

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

من إعداد

قاسمي كمال

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بقة الشريف
مشرفاً ومقرراً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "أ"	د. بروش زين الدين
مناقشاً	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ. د. هارون الطاهر
مناقشاً	جامعة عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بريش السعيد
مناقشاً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "أ"	د. بلمهدي عبد الوهاب
مناقشاً	جامعة بجاية	أستاذ محاضر "أ"	د. عرابي خلوجة

السنة الجامعية: 2010/2011

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على عباده الذيه اصطفى

وبعد:

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

والدي الكريميه - حفظهما الله -

زوجتي

ابني حسه

إخوتي.

شكر و عرفان

أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى كل من ساهم مع بعيد أو قريب في إخراج

هذا العمل إلى النور وأخص بالذكر:

✓ الدكتور زيد الديب بروش، الذي أفادني كثيرا بتوجيهاته وملاحظاته فجزاه

الله خير الجزاء.

✓ أعضاء لجنة المناقشة المحترمين على قبولهم تقييم هذا العمل.

✓ الأساتذة الذين شرفونا بتحكيم الاستبيان الخاص بهذا العمل.

✓ القائمين على الإدارة بجامعة سطيف وخاصة الأستاذ ناصر.

مسؤولي المؤسسات محل الدراسة على تزويدنا بقدر معهم من المعلومات التي

استفدنا منها في التحليل وتسهيلهم لنا دراستنا الميدانية.

كمال قاسمي

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة أساسية في النسيج الاقتصادي لكثير من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وهذا يرجع بالأساس إلى الدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يتجلى من خلال مساهمتها الفعالة في خلق الثروة، توفير مناصب الشغل ورفع معدلات الاستثمار. نتيجة هذا الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تضطلع به هذه المؤسسات عملت الحكومات في الأقطار المختلفة على رسم سياسات ووضع برامج وآليات لتأهيل هذا القطاع حتى يتسنى له تحقيق الأهداف التنموية المرجوة منه. وفي هذا الإطار جاء الاهتمام الكبير للقائمين على الشأن الاقتصادي الجزائري بتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتكرس هذا الاهتمام من خلال إنشاء وزارة خاصة تشرف على شؤونه وتعنى بتأهيله، حيث شرعت هذه الأخيرة في تخصيص أشكال مختلفة للدعم والمرافقة، وأنفقت مخصصات مالية معتبرة لمجابهة المنافسة، كما قررت سن تشريعات تسهل إنشاء هذا النوع من المشروعات، وتخفف من الأعباء الضريبية على المستثمرين في هذا المجال؛ إلا أن من المشكلات التي لازالت تعوق تطور أداء هذه المؤسسات هو بنيتها التنظيمية التي لا تتماشى في كثير من الأحيان مع حجم المنافسة التي تواجهها، خاصة بعد دخول بعض الاتفاقيات الدولية المتعلقة بتحرير التجارة الخارجية التي وقعت عليها الجزائر حيز التنفيذ الكلي، على غرار الاتفاق الممضى مع الاتحاد الأوروبي الذي بموجبه ستحرر كل قوائم المنتجات ابتداء من سنة 2012. كما أن واقع هذه البنية التنظيمية قد لا يتيح لهذا النوع من المؤسسات الجزائرية الاستفادة من إمكانية القيام بتحالفات استراتيجية وعقود إنجاز بالباطن مع شركاء أجنب يشترطون مستويات عالية من التأهيل التنظيمي كأساس لهذه التحالفات والعقود.

ومن هذا المنطلق أصبحت مسألة التغيير التنظيمي المخطط من بين أولويات مشاريع التأهيل التي يجب الاضطلاع بها من قبل أصحاب هذه المؤسسات، وذلك للرفع من مستويات الفعالية التنظيمية. ولعل من أهم المداخل التغييرية التي عرفت نجاحا معتبرا في كثير من منظمات الأعمال في الدول المصنعة نجد مدخلي: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة الإدارية.

في هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مجموعة من المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي، مدخلي: إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، بالإضافة خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي إمكانية إحداث التغيير وفق هذه المقاربات أخذاً بعين الاعتبار هذه الخصوصيات. وفيما يلي سنتطرق لتحديد إشكالية بحثنا مبينين أهميته وأسباب اختيار موضوعه، أهدافه، فرضياته، الدراسات السابقة المتعلقة به، حدوده، صعوباته وتقسيماته.

أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية

تتعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره. ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات جودة المنتجات التي تقدمها للزبون، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محوراً للجودة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لا بد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تبني على أسلوب إعادة الهندسة الإدارية. إلا أن التساؤل الإشكالي الرئيسي الذي يمكن طرحه هو:

ما مدى قابلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة

الإدارية على أنظمة الجودة السائدة بها حتى تتماشى ونظام إدارة الجودة الشاملة؟

بناء على التساؤل الرئيسي السابق، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

سما مدى إدراك فئة الإداريين في المؤسسات محل الدراسة لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص

إدراكهم لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير؟

سما مدى استعداد الإداريين في المؤسسات محل الدراسة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص استعدادها لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

ما مدى إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة؟
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة؟

لثيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

يجمع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر التالية:

1. الاهتمام الكبير الذي تلقاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل السلطات العمومية في الجزائر، وبحثها عن تأهيل الأنظمة الإدارية بها حتى تحقق الأهداف المرتقبة لها، ولعل اعتماد تلك الأنظمة الإدارية المرتكزة على الجودة بحثا عن التميز في الأداء والذي أصبح من أكثر التحديات التي وجب التصدي لها.
2. يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في ميدان إدارة الأعمال على المستوى الدولي، خاصة في اليابان، أمريكا وأوروبا، حيث أعطى تطبيقها نتائج مذهلة على مستوى الإنتاجية، التكلفة وجودة المنتج.
3. سعي الكثير من المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادات المطابقة الدولية للجودة، ولا يمكن أن تحقق هذه المؤسسات المعايير المشار إليها إلا من خلال إحداث تغييرات جذرية على مستوى ثقافتها المنظمية بما يسمح باستيعاب هذه المداخل المتعلقة بالجودة.
4. سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية؛ وبالتالي ستجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نفسها أمام منافسة شرسة من مؤسسات أجنبية تمتاز بثقافة منظمية قوية تدعم المقدرة التنافسية لهذه المؤسسات الأجنبية، وتعتمد أساليب إدارية تركز على مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أنظمتها التسييرية.

5. قلة الدراسات الميدانية التي اعتنت بالتغيير الجذري المعتمد على منهج إعادة الهندسة الإدارية لإدخال نظم الإدارة الحديثة المرتكزة على الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
6. يمكن أن يفيد البحث في التعرف على الخطوات الرئيسية لاعتماد إعادة الهندسة في تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للارتقاء بها إلى مستويات الإدارة بالجودة الشاملة.
7. قد يسفر البحث على توجيه أنظار المهتمين والمسؤولين عن تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية تساعد هذه المؤسسات على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية باعتماد مداخل أثبتت فعاليتها على غرار إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.

ثالثاً: أهداف البحث

نبه على تحديد إشكالية البحث وأهميته فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز جملة من المفاهيم الإدارية التي أصبحت تمثل إحدى المحاور البحثية الأكثر جذبا للدارسين في مجال العلوم الإدارية مثل: إدارة التغيير، