء تعلّق الأمر بالتدريب للوصول إلى الكفاءة أو التحسيس أو إشراك العنصر البشري، وهذا بهدف الرّبط بين ما تمّ دراسته نظريًا و ما سوف يتمّ التوصل إليه من خلال هذه الدراسة التطبيقية، و من أجل تناول كلّ ما ذكر بشكل واضح و دقيق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث نتعرّض أولاً إلى تقديم عام للشركة، ثم نتطرّق إلى نظام الجودة فيها، و أخيراً نتناول الاهتمام بالعنصر البشري في ظلّ تبني الإيزو 9001.

#### 1.4 تقديم عام لشركة BATIGEC

لا يمكننا التطرّق إلى نظام إدارة الجودة في شركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية BATIGEC، و لا إلى الاهتمام الموجّه للعنصر البشري تلبية لمتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 9001: 2000، دون أن نقوم في بادئ الأمر بتقديم هذه الشركة، و لهذا سوف نتعرّض في هذا المبحث إلى كلّ من تطوّرها التاريخي، تعريفها و توضيح هيكلها التنظيمي، من أجل تقديمها بشكل دقيق.

##### 1.1.4 نبذة تاريخية عن الشركة

نشأت شركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية BATIGEC في 1997/10/01م، كفرع للمؤسسة الوطنية للبناءات الصناعيّة BATIMETAL.

و بطبيعة الحال، فإن استعراض التطور التاريخي لشركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية يقودنا إلى المؤسسة الأم، و هي مؤسسة BATIMETAL (المؤسسة الوطنية للبناءات الصناعيّة)، التي أنشأت سنة 1983م، في سياق إعادة هيكلة الشركة الوطنية السابقة SN-METAL ( الشركة الوطنية للمعادن )، و ذلك تبعاً للمرسوم رقم 51/83 ل 1983/01/01م، تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة، و انطلاقا من سنة 1989م أصبحت شركة BATIMETAL مستقلة، و هي عبارة عن شركة ذات أسهم تابعة للدولة يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 1600.000.000 دج، و يتمثل نشاطها في دراسة و إنتاج و إنجاز البناءات الصناعيّة.

كان نشاط الهندسة المدنية و التركيب في شركة BATIMETAL مغطى من طرف وحدة واد السمار للهندسة المدنية و التركيب، و نتيجة لتطور سوق البناءات الصناعيّة، قامت هذه الشركة في وسط الثمانينات و بالضبط سنة 1985م بإنشاء وحدتين للهندسة المدنية و التركيب في كلّ من ولايتي عيد الدفلى و باتنة تبعاً لمرسوم 1985/01/01 و القرار رقم 85/257 ل 1985/03/03، بعد ذلك تمّ الفصل بين نشاط الهندسة المدنية و نشاط التركيب، حيث أنشأ في 1993/02/02م قسم الهندسة المدنية، و الذي تحوّل فيما بعد إلى شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 140.000.000 دج، و هي

شركة BATIGEC التي ولدت في 1997/10/01م كفرع لمجموعة BATIMETAL ، عن طريق قرار الجمعية العامة للمساهمين و الذي أصدر في 1997/04/12م.

عند نشأتها كانت شركة BATIGEC متكوّنة من ثلاثة وحدات: وحدتين للهندسة المدنية في كلّ من واد السمّار و عين الدّفلى، و وحدة البناء الجاهز.

و انطلاقا من 2001/03/01م أعيد تنظيم هذه الشركة، و مرّت بتطوّرات و تحوّلات و توسّعات مختلفة، من أجل أن يغطّي نشاطها كافة أرجاء التراب الوطني، حيث أصبحت تشمل أربع أقطاب للإنجاز، و هي : قطب الوسط بالعاصمة، قطب الغرب بعين الدفلى، قطب الشرق بعنّابة و قطب الجنوب بحاسي مسعود، بالإضافة إلى وحدة البناء الجاهز.

كانت هذه نبذة تاريخية مختصرة عن شركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية BATIGEC و سوف نقوم في المطلب الموالي بتعريفها و ذكر مجال نشاطها.

#### 2.1.4 تعريف شركة BATIGEC

شركة البناءات الصناعيّة و الهندسة المدنية (Société de Bâtiments Industriels et de Génie Civil) هي شركة ذات أسهم، يقدر رأس مالها الاجتماعي ب 600.000.000 دج، يقع مقرّها الرئيسي بالمنطقة الصناعيّة لواد السمّار، و تتكوّن من أربعة أقطاب أساسية للإنجاز (Pôles d'activités) و هي: قطب الوسط بالعاصمة، قطب الغرب بولاية عين الدّفلى، قطب الشرق بولاية عنّابة و قطب الجنوب بحاسي مسعود، بالإضافة إلى وحدة للبناء الجاهز. و يتمثل نشاط هذه الشركة فيما يلي:

- تصميم، دراسة ، تنمية و إنجاز:

\* أشغال الهندسة المدنية و البناءات الصناعيّة.

\* التهيئة الخارجية و أشغال الطّرق و الشبكات المختلفة.

\* تسوية الأراضي و التعبيد.

\* الطّرق و المطارات.

الترقية العقارية:

\* المساكن.

\* البناءات الإداريّة.

و بشكل عام يتمثل نشاط شركة BATIGEC في تصميم و تنمية و إنجاز أشغال الهندسة المدنية، العمارات، الأشغال العمومية و الهياكل الأساسية.

و قد قامت شركة BATIGEC بإنجاز عدّة مشاريع في مختلف مناطق الوطن، منها: مدرسة الإطارات في ولاية بشار، مركز التدريب المهني في ولاية المسيلة، مدرسة عسكرية في بوسعادة، قاعة متعدّدة الرياضات في المسيلة، 300 مسكن في بشار، مسبح نصف أولمبي في عين الدفلى، قاعدة جويّة في ولاية الشلف، ملعب كرة قدم في بئر خادم (يحتوي 1200 مقعد)، 380 استوديو في حاسي مسعود، أعمال السكك الحديدية بين واد السمّار و جسر قسنطينة، مصنع المشروبات الغازية PEPSI في الرغاية، مركز التكوين المهني في بومرداس...

أمّا المشاريع التي لا زالت في طور الإنجاز فهي أيضا كثيرة، من أهمّها: 136 مسكن في عنابة، 34 فيلا في وهران، مسرح يضمّ 500 مقعد في بشار، دراسة و تنفيذ مدرسة طبيّة في عين النعجة، إنشاء قطب جامعي ب 2000 مقعد و أربع مدرّجات في الطّارف، إنشاء مدينة جامعية في الطّارف، مستودع للطائرات في بسكرة، موقف للطائرات في القاعدة الجوية التابعة لتمنراست...

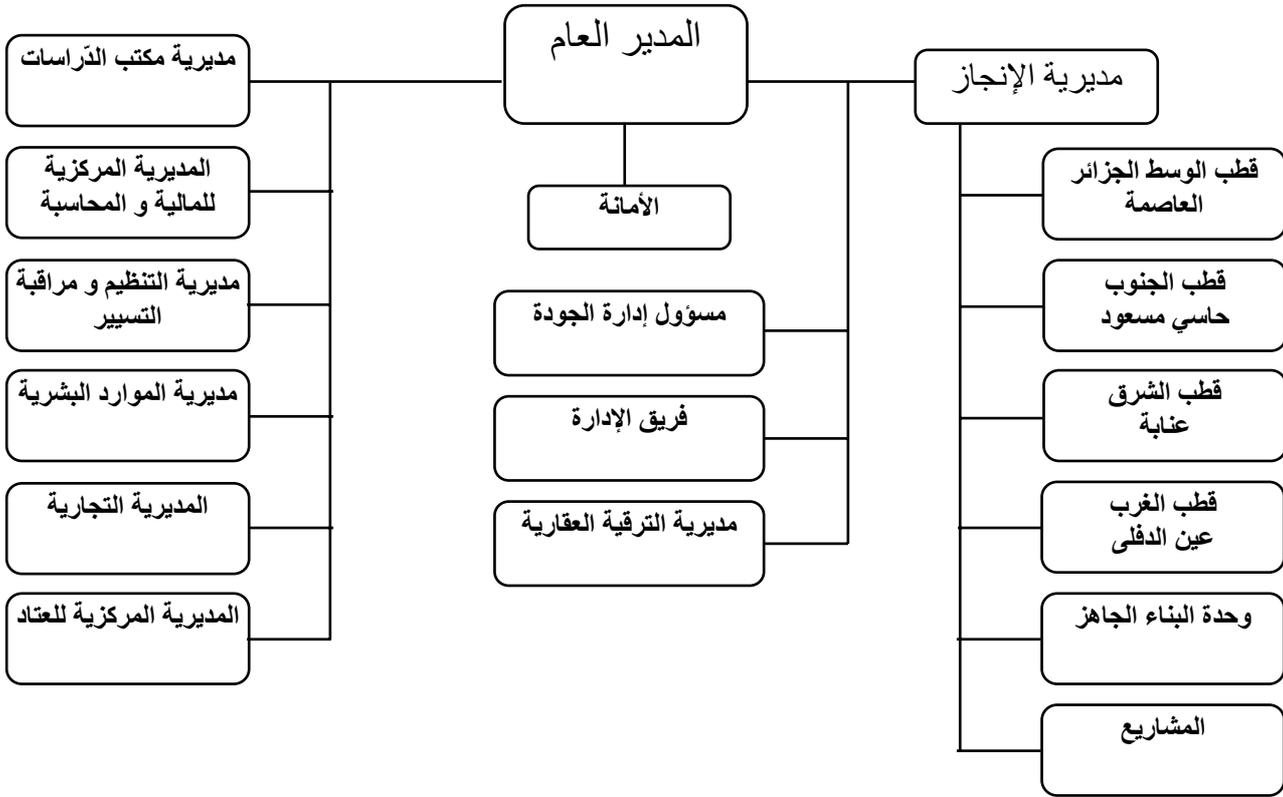
(المعلومات أعلاه الخاصة بالمشاريع المختلفة لشركة BATIGEC ، متعلّقة بإحصاءات تمّت خلال سنة 2004م، و بالتالي فإن معظم المشاريع التي كانت في طور الإنجاز قد تمّ تنفيذها في الوقت الحاضر).

#### 3.1.4. الهيكل التنظيمي لشركة BATIGEC

بعد أن تعرّفنا على التطوّر التاريخي لشركة BATIGEC و مجال نشاطها، سوف نتطرّق في هذا المطلب إلى هيكلها التنظيمي، و بما أن هذه الدراسة التطبيقية بكلّ ما تتضمنه من معلومات متعلّقة بالشركة و نظام إدارة الجودة الخاص بها، قد تمّ الحصول عليها و دراستها على مستوى قطب الغرب التابع لهذه الشركة و المتواجد بولاية عين الدفلى نظرا لأنه القطب الأقرب إلى مكان الإقامة، فإننا سوف نقدّم بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي العامّ لشركة BATIGEC ، الهيكل التنظيمي لقطب الغرب بعين الدفلى.

#### 1.3.1.4. الهيكل التنظيمي العامّ لشركة BATIGEC

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي العام للشركة في الشكل الموالي:



شكل رقم 09: الهيكل التنظيمي العام لشركة BATIGEC

يوضّح الشكل أعلاه الهيكل التنظيمي العام لشركة BATIGEC، حيث يتمركز أعلاه المدير العام و تليه الأمانة العامة بالإضافة إلى المسؤول عن إدارة الجودة، كما أنه يتكوّن من كلّ من المديرية التالية:

#### 1.1.3.1.4. المديرية العملية (Directions Opérationnelles)

تتمثل في:

- مديرية الإنجاز التي تجمع الأقطاب القائمة بالنشاطات (قطب الوسط بالعاصمة، قطب الجنوب بحاسي مسعود، قطب الشرق بعنابة و قطب الغرب بعين الدفلى)، كما تضم هذه المديرية وحدة البناء الجاهز و المشاريع المختلفة.
- مديرية الترقية العقارية.
- مكتب الدراسات التقنيّة.

#### 2.1.3.1.4. المديریات المركزية الوظيفية (Directions Centrales Fonctionnelles)

و تتمثل في:

- المديرية المركزية للمالية و المحاسبة.
- مديرية التنظيم و مراقبة التسيير.
- المديرية التجارية.
- مديرية الموارد البشرية.
- المديرية المركزية للعتاد.

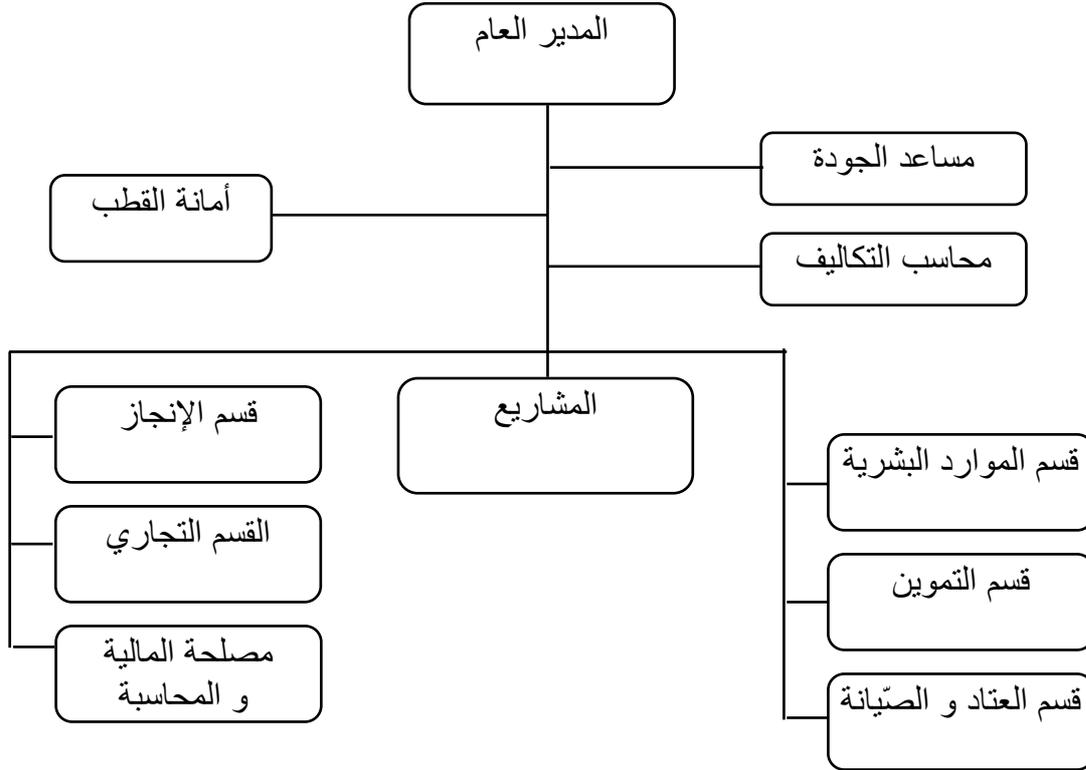
هذه المديریات مكلفة بالتنسيق و التنشيط في مجالات: السياسة العامة، الأهداف الأساسية و تشغيل مخططات الشركة.

#### 2.3.1.4. الهيكل التنظيمي لقطب الغرب (قطب النشاط بعين الدفلى)

بعد أن كانت وحدة الهندسة المدنية و التركيب المتواجدة بولاية عين الدفلى و التي أنشأت سنة 1985م تابعة لشركة BATIMETAL، و بعد أن أنشأ قسم الهندسة المدنية سنة 1993م و الذي تحول إلى شركة ذات أسهم فرع لمجموعة BATIMETAL سنة 1997م و هي شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية BATIGEC، أصبحت وحدة الهندسة المدنية المتواجدة بولاية عين الدفلى تابعة لشركة BATIGEC، و عند تعرض هذه الأخيرة لإعادة تنظيم في 2001/03/01 تحولت وحدة الهندسة المدنية إلى قطب للنشاط تابع لشركة BATIGEC، يتولى إنجاز أشغال الهندسة المدنية و العمارات و الأشغال العمومية و الهياكل الأساسية الخاصة بالناحية الغربية من التراب الوطني، أي أن نشاطه يغطي المناطق المتواجدة بغرب الجزائر.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لقطب النشاط بولاية عين الدفلى التابع لشركة BATIGEC في

الشكل الموالي:



شكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لشركة BATIGEC - قطب الغرب بعين الدفلى -

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي لشركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية بقطب الغرب بعين الدفلى يشمل عدّة أقسام، حيث يتمركز أعلاه مدير القطب بالإضافة إلى أمانة القطب، كما نجد مساعد الجودة الذي تكمن مهمته في ضمان تطبيق و متابعة نظام إدارة الجودة و عملياته في مختلف الأقسام و المصالح و كتابة التقارير حول ذلك، و محاسب التكاليف الصناعية الذي يشرف على تسجيل و تصنيف و تعريف و تفسير التكاليف المتعلقة بكلّ قسم حسب المعطيات الخاصة بالمحاسبة التحليلية و تزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة من أجل القيام بالتخطيط و المراقبة و اتخاذ القرارات الملائمة في وقتها.

كما يشمل الهيكل التنظيمي الأقسام التالية:

#### 1.2.3.1.4. قسم الإنجاز

و تكمن مهمته في ضمان إنجاز و متابعة المشاريع، و ذلك انطلاقاً من:

- إطلاق مختلف المشاريع (استرجاع الملفات التقنيّة، تنفيذ الاحتياجات من اليد العاملة و عتاد البناء، تخطيط و إنجاز المشاريع).
- متابعة المشاريع (فتح مختلف الورشات الجديدة، تنظيم الورشات).
- برمجة الأساليب (اعتماد بطاقات متابعة مختلف المشاريع، اعتماد بطاقات التقييم، المتابعة النهائية للمشاريع في طريق الإنجاز أو المنجزة).

#### 2.2.3.1.4. قسم الموارد البشرية

هو قسم يحتلّ أهميّة كبيرة، حيث يكمن دوره في تسيير و إدارة الموارد البشرية (متابعة المهن، تسيير الملفات الإدارية، التعيين، الترقيّة، التحويل...)، كما يتحكّم بعدّة خدمات مثل: النقل، الطبّ العام...، و يضمّ مصلحة العاملين، حيث تشمل فرع الرواتب الذي يكمن دوره في تبني الإجراءات الضّرورية لتحضير رواتب العاملين و ضمان احترام المعايير المرتبطة بالتعويضات، و فرع آخر متعلق بالعلاقات الاجتماعية، و الذي يتكفل بإقامة العلاقات مع التنظيمات و المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي مثل شركات التأمين، صناديق التقاعد...

#### 3.2.3.1.4. القسم التجاري

يكمن دور القسم التجاري في التعامل مع مختلف الزبائن و التزويد بجميع المعلومات التي تسمح بتحديد الأهداف، فتلبيّة لطلب الزبون تتمّ عملية تقييم تكلفة المشروع، و مع انتهاء عملية التفاوض مع الزبون أيّ عند التوصل إلى اتفاق يتمّ إبرام العقد، و يصدر أمر التنفيذ لقسم الإنجاز، كما يقوم هذا القسم (القسم التجاري) أيضا بضمان متابعة و تطوّر مختلف الأشغال و الأعمال في الميدان من أجل إنجاز و تبني مختلف الفواتير، و التكفل بعملية التسيير المالي للعقد.

#### 4.2.3.1.4. قسم التموين

- يتمثل دور قسم التموين في تغطية مختلف احتياجات القطب، و منها:
- المشتريات المختلفة (مواد البناء مثل: الحديد، الخشب، الأجور، الإسمنت، الرّمل،...، بالإضافة إلى قطع الغيار الخاصّة بعتاد البناء و غيرها من المواد).
- إعادة التموين.
- تسيير و مراقبة المخزون و ذلك من أجل تفادي أي نقص في هذا المخزون.
- متابعة بطاقات الموردّين.

#### 5.2.3.1.4. قسم العتاد و الصيانة

يتكفل قسم العتاد و الصيانة بتسيير العتاد التابع للقطب (عتاد البناء بمختلف أنواعه)، أي تقع على هذا القسم (مصلحة العتاد) مسؤولية الإشراف على عمليات إخراج العتاد من الحظيرة لاستعماله في مختلف الورشات، و استقباله فيما بعد لإدخاله إلى الحظيرة، كما يقوم هذا القسم من خلال مصلحة الصيانة، بتصليح العطب الذي يمسّ العتاد أثناء استخدامه، و المراقبة المستمرة على العتاد و التجهيزات أثناء الاستخدام و بعده، و السهر على صيانة هذا العتاد من أجل السير الجيد و الحسن لعمليات إنجاز و تنفيذ مختلف المشاريع.

#### 6.2.3.1.4. مصلحة المالية و المحاسبة

تقوم هذه المصلحة بدور ذو أهمية كبيرة، حيث يتمثل هذا الدور في تسيير مختلف العمليات المالية و المحاسبية الخاصة بالقطب، و ذلك لضمان السير الجيد و تحقيق الأهداف المختلفة التي تمّ تسطيرها.

كانت هذه لمحة مختصرة عن مختلف الأقسام و المصالح الذي يضمها قطب الغرب التابع لشركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية، و الذي يتكفل بإنجاز مختلف نشاطات و مشاريع الهندسة المدنية و البناءات الصناعية و العمارات و الأشغال العمومية و الهياكل الأساسية الخاصة بالجهة الغربية من الوطن، و سوف نتناول في المبحث الموالي نظام إدارة الجودة الخاص بشركة BATIGEC و الذي يطبق في جميع هياكلها بما فيها قطب الغرب بعين الدفلى.

#### 2.4. نظام الجودة لشركة BATIGEC حسب الإيزو 9001: 2000

حرص المسؤولون في شركة BATIGEC و مختلف العاملين فيها منذ نشأتها على العمل الجاد من أجل تقدّم و استمرار هذه الشركة، و لأن تحقيق متطلبات الزبائن و إرضائهم هو أساس تقدّم أيّة مؤسسة، تقرّر اعتماد نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات نظام الإيزو 9001: 2000، من أجل التحسين المستمر لأداء المؤسسة، و العمل الدائم على تحقيق توقّعات الزبائن، و بالفعل تمّ البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات مواصفة الإيزو 9001: 2000 في نهاية سنة 2002م، و بعد سلسلة من التغييرات و التحسينات و المراجعات الدورية، نجحت الشركة في الحصول على شهادة الإيزو 9001: 2000، و ذلك بتاريخ 2004/01/28.

و لمعرفة الطريقة التي تمّ من خلالها تلبية متطلبات الإيزو 9001:2000، لابدّ من الاطلاع على دليل الجودة الخاص بالشركة، الذي يتضمّن نظام إدارة الجودة المطبّق فيها، و الذي يحتوي في بدايته على فهرس يوضّح جميع فقرات نظام إدارة الجودة المتمثلة في: مجال التطبيق، تقديم الشركة، تعريفات و مختصرات، نظام إدارة الجودة، مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، إنجاز المنتج و القياس و التحليل و التحسين.

بالنسبة لمجال التطبيق فإن هذا الدليل يطبّق عند تصميم و دراسة و إنجاز أشغال الهندسة المدنية و البناءات و الأشغال العمومية و الهياكل الأساسية (أي جميع ميادين نشاط الشركة)، كما أن كافة إجراءاته تطبّق في مجموع هياكل شركة BATIGEC من مديريات مركزية و أقطاب الإنجاز (بما فيها قطب الغرب بعين الدفلى) و مشاريع و مختلف مواقع التنفيذ التابعة للشركة؛ و بالنسبة لمرجعية المعيار فإن هذا الدليل حضّر على أساس كل من: الإيزو 9001:2000، الإيزو 9000:2000 و الإيزو 19011:2002 (مواصفة تدقيق نظام إدارة الجودة و البيئة)؛ و بالنسبة لفقرة تقديم الشركة فتحتوي على نبذة تاريخية و ميدان النشاط و قائمة الموارد البشرية و قائمة العتاد؛ أمّا فقرة التعريفات و المختصرات فهي تحتوي على تعريف لمصطلحات عديدة كسياسة الجودة و المطابقة و تحسين الجودة و المراقبة و المراجعة و الزبون و المورد...بالإضافة إلى ذكر اختصارات للمصطلحات التي يتردّد استعمالها في الدليل.

و سوف نتعرّض في هذا المبحث إلى الفقرات الخمسة الأساسية التي توضح طريقة تطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات الإيزو 9001:2000 في الشركة، و هي: نظام إدارة الجودة، مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، إنجاز المنتج و القياس و التحليل و التحسين.

#### 1.2.4. نظام إدارة الجودة

تتمثل متطلبات الإيزو 9001:2000 بالنسبة لهذه الفقرة أن على المؤسسة وضع و توثيق و تطبيق و المحافظة على نظام لإدارة الجودة و أن تقوم بتحسين فعاليته باستمرار طبقا لمتطلبات المواصفة.

و تلبية لهذه المتطلبات وضعت شركة BATIGEC نظاما لإدارة الجودة يسمح بتشغيل سياسة جودة متناسقة و متناسمة مع متطلبات الزبائن، هذه السياسة كانت موضوعا لحملة شرح و تفسير و تحسيس و تدريب للعاملين، من أجل تحقيقها على أكمل وجه ممكن.

في هذا الصدد تمّ ما يلي:

- تحديد العمليّات الأساسية الضّرورية لنظام إدارة الجودة، و تتمثّل في ثمانية (08) عمليّات هي:

- \* عملية واحدة للنشاطات الإدارية (01 Processus de management).
- \* أربع عمليات للإنجاز (04 processus de réalisation).
- \* ثلاث عمليات داعمة (03 processus de support).
- تحسيس كافة العاملين و توعيتهم لضمان تطبيق جميع الإجراءات اللازمة لنظام إدارة الجودة.
- تحديد خريطة للعمليّات (الشكل رقم 09).
- توفير الموارد البشرية و الموارد المالية و المادية لضمان نجاح مشروع الجودة.
- وضع نظام للرقابة المستمرة و قياس و تحليل العمليات.
- برمجة تحسينات خاصة بالنظام تتمّ عن طريق مختلف الأفعال و تخطيط الأهداف.

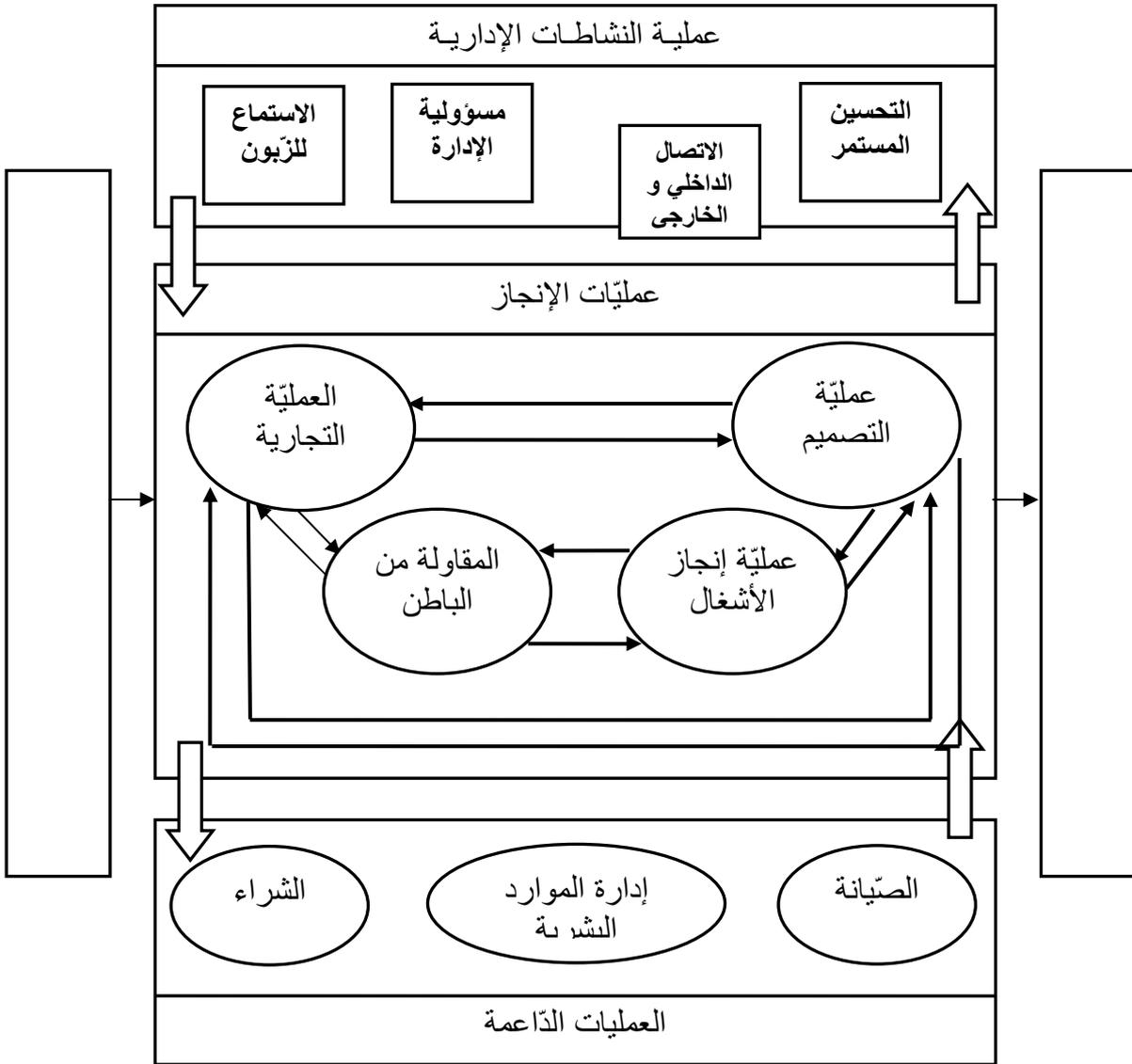
أمّا بالنسبة للتوثيق الخاص بنظام إدارة الجودة فهو يأخذ بعين الاعتبار حجم و نشاط شركة BATIGEC، و يشمل:

- \* تصريحات موثقة لسياسة و أهداف الجودة في الشركة.
- \* دليل الجودة الذي يحدّد نظام إدارة الجودة للشركة و مجال تطبيقه و العمليات الخاصة بالشركة، يحضّر على مستوى قسم الجودة و يراجع من طرف مسؤول إدارة الجودة و يصادق عليه من قبل الرئيس المدير العام و /أو المدير العام.
- \* إجراءات موثقة مطلوبة من طرف الإيزو 9001:2000 و الإجراءات المتضمّنة للعمليات.
- \* سجلّات مختلفة مطلوبة في هذه المواصفة تبيّن التطابق مع المتطلّبات و التشغيل الفعّال لنظام إدارة الجودة.

و تؤمّن عملية ضبط الوثائق و السجلّات عن طريق الإجراءات المدوّنة في سجلّ الإجراءات العامّة، الذي يوضّح القوانين الواجب احترامها عند: الكتابة، المراجعة، المصادقة، التعديل، التسجيل، العرض، الإلغاء، الأرشفة و التخلص من الوثائق و السجلّات.

و يمكن توضيح خريطة عمليات نظام إدارة الجودة للشركة، و التي سبق الحديث عنها في الشكل

الموالي:



شكل رقم 11: خريطة العمليات في شركة BATIGEC

نلاحظ أن خريطة العمليات لشركة BATIGEC مطابقة لنموذج العمليات للإيزو\_9001:2000 الذي سبق ذكره في الفصل الثاني من هذا البحث، حيث تشكل متطلبات الزبائن و التي يتم الحصول عليها عن طريق نظام الاستماع للزبون و نشرها في مختلف أنحاء الشركة عن طريق الاتصالات الداخلية و الخارجية، تشكل المدخلات الأساسية التي يتم الارتكاز عليها عند تنفيذ عمليات إنجاز المنتج و القيام بالتحسينات المختلفة، و تساهم عمليات الشراء و إدارة الموارد البشرية و الصيانة في دعم ذلك، من أجل تحقيق رضا الزبائن.

#### 2.2.4. مسؤولية الإدارة

تتمثل متطلبات الإيزو 9001:2000 في هذا المحور في إبراز التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام لإدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار، إبراز التركيز على الزبون، توضيح سياسة الجودة، القيام بتخطيط أهداف الجودة ونظام إدارة الجودة، تحديد المسؤولية والصلاحيات والاتصالات وإبراز مراجعات الإدارة. و قد تمّ تلبية هذه المتطلبات كما يلي:

#### 1.2.2.4. التزام الإدارة، الاستماع للزبون و سياسة الجودة

بالنسبة لالتزام الإدارة فقد ترجم من خلال رسالة دوّنت من طرف الرئيس المدير العام لشركة BATIGEC، و التي وضّح فيها سياسة الجودة الموجهة نحو إرضاء الزّبون و التحسين الذي يركز على أهداف محدّدة بشكل مناسب نحو تحقيق هذه السياسة. كما يتمّ تنظيم مراجعات يترأسها الرئيس المدير العام، لقياس فعالية نظام إدارة الجودة، و رسم أهداف جديدة للجودة.

و بالنسبة للتركيز على الزّبون، و باعتبار هذا الأخير مركز اهتمام شركة BATIGEC، فقد تمّ وضع نظام للاستماع للزبون، لأن تحقيق رضا هذا الأخير يكون من خلال معرفة متطلباته سواء المعلنة أو غير المعلنة، و لأن أساس تقدّم و استمرار هذه الشركة مرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق رضا زبائها. و الاستماع للزبون يتمّ عن طريق: دفاتر الشروط، المراسلات و الاجتماعات مع الزبائن أو مع ممثليهم، سجلات الورشات و صالونات المعارض.

أمّا بالنسبة لسياسة الجودة فهي تترجم في الإرادة الحقيقية للرئيس المدير العام لشركة BATIGEC لإعادة تنظيم جديد لهياكل الشركة، عن طريق تبني نظام إدارة الجودة متوافق مع متطلبات الإيزو 9001:2000، و إدخال هذه المتطلبات في ثقافة المؤسسة.

#### 2.2.2.4. التخطيط

- تمّ تخطيط أهداف الجودة، و تتمثل هذه الأهداف في:
- وضع مصلحة الزبائن في مركز اهتمامات شركة BATIGEC.
- تطوير و تنمية المعرفة الأدائية للمؤسسة و ضمان نجاحها و بقائها.

- حشد و تحفيز المورد البشري في المؤسسة.
- الحصول على شهادة الإيزو 9001:2000 و البحث الدائم على تحسين الكفاءات في المؤسسة.

هذه الأهداف يتم شرحها و توضيحها بشكل عملي لأصحاب العمليات في الشركة.

كما تمت عملية تخطيط نظام إدارة الجودة من طرف الإدارة العليا لتلبية مختلف المتطلبات، مع الحرص على كمال نظام إدارة الجودة عند القيام بتخطيط و تنفيذ تغييرات في هذا النظام أثناء المراجعات الدورية التي تقوم بها الإدارة.

#### 3.2.2.4. المسؤولية، الصلاحية و الاتصالات

إن تنظيم شركة BATIGEC موضح من خلال هيكل تنظيمي رسمي، وظيفة الجودة فيه موجودة في أعلى الهرم الإداري للشركة.

يتم تبني بطاقات تعريف للعمليات تحدّد بشكل واضح المسؤولين المكلفين بقيادة كل عمليّة و مختلف الصلّاحيات الممنوحة لهم.

و من أجل تشغيل و متابعة نظام إدارة الجودة و تنسيق الأعمال في الشركة، عينت الإدارة العليا مسؤول عن إدارة الجودة، بالإضافة إلى مساعدي الجودة على مستوى أقطاب الإنجاز و المشاريع، توكل إليهم المهام التالية:

- ضمان وضع و تطبيق و المحافظة على عمليات نظام إدارة الجودة.

- كتابة مختلف التقارير التي توجّه للإدارة العليا حول تشغيل نظام إدارة الجودة.

- ضمان تحسيس و إشراك العاملين.

- وضع و متابعة أعمال التحسين لنظام إدارة الجودة.

- تعزيز الوعي بمتطلبات الزبائن لدى جميع العاملين في الشركة.

كما أسست نظم اتصال مناسبة ضمن المؤسسة تسمح بالتعرّف على فعالية تطبيق نظام إدارة

الجودة تتمثل في:

\* التعليق.

\* تجمّعات التحسيس و التدريب.

\* التغذية العكسية التي تأتي من مختلف الهياكل عن طريق وثائق تسمح بتقييم و تحسين النظام.

- \* اجتماعات التنسيق.
- \* البريد الداخلي و الخارجي.

#### 4.2.2.4. مراجعة الإدارة

تقوم الإدارة بمراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرار تطبيق نظام إدارة الجودة، و ملاءمته و فعاليته بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية. و تحفظ سجلات مراجعات الإدارة في شكل تقارير.

يتضمّن فريق مراجعة الإدارة:

- رئيس مجلس الإدارة و/ أو المدير العام.
- المسؤول عن إدارة الجودة.
- أصحاب العملية.
- المدراء المركزيين، مدراء الأقطاب و مدراء المشاريع.

و تشمل مراجعة الإدارة تقييما لفرص التحسين، و الحاجة لتغييرات في نظام إدارة الجودة بما في ذلك سياسة الجودة و أهداف الجودة.

و تتمركز مراجعة الإدارة على أساس مدخلات المراجعة و مخرجات المراجعة، حيث تشمل المدخلات كل من: نتائج التدقيق، التغذية العكسية من الزبون، أداء العمليات و مطابقة المنتج، حالة الأفعال التصحيحية و الوقائية، متابعة أعمال من المراجعات السابقة، التغييرات التي يمكن أن تؤثر في نظام إدارة الجودة و توصيات من أجل التحسين؛ أما مخرجات المراجعة فتشمل أية قرارات تتعلق بكل من: تحسين فعالية نظام الجودة و عمليّاته، تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات الزبون و الحاجة للموارد.

#### 3.2.4. إدارة الموارد

تتمثل متطلبات الإيزو 9001: 2000 في هذا المحور في توفير الموارد اللازمة لتطبيق و المحافظة على نظام إدارة الجودة و تحسين فعاليته باستمرار، سواء تعلق الأمر بالموارد البشرية أو المادية.

و تلبية لهذه المتطلبات قامت شركة BATIGEC بتوفير الإمكانيات البشرية و المادية المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة و المحافظة عليه، و ترجم هذا من خلال قيام المسؤول الأول في هذه الشركة و هو الرئيس المدير العام ب:

- تعيين مسؤول عن إدارة الجودة.

- خلق قسم للجودة.
- تشغيل مساعدي الجودة على مستوى أقطاب الإنجاز و المشاريع.
- برمجة ندوات للتدريب و التحسيس.
- توفير الإمكانيات و التجهيزات اللازمة لنجاح مشروع الجودة.

و يتضمن محور إدارة الموارد ففرتين، الأولى خاصة بالموارد البشرية و الثانية متعلقة بالبنية التحتية.

#### 1.3.2.4. الموارد البشرية

إيماناً بتأثير كفاءة العاملين في شركة BATIGEC على جودة المنتج، و بالتالي على رضا الزبائن، قامت الشركة بتبني إجراءات عديدة تخص مجال الموارد البشرية، و ذلك من أجل:

- ضمان توفّر عاملين مؤهلين و قادرين على تلبية متطلبات الزبائن، و يتمّ هذا عن طريق فرض معايير اختيار و تقييم صارمة، متواجدة في سجلّ خاص بالتعيين.
- نشر المعرفة الأدائية و المحافظة عليها، و تقييم كلّ الأفعال التي تقوم بها المؤسسة اّتجاه الرأس المال البشري، و ذلك بإدخال ثقافة تدريب تسمح بتنمية و تطوير كفاءات العاملين في الشركة، حيث تمّ في هذا الإطار وضع سجلّ خاص بالتدريب، و تبني بطاقات تقييم عديدة من أجل اختبار فعالية التدريب.

و بالإضافة إلى هذا يتمّ العمل المستمرّ على تنمية تحسيس العاملين بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة و تحقيق رضا الزبائن من أجل إشراكهم.

#### 2.3.2.4. البنية التحتية

من أجل ضمان تواجد شركة BATIGEC عبر كامل التراب الوطني، قامت هذه الشركة بنشر استثمارات مهمّة، من أجل:

- بناء المراكز، الأبنية الإدارية، المشاغل و المخازن.
- توفير مراكز الحياة لإدارات الأقطاب المختلفة و المشاريع.
- توفير المعدّات و الخدمات المختلفة.
- وضع و تجديد وسائل الإنتاج الملائمة.

- و للمحافظة على مختلف تجهيزاتها، قامت الشركة بما يلي:
- \* المحافظة و الرّعاية المستمرة لأماكن العمل لضمان بيئة عمل متوافقة مع قواعد النظافة و الأمن.
  - \* تطبيق إجراءات الصيانة البعدية و الصيانة الوقائية، حيث تسمح هذه الإجراءات بضمان توفّر وسائل إنتاج ملائمة.

#### 4.2.4. إنجاز المنتج

تتمثل متطلبات الإيزو 9001: 2000 في هذا المحور في تحديد مختلف الخطوات و الأعمال التي تسمح بإنجاز المنتج، و قد تمّ تلبية هذه المتطلبات بالطريقة التالية:

#### 1.4.2.4. التخطيط

من أجل تلبية متطلبات الزبائن المعلنة و غير المعلنة و احترام المتطلبات القانونية و قواعد المهنة و التحكم في التكاليف و الموارد، طوّرت شركة BATIGEC تخطيطاً لمختلف عمليات إنجاز المنتج، يتضمّن:

- تعريف الاحتياجات المعلنة و غير المعلنة للزبائن.
- تحديد مراحل التحقق، المصادقة و التعديل للدراسات و التصميم.
- مساعدات الموارد الخاصة بإنجاز المنتج.
- تخطيط إنجاز المنتج.

#### 2.4.2.4. العمليات المتعلقة بالزبون

إن تعريف المتطلبات المعلنة و غير المعلنة للزبون التي تمّ تدوينها في دفاتر الشروط أو أي سجلّ آخر، هي مرحلة ضرورية لفهم احتياجات الزبون من أجل القدرة على تحقيقها. تتمّ مراجعة هذه المتطلبات على مستوى الهيكل التجاري قبل التزام الشركة بتحقيقها، بعد ذلك يحضّر تقرير لهذه المراجعة يوضّح من خلاله قدرة شركة BATIGEC على الاستجابة بشكل كامل لمتطلبات الزبون.

عند الضرورة، تحرص الشركة على القيام باستشارات إضافية لدى الزبائن للتعرف على متطلباتهم.

#### 3.4.2.4. التصميم و التطوير

تشمل هذه العملية كلّ من التخطيط للتصميم، مدخلات و مخرجات التصميم، مراجعة التصميم، التحقق و المصادقة و ضبط التغييرات على التصميم، الشراء، الإنتاج و توفير الخدمة و ضبط أجهزة المراقبة و القياس.

#### 1.3.4.2.4. التخطيط للتصميم

من أجل التّكفل المناسب بالدراسات الموكلة لمكتب الدراسات التقنية، تمّ اعتماد سجلّ يتضمّن إجراءات إعداد الدراسة، و هذا لتحديد:

- مراحل التصميم.
- الفريق المكلف بالمشروع.
- برمجة مراجعات التصميم.
- مراحل التحقق و المصادقة لكلّ مرحلة من مراحل التصميم.

#### 2.3.4.2.4. مدخلات و مخرجات التصميم

تشتمل مدخلات مراجعة التصميم كلّ من: دفاتر الشروط، المعلومات المحصّل عليها من دراسات و تصاميم سابقة مماثلة، متطلبات قانونية و تنظيمية القابلة للتطبيق، متطلبات أخرى أساسية للتصميم و التطوير و نتائج الاستشارات المكتملة الملتزم بها أمام الزبون.

أمّا مخرجات التصميم فتشتمل على كلّ من: الخطط (ملف التنفيذ الكامل)، و الوثائق المدوّنة (الحسابات، دفتر الشروط).

#### 3.3.4.2.4. مراجعة التصميم

يلتزم مسؤول مكتب الدراسات التقنية و الفريق المكلف بالمشروع بإجراء اجتماعات في أوقات مناسبة، و ذلك من أجل:

- التحقق من التنسيق بين متطلبات الزبون و العمل المنجز.
- تقييم تقدّم الدراسة مقارنة مع التخطيط الأساسي.
- التعرف على المشاكل و اقتراح الحلول المناسبة.

تسجل نتائج المراجعة و جميع الأفعال المتخذة، و تكون هذه النتائج و الأفعال محلاً لتقرير مفصل.

#### 4.3.4.2.4. التحقق، المصادقة، و ضبط التغييرات على التصميم

إن التحقق هو إجباري للدراسة، حيث يسمح بالتأكد من أن مخرجات التصميم تلبي متطلبات مدخلات التصميم، و يتم الحفاظ على سجلات نتائج التحقق.

إذا كانت نتائج التحقق إيجابية، تخضع الدراسة للمصادقة، و التي تكون على مستوى هرمي مناسب، كما يتم الحفاظ على سجلات نتائج المصادقة.  
و تتم مراجعة أي تغييرات على التصميم، و يتم التحقق منها و المصادقة عليها.

#### 4.4.2.4. الشراء

إن التموين من المواد الأولية و المعدات الضرورية لنشاط شركة BATIGEC يتم حسب سجلّ إجراءات الشراء. هذه العملية تبدأ انطلاقاً من طلبية الشراء أين تدون كل المعلومات المتعلقة بالمنتجات. كلّ المنتجات التي يتم شرائها من طرف الشركة مراقبة لضمان مطابقتها لمتطلبات العميل. أما عملية تقييم و اختيار الموردين، فتكون حسب المقاييس التالية:

- مطابقة المنتج المشتري للمتطلبات المحددة.
- الجودة، التكلفة، فترة التسليم و طريقة الدفع.
- التغذية العكسية للمستعملين من ناحية جودة المنتج و استحسان الزبون.

#### 5.4.2.4. الإنتاج و توفير الخدمة

تتضمن هذه العملية كلّ من ضبط الإنتاج و توفير الخدمة، المصادقة على عمليات الإنتاج و توفير الخدمة، التمييز و التتبع، ملكية الزبون المحافظة على المنتج و ضبط أجهزة المراقبة و القياس.

#### 1.5.4.2.4. ضبط الإنتاج و توفير الخدمة

إن المسؤولين عن الإنجاز ملزمين بما يلي:

- ضبط المعلومات التي تصف خصائص المنتج.
- توفير تعليمات العمل و استخدام تجهيزات مناسبة.

- اعتماد تخطيط للأعمال و الموارد.
- توفير و استخدام أجهزة المراقبة و القياس.
- التأكد من مطابقة المنتج قبل التسليم.

في هذا الإطار، تمّ تشكيل وثائق عديدة بهدف تطبيق محتوياتها، و هي: جدول إنجاز الأعمال، جدول اليد العاملة، جدول التموين، جدول التجهيزات و المعدات، جدول تقديرات الإنتاج.

#### 2.5.4.2.4. المصادقة على عمليات الإنتاج و توفير الخدمة

إن عمليات شركة BATIGEC مصادقة من طرف الزبون عندما يتمّ قبول منتجاتها و خدماتها بشكل مؤقت و /أو نهائي، أي أن رضا الزبون عن منتجات الشركة يعتبر بمثابة مصادقة على عمليات الإنتاج و توفير الخدمة.

#### 3.5.4.2.4. التمييز و التتبع

إن تمييز المنتج تكون من خلال التفرقة بين مهام و أعمال إنجاز المنتج. من جهة ثانية يتمّ ربط كلّ قطب إنجاز بمهمة أو عمل، هذا القطب يضمن بشكل محلي تمييز المنتجات عبر جميع مراحل الإنجاز.

و لتلبية احتياجات المتابعة، و وضعت شركة BATIGEC إجراء يسمح بتشكيل نبذة تاريخية لكلّ مشروع، و جلب الدليل على مطابقته للمتطلبات.

#### 4.5.4.2.4. ملكية الزبون

إن المواقع، التجهيزات، الملقات و المعطيات المقدّمة من طرف الزبون سرّية، و يتمّ الحفاظ عليها و صونها.

عند نهاية الأشغال تحرص شركة BATIGEC على إرجاعها للزبون على هيئة جيّدة و ذلك للمحافظة على ثقته.

#### 5.5.4.2.4. المحافظة على المنتج

لضمان مطابقة المنتج المشتري أو المقدم للزبون، تحترم شركة BATIGEC شروط التخزين، المناولة و الحماية.

#### 6.4.2.4. ضبط أجهزة المراقبة و القياس

قامت شركة BATIGEC بتحديد أجهزة المراقبة و القياس اللازمة لتقديم الدليل على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة.

و يتم وضع و اعتماد جدول تسيير توضّح فيه الإمكانيات و الأفراد القائمين بالمراقبة و فترة صلاحية أجهزة القياس و المراقبة، كما تعارير أجهزة القياس و يتم التحقق منها على مجالات محددة، و تحفظ سجلات نتائج المعايرة و التحقق.

#### 5.2.4. القياس و التحليل و التحسين

تتمثل متطلبات الإيزو 9001: 2000 في هذا المحور أن على المؤسسة تخطيط و تطبيق و الحفاظ على عمليات المراقبة و القياس و التحليل و التحسين اللازمة، و ذلك لإثبات مطابقة المنتج و للتأكد من مطابقة نظام إدارة الجودة و لتحسين فعاليته باستمرار.

و قد قامت شركة BATIGEC بوضع و اعتماد مختلف أعمال القياس و المراقبة و التحليل، و التي تسمح بضمان فعالية نظام إدارة الجودة الخاص بها. كذلك قامت بتخطيط مختلف أعمال التحسين بهدف حلّ أيّ مشاكل تنجم عن سوء التشغيل، و ذلك كما يلي:

#### 1.5.2.4. المراقبة و القياس

و تشمل هذه العملية مراقبة و قياس رضا الزبون، القيام بالتدقيق الداخلي، مراقبة و قياس العمليّات، مراقبة و قياس المنتج و ضبط المنتج غير المطابق.

#### 1.1.5.2.4. رضا الزبون

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون فيما إذا كانت الشركة تلبي متطلباته، قامت شركة BATIGEC باعتماد وثيقة تعباً دورياً من طرف المشرف على المشروع على أساس تقارير الورشات، المراسلات و الاجتماعات التي تتم مع الزبائن أو مع ممثليهم. تقوم الشركة أيضا باستشارة زبائنها بصفة دورية، و ذلك بطرح مختلف الأسئلة عليهم حول درجة رضاهم عن جودة منتجاتها، فترات تقديم المنتجات و جودة استقبالهم في مختلف هيكل الشركة.

بعد استلام هذه المعلومات، يركّز مدراء الأقطاب و المشاريع المختلفة على أداء الأعمال بشكل أكثر حزماً و فعالية من أجل تحقيق رضا الزبائن.

#### 2.1.5.2.4. التدقيق الداخلي

تعتبر أعمال التدقيق الداخلي مهمة جداً لضمان التطور المستمر لجودة خدمات شركة BATIGEC.

في هذا الإطار يتبني المسؤول عن إدارة الجودة برنامج سنوي للتدقيق، يطلع عليه المدير العام، و بعد الموافقة عليه يقوم مدققوا الجودة (وهم أشخاص مستقلون عن الهياكل التي تخضع للتدقيق) بكتابة خطط و تقارير التدقيق، حيث يستخرجون محلات عدم المطابقة و النقاط المختلفة التي يجب تحسينها. بعد ذلك يتم وضع خطط الأعمال اللازمة لإزالة عدم المطابقة و أسبابها من طرف المشرفين على الهياكل المدققة، و يقوم المسؤول عن التدقيق بمتابعة مختلف هذه الأعمال و يتحقق من تطبيقها و فعاليتها.

و ترسل تقارير نتائج التدقيق إلى المسؤول عن إدارة الجودة الذي يتحقق منها و يقوم بدوره بإرسال تقاريره إلى كلّ هيكل خضع للتدقيق، حيث تشكل هذه التقارير القاعدة الأساسية أثناء المراجعات التي تقوم بها الإدارة.

و يتم المحافظة على سجلات تخطيط و تنظيم و سير أعمال التدقيق.

#### 3.1.5.2.4 مراقبة و قياس العمليات

عينت شركة BATIGEC لكل عملية من عملياتها مسؤول مكلف بمراقبة و قياس فعالية سير العملية.

كلّ عملية مراقبة عن طريق مؤشرات جودة تحدّد بالتناسق مع أهداف الجودة.

#### 4.1.5.2.4 مراقبة و قياس المنتج

عند مراحل مناسبة من عملية إنجاز المنتج، تتمّ المراقبة للتحقق من أن المتطلبات المتعلقة بالمنتج قد تمّ تلبيةها مقارنة مع كل من دفتر الشروط و قواعد و تنظيمات العمل و المهنة.

عند الإنجاز تتمّ المحافظة على دليل مطابقة المنتج لمعايير القبول، و عند نهاية الأشغال تتمّ المحافظة على دليل رضا الزبون عن المنتج.

#### 2.5.2.4 ضبط المنتج غير المطابق

كلّ منتج غير مطابق يحدّد و يعزل و ذلك لمنع استخدامه غير المقصود أو تسليمه. بعد ذلك يقرّر المسؤول عن الهيكل المعني إمّا تصحيحه أو التخلص منه أو إبقائه على حاله أو إعادة تصنيعه أو قبوله بنتازل من قبل سلطة ذات صلة وثيقة بالموضوع من قبل الزبون، حيثما يكون ذلك قابلاً للتطبيق.

و يتم الحفاظ على سجلات طبيعة عدم المطابقة و الأفعال التي يتمّ اتخاذها، بما في ذلك التنازلات التي تمّ الحصول عليها.

#### 3.5.2.4 تحليل المعطيات

إن المعلومات الخاصة بما يلي:

- قياسات عن رضا الزبون.
- نتائج التدقيق الداخلي.
- تحقيقات مطابقة المنتج.
- التحسينات الدخلة عن طريق الأعمال الوقائية و التصحيحية.

تكون محلّ تحليل أثناء مراجعة الإدارة، لتقييم فعالية نظام إدارة الجودة و طرح مختلف فرص التحسين.

#### 4.5.2.4. التحسين

لقد حدّدت شركة BATIGEC هدفها الأساسي في الحرص و القيام بالتحسين المستمرّ لفعالية نظام إدارة الجودة، و ذلك بالتركيز على:

- سياسة و أهداف الجودة.

- نتائج التدقيق.

- تحليل المعطيات.

- الأفعال التصحيحية و الوقائية و مراجعة الإدارة.

و بالنسبة إلى الأفعال التصحيحية و الوقائية، فإنه على غرار الأفعال التصحيحية الفورية المتّبعة في حالات عدم المطابقة، اعتمدت شركة BATIGEC إجراءات تهدف إلى إزالة أسباب عدم المطابقة، متواجدة في سجل خاص بهذه الأفعال.

في هذا الإطار يتم وضع وثيقة خاصة بالأفعال التصحيحية و أخرى خاصة بالوقائية، لتحديد حالات عدم المطابقة و التعرف على أسبابها و تحديد الأعمال اللازمة و التحقق من فعالية هذه الأعمال و تسجيل النتائج.

كان هذا إذن نظام إدارة الجودة الخاصّ بشركة BATIGEC المتوافق مع متطلبات الإيزو 9001:2000، و الذي على أساسه استطاعت هذه الشركة الحصول على شهادة الإيزو 9001:2000، و تحافظ الشركة على جميع السجلات و الوثائق و دليل الجودة الذي يتضمّن جميع إجراءات و قواعد نظام إدارة الجودة، و تحرص على استمرار تطبيق هذه الإجراءات في جميع هياكلها للمحافظة على هذه الشهادة، و ذلك عن طريق الأخذ بنظام المراجعات الدورية المجدولة و غير المجدولة.

### 3.4. الاهتمام بالعنصر البشري في ظلّ تبني الإيزو 9001:2000 في شركة

#### BATIGEC

إن الاهتمام بالعنصر البشري وحسن إدارته و تسييره نحو تحقيق الأهداف المنشودة هو من أهمّ متطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م، الذي حمل بين طيّاته تقوية لمركز العنصر البشري في المؤسسة من خلال التركيز على عنصر الكفاءة المستمّدة من التدريب و المعرفة الأدائية، و الحرص على توعية و تحسيس العنصر البشري بأهميته و كيفية مساهمته في تحقيق أهداف الجودة.

و تلبية لمتطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م، حرص المسؤولون في شركة BATIGEC على ضرورة إدماج ثقافة تدريبية تسمح بتنمية و تطوير كفاءة العاملين فيها، و تقييم فعالية جميع الأفعال الموجهة نحو العنصر البشري، بالإضافة إلى العمل على إشراك العنصر البشري من خلال تحسيسه بأهمية مساهمته في تحقيق سياسة و أهداف الجودة.

### 1.3.4. التدريب من أجل الكفاءة

من أجل تحسين أداء العاملين في شركة BATIGEC و تطويره، و لضمان التطبيق الفعّال لنظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات الإيزو 9001:2000، تقرّر تبني ثقافة تدريبية قائمة على تطوير كفاءات العاملين في هذه الشركة، قناعة من مسؤوليها بأن العنصر البشري الكفاء هو ضمان نجاح مشروع الجودة و استمرار المؤسسة.

في هذا الإطار، تمّ اعتماد سجلّ خاص بالتدريب يتضمّن إجراءات و قواعد التدريب المتعلقة بمجموع العاملين في شركة BATIGEC، حيث تطبّق هذه الإجراءات و القواعد في جميع هياكل الشركة من مديريات و أقطاب و مشاريع، كما تمّ تبني بطاقات تقييم عديدة تستطيع الشركة من خلالها اختبار فعالية التدريب و كيفية مساهمته في تطوير كفاءات و قدرات العاملين. و يتكفل مدير الموارد البشرية و جميع ممثليه بمهمّة الحرص على تطبيق إجراءات و القواعد الموجودة عبر سجلّ التدريب في قلب هياكل شركة BATIGEC.

و تتمّ عملية التدريب في الشركة كما يلي:

عند نهاية كلّ سنة، يقوم الممثلون للهياكل المختلفة للشركة (مديريات، أقطاب و مشاريع) بتقييم لكفاءات العاملين، و تحديد احتياجاتهم من التدريب، هذه الاحتياجات تكون إطارا لمشاورة و مناقشة مع الرئيس المدير العام و مدير الموارد البشرية للشركة، و بعد الموافقة و المصادقة عليها، يقوم مدير الموارد البشرية و ممثل الهيكل المعني بإعداد برنامج سنوي للتدريب، هذا البرنامج هو عبارة عن ملف يتضمّن تخطيطا لجميع أعمال التدريب.

بعد ذلك، يحدّد قسم التدريب المضمون البيداغوجي و مختلف الأهداف المراد الوصول إليها من خلال عملية التدريب و خاصة في مجال المعرفة الأدائية "le savoir-faire" و مختلف المعارف الأخرى، ثمّ يشرف قسم التدريب على إعداد دفتر الشروط "le cahier de charges"، الذي تحدّد فيه شروط التنفيذ المتعلقة بالتدريب و خاصة: التوقعات، المضمون و الإمكانيات البيداغوجية، مؤهلات المدرّبين و فترة التدريب.

و بعد إعداد دفتر الشروط، يشرف قسم التدريب على عملية البحث و الاختيار لإيجاد هيكل التدريب "l'organisme formateur" الذي يضمن بأكبر درجة ممكنة تحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب.

بعد اختيار الهيكل المشرف على التدريب، يقوم قسم التدريب بعملية الفحص و التأكد من الاعتماد "l'agrément" الممنوح لهيكل التدريب، مستنداته و وثائقه و السير الذاتية للمدربين، كما يتحقق مدير الموارد البشرية من صحة المعلومات المقدمة في هذا الإطار.

بعد ذلك، يقوم قسم التدريب بإعداد معاهدة التدريب "convention de formation"، مع الهيكل المدرب من أجل تنفيذ عملية التدريب.

### ملاحظة:

هذه الخطوات تتم في حالة التدريب الخارجي، أما في حالة التدريب الداخلي أي التدريب الذي يكون على مستوى الشركة، لا يتم إعداد دفتر الشروط، بل يتم تحديد مضمون التدريب و تعيين الوصي على التدريب "le tuteur"، من أجل القيام بهذه العملية.

و نظرا لأن تقييم فعالية التدريب هي من متطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م، فإن شركة BATIGEC تحرص على تنفيذ هذا التقييم و اختبار فعالية عملية التدريب حسب متطلبات هذا النظام، من خلال الخطوات التالية:

### 1.1.3.4. تقييم الهيكل المدرب

تتم عملية تقييم الهيكل المشرف على تدريب العاملين بالاستعانة ببطاقة تقييم خاصة هي "بطاقة تقييم الهيكل المدرب" "fiche d'évaluation de l'organisme formateur"، حيث يقوم العامل أثناء سير عملية التدريب بملأ هذه البطاقة وذلك بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها، و تغطي هذه الأسئلة الجوانب التالية:

- التوافق بين محتوى التدريب و برنامج التدريب المسطر من طرف شركة BATIGEC.
- نوعية الطرق المستعملة في التدريب.
- المنهجية المستخدمة في التدريب.
- التوازن بين الأجزاء النظرية و الأجزاء التطبيقية.
- كفاءة المدرب (تحكم المدرب في موضوع التدريب).
- تكيف المدرب مع مستوى المجموعة أو الفريق (مجموعة العاملين الخاضعين للتدريب).

و حسب الإجابات المقدّمة في هذا الإطار تستطيع الشركة تقييم فعالية التدريب من خلال الحكم على فعالية الهيكل المدرب.

### 2.1.3.4. التقييم الذاتي عند نهاية التدريب

يتمّ التقييم الذاتي عند نهاية عملية التدريب بإجابة العاملين المتدربين عن مجموعة من الأسئلة متواجدة عبر بطاقة تقييم خاصة بهذه العملية هي "بطاقة التقييم الذاتي لنهاية التدريب" "fiche d'auto évaluation de fin de formation"، حيث تغطّي هذه الأسئلة النقاط و الجوانب التالية:

- إذا تمّ لقاء بين العامل و مسؤوله المباشر قبل عملية التدريب.
- الشخص الذي قام بتسجيل العامل من أجل الخضوع للتدريب.
- رأي العامل في كلّ من: جودة التدريب، تحكّم المدربين في مواضيع التدريب، استماع المدربين، تسيير المدربين للوقت، احترام برنامج التدريب المسطر، الوثائق و المراجع المستلمة، الإمكانيات و المنهجية المستخدمة في التدريب.
- رأي العامل في مضمون و سير عملية التدريب.
- رضا العامل بصفة عامة عن عملية التدريب.
- ملاحظات و اقتراحات العامل فيما يخصّ عملية التدريب.

من خلال الإجابات المقدّمة في هذا الإطار تستطيع الشركة تقييم فعالية التدريب من خلال التعرّف على رأي و حكم العاملين على هذه العملية، و خاصة من ناحية مدى رضاهم عن التدريب و مختلف ملاحظاتهم و اقتراحاتهم الخاصة بهذه العملية.

### 3.1.3.4. التقييم من طرف المسؤول عن العامل المدرب

عند التحاق العامل المستفيد من عملية التدريب بمنصب عمله و تأديته لمختلف نشاطاته و الأعمال الموكلة إليه، يقوم المسؤول المباشر عن هذا العامل بملاً بطاقة تقييم خاصة هي "بطاقة التقييم من طرف التسلسل الإداري" "fiche d'évaluation par la hiérarchie"، حيث تحتوي هذه البطاقة على مجموعة من الأسئلة تغطّي النقاط التالية:

- التغييرات الملاحظة على العامل من ناحية:
  - \* المؤهلات (qualifications).
  - \* المعارف (connaissances).
  - \* الكفاءات أو المعرفة الأدائية (compétences ou le savoir-faire).
  - \* القدرات (performances).

### \* الدافعية للعمل (motivation).

- مساهمة عملية التدريب في حلّ المشاكل و الفوارق التي سبق تحديدها عند العامل قبل التدريب.
- الفائدة المحصّلة من عملية التدريب.

من خلال الإجابات المقدّمة في هذا الإطار تستطيع الشركة الحكم على فعالية عملية التدريب عن طريق التعرّف على مختلف التغييرات المسجّلة و الملاحظة على العامل أثناء أدائه لنشاطاته من طرف مسؤوله المباشر من نواحي هامّة و عديدة، و كذلك عن طريق معرفة رأي هذا المسؤول فيما يخصّ مدى مساهمة التدريب في تحسين و تطوير أداء العامل و التخلّص من مشاكل الأداء التي كانت تعترضه قبل عملية التدريب، أي التعرّف على الفائدة التي تمّ جنيها من هذه العملية.

### 4.1.3.4. التقييم الذاتي أثناء أداء العمل

يتمّ التقييم الذاتي أثناء أداء العامل للعمل في نفس الفترة التي يتمّ فيها التقييم من طرف التسلسل الإداري (التقييم الذي يقوم به المسؤول عن العامل)، و ذلك بإجابة العامل الذي خضع للتدريب على مجموعة من الأسئلة تتضمنها بطاقة تقييم خاصة هي "بطاقة التقييم الذاتي المؤجّل" - "fiche d'auto-évaluation différée"، حيث تغطّي الأسئلة المتواجدة في هذه البطاقة الجوانب و النقاط التالية:

- مدى استفادة العامل من عملية التدريب من ناحية:
  - \* المؤهلات.
  - \* الدافعية للعمل.
  - \* المعارف.
  - \* الاندماج في العمل.
- تلبية عملية التدريب لتوقعات و أهداف العامل.
- مساهمة عملية التدريب في تبني رؤية مهنية جديدة.
- درجة تطبيق العامل لمختلف المعارف التي تعلمها من خلال التدريب و مدى سهولة أو صعوبة تطبيقها.
- الأسباب التي تمنع العامل من تطبيق ما تمّ تعلمه من خلال التدريب (تدريب لا يلبي الاحتياجات الحقيقية، تدريب نظري أكثر من عملي، صعوبات داخلية في المؤسسة، صعوبات شخصية...)

من خلال الإجابات المقدّمة في هذا الإطار، تستطيع الشركة تقييم فعالية التدريب من خلال التعرّف على رأي العامل الذي خضع لهذه العملية من ناحية مدى استفادته منها و مدى مساهمتها في

تلبية توقعاته و تبني رؤية مهنية جديدة، و كذلك التعرّف على سهولة أو صعوبة تطبيق المعارف الجديدة، و الأسباب التي تمنع من تطبيق هذه المعارف من وجهة نظر العامل.

كانت هذه إذن مختلف الخطوات التي تقوم بها شركة BATIGEC لتقييم فعالية التدريب و التعرّف على الفائدة التي تمّ جنيها من هذه العملية طبقا لمتطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م، و تحافظ هذه الشركة على سجلات التدريب و بطاقات التقييم المختلفة، بالإضافة إلى الشهادات التي يتحصّل عليها العاملون من الهياكل المشرفة على التدريب كدليل على تنفيذ التدريب و أيضا على فعاليته.

و تجدر الإشارة إلى أن التركيز على توفير العنصر البشري الكفاء في شركة BATIGEC من أجل ضمان التطبيق الفعّال لنظام إدارة الجودة لا يكون فقط من خلال عملية التدريب، و إنما يفرض معايير صارمة عند تعيين أفراد عاملين جدد في الشركة، فتلبية لمتطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م، أصبحت عملية التعيين تخضع لعدّة شروط، حيث يتمّ في بادئ الأمر الإعلان عن احتياجات التعيين من طرف مسؤولي الهياكل المختلفة للشركة، و ذلك عن طريق طلب مكتوب يوجّه إلى الرئيس المدير العام للشركة، و عند موافقة هذا الأخير على الطلب تبدأ عملية البحث عن الطالبين للعمل عن طرق الإعلانات في الجرائد و المجلات أو عن طريق مكاتب العمل أو أية وسيلة أخرى، بعد ذلك تتمّ عملية الاختيار على أساس ما يحمله الطالبون للعمل من شهادات و خبرات مهنية و غيرها من المؤهلات، و عند تعيين العامل يخضع إلى فترة اختبار يتمّ من خلالها تقييم كلّ من قدرته على التكيف مع منصب عمله و أيضا مع محيط العمل، جودة العمل المقدّم، طريقة العمل و مدى احترام القواعد و الإجراءات، و على أساس هذا التقييم تكون الموافقة أو عدم الموافقة على تثبيته في الشركة.

إذن، نظرا لأهمية العنصر البشري في تطبيق نظام إدارة الجودة، و مدى تأثير كفاءته على فعالية هذا النظام، تحرص شركة BATIGEC على القيام بكلّ الأفعال التي تسمح بتحسين كفاءة العاملين فيها من خلال التدريب الفعّال، و أيضا التعيين الصّحيح الذي يتوافق مع متطلبات تطبيق نظام الإيزو 9001 لسنة 2000 م.

### 2.3.4. تحسيس و توعية العنصر البشري

سبق و أن ذكرنا في الفصل السّابق بأن تحسيس و توعية العنصر البشري داخل المؤسسة بأهميّة مساهمته في إنجاز أهداف و سياسة الجودة هي من متطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م، و التي يجب تلبيتها و تحقيقها لتطبيق ناجح لمشروع الجودة وفقا لمتطلبات هذه المواصفة و الحصول على الشهادة.

و تلبية لهذه المتطلبات، ركّز المسؤولون في شركة BATIGEC على القيام بعملية التحسيس و توعية جميع العاملين في هذه الشركة و بجميع هياكلها (مديريات مركزية، أقطاب الإنجاز و المشاريع)، و ذلك لإدراكهم الكبير بأن تنفيذ متطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م و تبني نظام فعال لإدارة الجودة، لا يتحقق إلا من خلال فهم الجميع لأهمية هذا النظام و كيفية تطبيقه و المحافظة عليه باستمرار.

و تجدر الإشارة إلى أن الأساليب التي اتبعتها شركة BATIGEC في توعية و تحسيس العاملين فيها ليست مدوّنة في سجلّ خاصّ بالتحسيس مثلما هو الحال بالنسبة للتدريب، الذي توثق إجراءاته و أساليبه في سجلّ خاصّ بالتدريب، و ذلك نظرا لأن متطلبات هذه المواصفة لا تتضمن أن يتمّ توثيق إجراءات التوعية و التحسيس في سجلّ خاصّ بهذه العملية، و لهذا فإن الأساليب المتبعة في تحسيس العاملين في شركة BATIGEC متواجدة بشكل عام عبر دليل الجودة، الذي سبق لنا و أن تحدّثنا عليه في المبحث الثاني من هذا الفصل، حيث يعتبر بمثابة مرشد لنظام إدارة الجودة المطبق في الشركة و يحتوي على جميع العناصر و العمليات و الإجراءات المتعلقة بهذا النظام.

و من أجل ضمان القيام بعملية التوعية و التحسيس، قامت الإدارة العليا في شركة BATIGEC بتعيين مسؤول عن إدارة الجودة "Responsable du management de la qualité" على مستوى المركز الرئيسي لهذه الشركة، و مساعدتي الجودة "Assistants qualité" على مستوى أقطاب الإنجاز و المشاريع المختلفة، تكمن مهمّتهم في ضمان تحسيس و إشراك العاملين، بالإضافة إلى مهام و مسؤوليات أخرى تتمثل في: وضع و تطبيق و المحافظة على عمليات نظام إدارة الجودة، كتابة مختلف التقارير التي توجّه للإدارة العليا حول تشغيل نظام إدارة الجودة، وضع و متابعة أعمال التحسين لنظام إدارة الجودة و تعزيز الوعي بمتطلبات الزبائن في مختلف أنحاء الشركة.

و منه توكل مهمّة تحسيس العاملين و توعيتهم بأهمية نشاطاتهم و كيفية مساهمتهم في إنجاز سياسة و أهداف الجودة إلى المسؤول عن إدارة الجودة و مساعدتي الجودة، حيث يعملون على ضمان تحقيق هذا التحسيس من خلال:

- التعريف و الإعلام بسياسة الجودة و بأهدافها، و نشر هذه السياسة و الأهداف عبر كامل الأقسام و المصالح، و ذلك عن طريق ما يلي:

\* التجمّعات التحسيسية "Regroupements de sensibilisation"، و التي من خلالها يتمّ التعريف بسياسة الجودة و أهدافها، و الشرح المفصّل لهذه السياسة و الأهداف، و توضيح مختلف الجوانب المتعلقة بها؛ كما يتمّ الحرص خلال هذه التجمّعات على توحيد الهدف لدى

العاملين و تشجيعهم على الحوار و المناقشة، و تقديم النصائح و التوجيهات و خلق جوّ من الثقة المتبادلة.

\* تصميم و تشكيل مختلف الإعلانات المكتوبة التي تبين و توضّح سياسة الجودة و أهدافها، و الحرص على تعليق هذه الإعلانات في كافة أرجاء الشركة، و كمثال على هذه الإعلانات، الإعلان الذي يقول "إن مصلحة زبائننا هي مركز اهتماماتنا" "Les intérêts de nos clients sont au centre de nos préoccupations"، حيث يبيّن هذا الإعلان سياسة الجودة الموجّهة نحو تحقيق مصلحة و رضا الزّبون.

\* تعليق رسالة الالتزام التي بعث بها الرّئيس المدير العام للشركة، و التي نشر من خلالها سياسة الجودة و مختلف الأهداف التي تقوم عليها هذه السياسة، و ذلك في كافة هياكل الشركة و في جميع الأقسام و المصالح، حيث تسمح هذه العمليّة بضمان الاطلاع الدائم على سياسة الجودة و أهدافها من طرف العاملين.

- شرح و توضيح مساهمة كلّ وظيفة و كلّ منصب في تحقيق الجودة، و ذلك عن طريق العمل على توفير مؤشرات الجودة على مستوى مختلف المصالح و إعلام العاملين بنتائج الجودة و الأخطاء المكتشفة أثناء عمليّات التدقيق الدّخلي، و الإعلام كذلك بمختلف نتائج المراجعات التي تقوم بها الإدارة للتأكد من فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة.

- توضيح الصّلاحيّات و المسؤوليّات المتعلقة بالجودة و التأكيد من أنّها مبلّغة ضمن جميع أقسام و مصالح الشركة، حيث يتمّ في هذا الإطار اعتماد و توزيع بطاقات تعريف للعمليّات، تتضمّن الأشخاص المكلفين بقيادة عمليّات الشركة، و مختلف الصّلاحيّات و المسؤوليّات الممنوحة لكلّ شخص.

- العمل الدائم على التحسيس بمتطلبات الزّبائن (مع الحرص على القيام بالتحسيس عند كلّ تعيين جديد)، و الحرص على تنبيه العاملين عند حدوث أخطاء أو فوارق بين ما يتمّ إنجازه و ما هو مطلوب، و إبراز التأثير السّلبّي لهذه الفوارق على نتائج الجودة و ذلك من خلال عدّة وسائل، و التي من أهمّها سياسة الإعلانات المنشورة، حيث تمّ في هذا الإطار تعليق إعلانات مكتوبة عديدة و متنوّعة من أهمّها ما يلي:

\* "إن عدم تحقيق الجودة يكلفنا، لننتخلص من هذه المشكلة" "La non qualité nous coûte chère chassons-la" حيث يسمح هذا الإعلان بتنبيه العاملين بأن عدم تحقيق

الجودة المطلوبة يؤدي إلى تكاليف إضافية كبيرة، و بالتالي يجب العمل دائما على تحقيق ما هو مطلوب للتخلص من التكاليف الإضافية.

\* "لا يكمن هدفنا في البحث عن متهمين و إنما في إيجاد حلول مشتركة تدوم طويلا"  
 "Notre objectif n'est pas de rechercher des coupables mais de  
 "trouver ensemble des solutions durables"، حيث يسمح هذا الإعلان بزرع الثقة  
 و الاطمئنان في نفوس العاملين، و إقناعهم بأن الهدف الأساسي لنظام الجودة يكمن في إيجاد  
 حلول فعّالة و ليس توجيه اللوم إليهم نتيجة حدوث فروقات بين ما يتم إنجازه و ما هو  
 مطلوب حقيقية.

مما لا شكّ فيه أن الهدف من جميع هذه الأعمال و الأفعال التي يتم القيام بها يكمن في خلق  
 روح المسؤولية و الالتزام لدى جميع العاملين في الشركة، و توعيتهم بأهميّة نشاطاتهم و صلتهم في  
 تحقيق أهداف الجودة، و نشر فكرة أن الجودة هي قضية الجميع و أن الكلّ مسؤول عن تحقيقها، و أنّها  
 لا تكون إلا من خلال جهود و تعاون الجميع؛ و تجدر الإشارة إلى أن المسؤول عن إدارة الجودة و  
 مساعدي الجودة يكلفون بكتابة تقارير دورية عن كيفية سير عملية تحسيس العاملين، حيث توجّه هذه  
 التقارير إلى الإدارة العليا حتى يتم التأكد من حدوث عملية التحسيس، و الاطلاع الدائم على الطريقة التي  
 تتمّ بها.

### 3.3.4. إشراك العنصر البشري

أكدت متطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م على ضرورة إشراك العنصر البشري في  
 المؤسسة في بلوغ و تحقيق أهداف الجودة، باعتبار أن العاملين في جميع المستويات هم المحرك  
 الأساسي لأيّة مؤسسة، و مشاركتهم بصفة كاملة تسمح بالاستخدام الأمثل لإمكانيّاتهم و طاقاتهم لصالحها  
 و في سبيل تحقيق أهدافها.

من أجل الوفاء بمتطلبات هذا النظام، فإن إشراك العنصر البشري أصبح من المبادئ الأساسية  
 في شركة BATIGEC، و ذلك قناعة من قاداتها بأن مشاركة كل فرد في المؤسسة في تحقيق و بلوغ  
 أهداف الجودة هو أفضل سبيل لضمان فعالية نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة  
 2000م و نجاح مشروع الجودة، الشيء الذي يعود بنتائج إيجابية و مرضية للشركة و جميع من فيها.

و قد برزت الإرادة الحقيقية للإدارة العليا في إشراك العنصر البشري من خلال رسالة الالتزام  
 التي كتبها القائد الأوّل لشركة BATIGEC و هو الرئيس المدير العام، و التي أبرزت من خلالها سياسته

للجودة الموجهة نحو تحقيق رضا الزبائن و تقوية عامل الثقة و تحسين تنظيم المؤسسة، كما وضّح الأهداف التي تقوم عليها هذه السياسة (أهداف الجودة)، و التي تتمثل في كلّ من: وضع مصلحة الزبائن في قمة الأولويات و تطوير المعرفة الأدائية للمؤسسة و ضمان استمرارها و حشد و تحفيز جميع العاملين في المؤسسة و الحصول على شهادة الجودة وفقا لمتطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م؛ كما ذكر بأن البحث الدائم عن تحسين الكفاءات هي قضية كلّ فرد في المؤسسة، و وجّه نداء لجميع العاملين من أجل أن يعدّوا أنفسهم للمشاركة في وضع و تطوير نظام لإدارة الجودة يسمح بضمان تلبية احتياجات و توقعات الزبائن بشكل مستمرّ، و وعد بتوفير جميع الإمكانيّات اللازمة لتحقيق مشروع الجودة، و دعا جميع العاملين إلى التجمّع حول هذا المشروع و حوله أيضا من أجل أن يغمر النجاح المجهودات المشتركة المقدّمة.

من خلال محتوى هذه الرّسالة، تتّضح لنا الإرادة القويّة للرئيس المدير العام لشركة BATIGEC في تبني نظام لإدارة الجودة يتّفق مع متطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م، و الأهمّ من ذلك إصراره على أن يشارك جميع العاملين في هذا المشروع، حيث أنه قام بتوجيه نداء دعا فيه الجميع إلى المساهمة و المشاركة و فتح الباب أمام الكلّ للتجمّع حوله من أجل تحقيق النّجاح، و أكّد بأن تطبيق نظام فعّال لإدارة الجودة و الحصول على الشهادة يرتكز على الجهود المشتركة و الجماعية و ليس الفرديّة فقط.

ترجمت الإدارة العليا التزامها بإشراك العنصر البشري في تحقيق أهداف الجودة عن طريق تعيين مسؤول عن إدارة الجودة و مساعدي الجودة، الذين توكل لهم مهمّة ضمان توعية و تحسيس و إشراك العنصر البشري في بلوغ الأهداف المسطّرة، كما حرصت الإدارة على القيام بالحملة التحسيسية على أكمل وجه، و توفير جميع الإمكانيّات الماديّة و البشريّة التي تؤدّي إلى ذلك، باعتبارها القاعدة الأساسية التي يسمح نجاحها بمشاركة العنصر البشري، لأن شرح سياسة الجودة و إبراز أهدافها و توضيح مساهمة كلّ وظيفة و تبليغ المسؤوليّات و الصّلاحيات و غيرها من الأعمال، هي الرّكيزة الأساسية لضمان مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة.

بالإضافة إلى كلّ ما تمّ ذكره، تحرص شركة BATIGEC على توفير و الحفاظ على بيئة عمل تساعد على تحقيق أهداف الجودة، تتوفّر فيها و تحترم قواعد النّظافة و الأمن و تسمح للجميع بتأدية واجباتهم في ظروف ملائمة.

و لا شكّ أن حصول شركة BATIGEC على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000م، هو دليل قاطع على نجاحها في تلبية متطلبات هذه المواصفة بشكل عام، و المتطلبات المتعلقة بمجال الموارد البشرية بشكل خاصّ.

لأن الحصول على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000م لا يعني أنها قد منحت إلى الأبد، فإن الحرص على الاستمرار في تطبيق نظام لإدارة الجودة متوافق مع متطلبات هذه المواصفة و التحسين المستمر لفعاليتها هو أمر أساسي في شركة BATIGEC، حيث تتمّ المحافظة على جميع قواعده و إجراءاته المدوّنة في دليل الجودة و العمل المستمر على تحسينها و تطويرها، و خاصّة تلك المتعلقة بالموارد البشري، من ناحية العمل الدائم على تلبية احتياجات كفاءة العاملين من خلال التدريب الفعّال، و الاستمرار في توعية العاملين و تحسيسهم بأهميّة أدوارهم و مشاركتهم في بلوغ أهداف الأساسية للشركة، و لا شكّ أن جميع هذه الأعمال تؤثر بشكل إيجابي على معنويّات العاملين، فمن خلال حديثنا مع مجموعة منهم في قطب الإنجاز بولاية عين الدفلى التابع للشركة، توضّح لنا أنهم يشعرون بالفخر و السعادة كونهم يعملون في شركة تحمل شهادة الإيزو، و كون هذه الأخيرة قد جاءت نتيجة لجهودهم جميعا، كما أنهم يشعرون بالاهتمام الدائم من جانب المسؤولين بهم، ممّا جعلهم يحسّون بانتماء و ولاء أكبر لشركتهم، و يدفعهم إلى بذل أقصى الجهود لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب و تحقيق نجاح و استمرار الشركة

إن تبنيّ نظام لإدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة الدّولية الإيزو 9001 لسنة 2000م ليس بالأمر الهين، فرغبة أيّة مؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو 9001: 2000 يعني إقدامها على إحداث مختلف التغييرات و التحسينات في مجالات عديدة، من أجل الوصول إلى المطابقة مع متطلبات المواصفة، و هذا عادة يأخذ الكثير من الوقت و الجهد.

شركة البناءات الصنّاعية و الهندسة المدنية BATIGEC هي شركة ذات أسهم تابعة للدّولة، أنشأت في 1997/01/01م كفرع للمؤسسة الوطنية للبناءات الصنّاعية BATIMETAL، و يتمثل نشاطها في تصميم و دراسة و تطوير و إنجاز أشغال الهندسة المدنية و العمارات و الأشغال العمومية و الهياكل الأساسية، و تضمّ هذه الشركة عدّة أقطاب نشاط و منها قطب الغرب المتواجد بولاية عين الدفلى، و الذي يتولّى إنجاز جميع المشاريع المتعلقة بميدان نشاط الشركة في الجهة الغربية من الوطن.

تقرّر تبنيّ نظام لإدارة الجودة متوافق مع متطلبات المواصفة الدّولية الإيزو 9001 لسنة 2000م في شركة BATIGEC في نهاية سنة 2002م، و من أجل هذا تمّ الحرص على توفير و حشد جميع الإمكانيات المادية و البشرية و بذل أقصى الجهود و القيام بمختلف التغييرات و التحسينات، من أجل تحقيق النجاح لمشروع الجودة، و توثيق جميع الإجراءات و الأفعال المتخذة في هذا الصّد، و فعلا

توجت مجهودات مجموع أفراد الشركة بالحصول على شهادة الإيزو 9001:2000 في بداية سنة 2004م و بالضبط في 2004/01/28، بفضل تعاون الجميع.

تلبية لمتطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م المتعلقة بأهمّ عنصر في المؤسسة و هو العنصر البشري، حرصت شركة BATIGEC على إدماج ثقافة تدريبية تسمح بتنمية و تطوير كفاءة العنصر البشري من أجل ضمان التطبيق الفعّال لنظام إدارة الجودة، مع التركيز على تقييم فعالية عملية التدريب للتأكد من مساهمتها الحقيقيّة في تطوير كفاءة و قدرة العاملين، و لأن توفير العنصر البشري الكفاء هو من أهمّ مقوّمات النجاح، تمّ تبنيّ و تطبيق إجراءات صارمة عند اختيار و تعيين عاملين جدد في الشركة؛ كما التزمت الإدارة العليا بتعيين مسؤول عن إدارة الجودة و مساعدتي الجودة، و الذين تسند لهم مهمّة تحسيس و توعية العاملين بأهميّة نشاطاتهم و مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة، و ذلك بالاعتماد على وسائل عديدة من أجل ضمان إشراكهم جميعا في الوصول إلى ما هو مطلوب، كما تمّ الحرص على تقديم مختلف التوجيهات و الإرشادات و مساعدة العاملين و خلق جوّ من الثقة المتبادلة و إبعاد الخوف و عدم الثقة عنهم، للقيام بأعمالهم على أكمل وجه ممكن.

إذن فقد نجحت شركة BATIGEC في تلبية متطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000م بشكل عام، و المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاصّ، و لأن الحصول على شهادة الإيزو لا يعني أنها قد منحت إلى الأبد، يتمّ الحرص على الاستمرار في إتباع نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات هذا النظام و التحسين المستمر لفعاليتته، و خاصة في مجال الموارد البشرية، من حيث العمل الدائم على تلبية احتياجات الكفاءة من خلال التدريب الفعّال مع اختبار فعاليتته باستمرار، بالإضافة إلى الاستمرار في توعية العاملين من أجل إشراكهم في تحقيق أهداف و سياسة الجودة باعتبارهم المحرك الأساسي للشركة.

## خاتمة

إن إحداه التغيير في المؤسسة من أجل تحسين الأداء و تطويره لم يعد أمرا اختياريًا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، و لكنّه أصبح شرطًا جوهريًا لإمكان بقاء المؤسسة و عدم اندثارها، و لهذا فإن الاهتمام حاليًا بقضية تغيير الأداء من منظور كلي شامل يستهدف في الأساس تكوين و تدعيم القدرات التنافسيّة للمؤسسة، التي تعيش الآن في بيئة مختلفة عمّا كانت عليه من قبل، حيث أصبح البحث عن مفاهيم و أساليب جديدة و متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات و الأهداف الأساسية لكلّ تنظيم يبحث عن الكفاءة و الفعالية و المحافظة على بقاءه و استمراره، و قد اتّجهت المؤسسات في ظلّ هذه المتغيرات إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و الالتزام بسلسلة مواصفات الإيزو 9000 و استخدام إعادة الهندسة من أجل تقديم الأفضل من المنتجات و الخدمات، و لكن تبني هذه المداخل لا يقود إلى تحسين أداء المؤسسة ما لم تعمل هذه الأخيرة على تطبيقها بكلّ ما تتطلبه من شروط و مبادئ و عناصر و مقومات أساسية، و التي من أهمّها حسن إدارة و استثمار العنصر البشري و تغيير النظرة التقليديّة الموجهة لهذا العنصر الفعّال على أنّه مجرد آلة تتلقّى الأوامر و تنفّذ التعليمات، بل النظر إليه بأنّه أهمّ دعامة للتغيير و التطوير في المؤسسة، و لا تكمن هذه الدعامة في قوته العضليّة أو مهاراته اليدويّة، و لكن في قوته الذهنيّة و مهاراته الفكرية لأنه يشكل رأس المال الحقيقي في أية مؤسسة.

تتمثل الإجابة على الإشكالية المطروحة فيما يلي:

يحتلّ العنصر البشري مكانة هامة ضمن مداخل التغيير المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة و الإيزو 9000 و خاصة في طبعته لسنة 2000م، حيث تركز هذه المداخل على تغيير و تطوير سلوكه و اتجاهاته و خصائصه، و تحويله من عنصر متلقٍ للأوامر منقذ للقرارات مستجيب للتعليمات، إلى عنصر مدرب و محفز، يتمتع بمختلف المهارات و القدرات التي تخوّل له المساهمة بأفكاره و المشاركة بأرائه و إبداء رغباته و تحمّل الأعباء و المسؤوليات الملقاة على عاتقه، ممّا يؤدي إلى خلق روح الولاء و الانتماء لدى هذا العنصر اّتجاه المؤسسة التي يعمل فيها؛ إلا أن أكثر مدخل يحتلّ فيه المورد البشري مكانة و موقعًا أكبر و اهتمامًا أكثر هو إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبره أهمّ

عنصر في المؤسسة، و تعمل على تحقيق رضاه من خلال تبني سياسة دمج العاملين في كل شيء يخص المؤسسة، و ذلك بالتركيز على تعليمه و تدريبه على جميع المستويات و باستمرار، و إشراكه في تقييم أدائه، و تحفيزه ماديا و معنويا حسب أدائه، و تشجيعه على الإبداع و الابتكار، و تمكينه و تكريس العمل الجماعي و روح التعاون و التضافر و نبذ الفردية و المصلحة الشخصية، و العناية به و إطلاق طاقاته الكامنة و استثماره بأحسن شكل ممكن، و لهذا تكمن الفكرة الرئيسيّة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ ثقافة الارتقاء البشري في المؤسسة باعتباره العنصر الخالق للميزة التنافسيّة.

و تتمثل نتائج اختبارنا لفرضيات البحث في ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى التي جاء فيها بأن إحداث التغيير في المؤسسة يقود إلى تطورها و استمرارها بشرط أن يكون فعّالا، هي فرضية صحيحة لأن التغيير الفعّال هو أساس تقدّم المؤسسة و بقائها، و لا يكون التغيير فعّالا إلا إذا كان مخطّطا و منظّما أي أن تؤمن به المؤسسة و تعتقد في أهميّته، و أن يتمّ التعرف على أسبابه و ذلك من أجل تحديد نوع التغيير الملائم لوضعية المؤسسة و المجالات التي سوف يحدث فيها، بالإضافة إلى توقّر ذلك القائد الذي يمتلك الخبرة و المهارة اللازمة و الذي يؤمن بأن مقاومة العاملين للتغيير هو أمر طبيعي، و الذي يعمل على تحييد هذه المقاومة عن طريق استراتيجيات متعدّدة، و كذلك عن طريق حسن إدارة التغيير، أي إحداثه بإتباع مراحل منظّمة، و متابعتها و الحفاظ على نتائجه و ضمان استمراريته.

- بالنسبة للفرضية الثانية التي جاء فيها بأن التغيير الذي يحدثه إتباع إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و الإيزو 9000 يمسّ مجال الموارد البشرية في المؤسسة، هي أيضا فرضية صحيحة لأن كلّ من إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و الإيزو 9000 و خاصة في طبيعته الجديدة، هي مداخل تتطلّب تغيير و تطوير النظرة التقليدية للمورد البشري التي تقوم على أنه مجرد آلة تتلقّى الأوامر و تنفّذ القرارات فقط، و استبدالها بنظرة حديثة تقوم على أساس الاهتمام به و تحسبن طريقة معاملته و التعامل معه و إشراكه في تحقيق الأهداف، باعتباره عنصر هامّ لنجاح المؤسسة و تفوّقها و اكتسابها لميزات تنافسيّة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة التي جاء فيها بأن مكانة المورد البشري لا تختلف بين كلّ من إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و الإيزو 9000، هي فرضية خاطئة، فالرغم من أن مدخل إعادة الهندسة ركز على ضرورة تطوير المورد البشري بتدريبه و تعليمه و تحفيزه و تمكينه و تشجيع روح التعاون و الفريق، و بالرغم من أن نظام الإيزو 9000 و خاصة في إصداره الجديد أكد على تقوية مركزه و

ضرورة توفير عنصر الكفاءة لديه المستمدة من التدريب و المعرفة و الخبرة و توعيته و إشراكه، سواء كان ذلك من خلال مواصفة المتطلبات 9001 أو التوصيات 9004 التي تنصّ على تحقيق رضاه، إلا أن إدارة الجودة الشاملة و بتأكيدا على دمج العنصر البشري في كلّ شيء داخل المؤسسة، من خلال استمرارية التعليم و التدريب و شموليتها، و إشراكه في تقييم أدائه و تحفيزه، و التمكين الذي يتحقق بجميع معانيه ضمنها، و تكريس العمل الجماعي و التعاون، و توفير الاستقرار الوظيفي و العناية بصحة و سلامة العاملين داخل المؤسسة و خارجها، تحتلّ الصّدارة في اهتمامها بهذا العنصر الفعّال.

- بالنسبة للفرضية الرّابعة التي ورد فيها شركة البناءات الصناعية و الهندسة المدنية قامت بتلبية متطلبات نظام الإيزو 9001 لسنة 2000 بشكل عام، و المتطلبات المتعلقة بالمورد البشري بشكل خاص، فهي صحيحة، و الدليل على ذلك حصول هذه الشركة على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000م، فقد تمّ تلبية متطلبات نظام الإيزو بما فيها تلك المرتبطة بمجال الموارد البشرية في المؤسسة، من تدريب من أجل الكفاءة، و تقييم لفعالية التدريب، و تحسيس و توعية العنصر البشري بأهمية دوره في تحقيق سياسة و أهداف الجودة، و إشراكه في الوصول إلى ذلك، و تقديم النصائح و الإرشادات و توحيد الهدف لدى الجميع لضمان نجاح مشروع الجودة.

لقد قادنا هذا البحث إلى العديد من النتائج، منها:

- التغيير المستمرّ و الفعّال هو نهج حياتي للمؤسسات المعاصرة، و هو المفتاح الأساسي لاكتساب ميزة تنافسيّة لأنه يتغلغل في كافة عوامل النجاح، فإمّا التغيير أو الاندثار و التقهقر.

- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و استخدام إعادة الهندسة و الالتزام بسلسلة مواصفات الإيزو 9000 لسنة 2000م، هي من المتطلبات الأساسية للتكيّف مع لغة العصر، و لكن النّجاح في تطبيقها يتطلّب توفير شروط متعدّدة، من أهمّها بناء ثقافة جديدة في المؤسسة قائمة على الانفتاح و حسن معاملة و التعامل مع العنصر البشري، و النّظر إليه على أنه أكثر عنصر يؤدّي الاهتمام به إلى نجاح المؤسسة و استمرارها.

- إدارة الجودة الشاملة هي أفضل نموذج لحسن استثمار المورد البشري، فهي تقوم على النّظرة الإنسانيّة للأفراد لا النّظرة الآليّة أو الوظيفيّة، و لهذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي من أهمّ التحدّيات التي يؤدّي تحقيقها إلى النجاح في تطبيق هذا المدخل في المؤسسة.

- بهدف الحصول على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000، قامت شركة البناءات الصناعية والهندسة المدنية بتلبية جميع متطلبات هذا النظام، بما فيها الاهتمام بالموارد البشري نظرا لأهميته، وذلك بالتركيز على تدريبه بهدف الوصول إلى الكفاءة المطلوبة، و تقييم فعالية التدريب، و تحسينه و توعيته بدوره الكبير في تحقيق سياسة و أهداف الجودة و إشراكه في ذلك، مما أدى إلى خلق الولاء و الانتماء لدى العاملين اتجاه الشركة التي يعملون فيها، و لكن بالمقابل لا تعمل هذه الشركة على الذهاب إلى ما وراء متطلبات الإيزو 9001 لسنة 2000، و ذلك بالتماشى مع توصيات نظام الإيزو 9004 لسنة 2000، و التي تدعو إلى عدّة أشياء و منها التركيز بشكل أكبر على المورد البشري في المؤسسة و تحقيق رضاه باستمرار، باعتباره أهمّ مورد يؤدي الاهتمام به و حسن استثماره إلى نجاح و تفوّق أيّة مؤسسة.

في ظلّ النتائج المتوصّل إليها بخصوص الموضوع، فإننا نرى تقديم التوصيات التالية:

- إن المؤسسات الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك القادرة على إحداث التغيير الفعّال، و منه يجب أن تتعوّد مختلف المؤسسات على أن تكون من أنصار التغيير و أن تعمل على تحريك عجلاته و إحداثه باستمرار، لأنه ضرورة حتمية في هذا العصر، عصر لا مكان فيه للمؤسسات القابعة في ظلّ الروتين و البيروقراطية الإدارية.

- لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة و الإيزو 9000 لسنة 2000م في مؤسسات تقوم على ثقافات محدودة، لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من عمل، و لهذا فإن الالتزام بهذه المداخل يحتم التفكير أولا في خلق ثقافة جديدة تقوم على الانفتاح و الاحترام و النظّر إلى العنصر البشري على أنه أهمّ دعامة للتغيير و التطوير، و ليس على أنه آلة تنفّذ فقط.

- من الأنسب لكلّ مؤسسة راغبة في التقدّم و النموّ الالتزام بقواعد و معايير و أسس إدارة الجودة الشاملة في إدارة و تنمية الموارد البشرية، لأنها نموذج واقعي عن حسن الرعاية الإنسانية و التنمية الابتكارية للأفراد و تكريس روح المجموعة الواحدة و التضافر و التلاحم و المساواة و نبذ الفرديّة و المصالح الشخصية.

- على المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000 عدم التوقّف عند هذا الحدّ، بل عليها العمل على الذهاب إلى ما وراء ذلك، بتطبيق توصيات و تعليمات نظام الإيزو 9004 لسنة 2000، و التي تعتبر بمثابة جسر مهمّ يمكن العبور عليه للوصول إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة، و خاصة فيما يتعلّق بمجال المورد البشري في المؤسسة، من حيث التركيز على حسن استثماره و تحقيق رضاه و خلق الولاء لديه، باعتباره أهمّ عنصر في المؤسسة.

نرجو أن يكون هذا البحث المتواضع قد ساهم و لو بجزء قليل في إبراز الأهمية الكبيرة للمورد البشري و لعملية إحداث التغيير في المؤسسة، مع العلم أنه لم يرق إلى القمة و يعاني ربّما من بعض النقائص و هذا شيء طبيعي، فلا يوجد بحث كامل، و لهذا نفتح المجال أمام الزملاء الطلبة لتناول هذا الموضوع من منظور آخر، كما ننوّه أنه أثناء دراستنا للموضوع تطرّقنا إلى عدّة نقاط بالغة الأهمية قد تكون مواضيع لبحوث مستقبلية، مثل: تحقيق رضا الموارد البشرية كأسلوب لاكتساب ميزة تنافسية، أهمية رضا الموارد البشرية في تحقيق رضا العميل الخارجي من منظور إدارة الجودة الشاملة.

Nom du document : Conclusion  
Répertoire : G:  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : خاتمة  
Sujet :  
Auteur : Mohammed Belkebir Yacine  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 07/09/2006 10:23:00  
N° de révision : 12  
Dernier enregistr. le : 23/01/2007 14:50:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition : 18 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 11:05:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 5  
Nombre de mots : 1 386 (approx.)  
Nombre de caractères : 7 623 (approx.)

## قائمة المراجع

1. Jaques Igalens, Claude Loignon, Prévenir les conflits et accompagner les changements, Edition MAXIMA, Paris, 1997.
2. دانا جاينيس، جيمس روبنسون، تعريب عبد الرحمن توفيق، التغيير - أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج- ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دون طبعة، (2000).
3. Philippe Bernoux, La sociologie des entreprises, Editions du SEUIL, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, (1999).
4. سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في الإدارة و التنظيم، بدون دار نشر، الطبعة الثانية، القاهرة، (1998).
5. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، (2000).
6. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، (1999).
7. علي شريف، محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (1998).
8. حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2003).
9. محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي -مدخل إسلامي مقارنة-، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة، (2000).
10. Robert Le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management "EGM", Editions DALLOZ, Paris, (1999).
11. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، (2001).
12. سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، بدون طبعة، القاهرة، (2001).
13. نائل عبد الحافظ عوامله، تطوير المنظمات، بدون دار نشر، الطبعة الثانية، عمان، (1995).

14. Benoit Grouard, Francis Meston, L'entreprise en mouvement -conduire et réussir le changement-, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, (1998).

15. دافيد ويلسون، تعريب تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، (1999).

16. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، (1997).

17. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (2006).

18. دي كامب، تعريب عبد الله الشقري، مدير القرن الواحد و العشرين، دار الوفاء للنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، (2000).

19. Gilbert Probst et autres, Organisation et management, Edition d'organisation, Paris, (1997).

20. سيد عليوة، برنامج الهندسة الإدارية، مكتبة جزيرة الورد، بدون طبعة، المنصورة، (2002).

21. دوجلاس سميث، تعريب عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد و الأداء، إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، (2001).

22. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (2003).

23. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال -تحديات القرن الواحد و العشرون-، دار قباء للنشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، (2001).

24. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي -مدخل تطبيقي معاصر-، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، (2003).

25. تيودور ليفيت، تعريب نيفين غراب، الإدارة الحديثة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، (1994).

26. سعيد يس عامر، قضايا هامة لإدارة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، بدون طبعة، القاهرة، (1992).

27. Marcel Alain, Prendre en main le changement, Editions NOUVELLES, Montréal, Canada, 1996.

28. ماجدة العطية، سلوك المنظمة -سلوك الفرد و الجماعة-، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2003).

29. خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال-، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، (2002).

30. Michel Bon, Le Changement, Editions d'organisation, Paris, (2000).

31. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية للنشر، الطبعة السابعة، الإسكندرية، (2000).

32. <http://www.womengetway.com>

33. فريد زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، (1996).

34. خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، فهد الوطنية فهرسة مكتبة الملك، الطبعة الأولى، الرياض، (1997).

35. مأمون الدراركة و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2001).

36. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2000).

37. Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management "Dans le nouveau contexte économique mondial", Editions d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, (2003).

38. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2003).

39. Jean Marie Gogue, Management de la qualité, Economica, 2<sup>ème</sup> édition Paris, (1997).

40. Seddiki Abdallah, Management de la qualité totale, OPU, Alger, (2003).

41. حبيبة كشيدة، إستراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، (2004/2003).

42. فريد زين الدين عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية، ظافر للطباعة، بدون طبعة، مصر، (1998).

43. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمة، بدون دار نشر، الطبعة الثالثة، مصر، (1998).

44. فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط و مراقبة الإنتاج -مدخل إدارة الجودة-، دار النهضة العربية، بدون طبعة، القاهرة، (1997).

45. سونيا البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (1998).

46. عمرو وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وئل للنشر، بدون طبعة، عمان، (2000).

47. عبد السلام أبو قحف، رانيا أحمد عيتاني، تجربة الإدارة في اليابان، مطبعة الإشعاع الفنية، بدون طبعة، الإسكندرية، (2000).

48. رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموساوي، الإدارة – لمحات معاصرة -، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2001).

49. صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، (2001).

50. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (1996).

51. سعيد يس عامر، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، بدون طبعة، القاهرة، (1998).

52. Michael Hammer, James Champy, Le Reengineering, DUNOD, Paris, (1993).

53. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية –مدخل لتحقيق ميزة تنافسية-، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (2004/2003).

54. جوزيف كيلادا، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، بدون طبعة، الرياض، (2004).

55. Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils de l'analyse stratégique, édition Chihab, Alger, (1997).

<http://www.moe.gov.jo> 56

57. علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، (1998).

58. سونيا البكري، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية (2001).

<http://www.khayma.com> 59

60. جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (2003).

61. سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (2003).

62. علي عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال - نحو أداء بشري متميز-، دار التوزيع و النشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد، (2000).

63. جاسم مجيد، دراسات في الإدارة و الإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة، الإسكندرية، (2002).

64. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، تعريب عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، (2000).

65. أحمد محروس محرم، عماد فهمي، تكاليف الجودة، المكتب الاستشاري لنظم الجودة، بدون طبعة، القاهرة، (2000).

66. Henri Mitonneau, ISO 9000 Version 2000, DUNOD, Paris, (2001).

67. جيلالي قالون، تسيير جودة الخدمات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الجزائر، (2003/2002).

68. <http://www.Owrworld.compuserve.com>

69. - Poul Bush Jensen, Guide d'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR 3<sup>ème</sup> édition, Paris, (2002).

70. Gay Laudoyer, La certification ISO 9000 "un moteur pour la qualité", Editions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, (2000).

71. حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2003).

72. Michel Cattan et autres, Maitriser les processus de l'entreprise, Editions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, , Paris, (2000).

73. Bernard Froman, Du manuel qualité au manuel management, AFNOR, Paris, (2001).

74. Claude Yves Bernard, Le management par la qualité totale, AFNOR, Paris, (2000).

75. Michel Cattan, Pour une certification qualité gagnante, AFNOR, Paris, (2003).

76. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، (1998).

77. Jacques Ségot, Christophe Gasquet, Assurer le passage a la norme ISO 9001 Version 2000, AFNOR, Paris, (2001).

78. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، (2003).

79. Shoji Shiba et autres, TQM: 4 Révolutions du management, DUNOD, Paris, (2003).

80. عبد الستار العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر، بدون طبعة، عمان، (2000).

81. Francis Caby, Claude Jambart, La qualité dans les services, ECONOMICA, 2eme édition, Paris, (2002).

82. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، القاهرة، (2001).

83. فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، دار إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، (2001).

84. Annick Renaud-Coulan, La délégation de pouvoir, Dunod. Paris, (1992).

85. سعيد يس عامر، إدارة القرن الواحد و العشرين، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، بدون طبعة، القاهرة، (1997).

86. رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار إدارة الجودة الشاملة، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الأولى، دمشق، (2001).

87. بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، (2000).

88. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، (2002).

89. وارين شمادت، جيروم فاتجا، تعريب محمود عبد المرسي، ناصر العديلي، مدير الجودة الشاملة، دار أفاق الإبداع للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، (1997).

91. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، (2003).
92. Jean Marc Bailleux, Alain Cardon, Pour changer, éditions d'organisation, Paris, (1998).
93. Michael Ballé, Reengineering des processus - guide pratique-, DUNOD, Paris, (2000).
94. أمين ساعاتي، إعادة اختراع الحكومة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، (1999).
95. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10011، مطبعة الإشعاع الفنية، بدون طبعة، الإسكندرية، (2000).
96. فرانكلين أوهارا، تعريب الدار العربية للعلوم، دليل الإيزو 9000 - للمطابقة و الحصول على شهادة إدارة الجودة العالمية-، الدار العربية للعلوم، بيروت، (1999).
97. Alain Hocquet, L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI, Afnor, Paris, (1999).
98. Pierre Lacroze, Stéphan Mathiew, Les projets des normes ISO 9000, AFNOR, PARIS, (2000).
99. Jean Michel Monin, La certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, (2001).
100. Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction client, Editions d'organisation, Paris, (2000).

Nom du document : Références  
Répertoire : G:  
Modèle : C:\Documents and Settings\Administrateur\Application  
Data\Microsoft\Modèles\Normal.dot  
Titre : قائمة المراجع  
Sujet :  
Auteur : Mohammed Belkebir Yacine  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 26/10/2006 11:30:00  
N° de révision : 1  
Dernier enregistr. le : 26/10/2006 11:33:00  
Dernier enregistrement par : Mohammed Belkebir Yacine  
Temps total d'édition :3 Minutes  
Dernière impression sur : 28/01/2007 10:25:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 7  
Nombre de mots : 1 635 (approx.)  
Nombre de caractères : 8 995 (approx.)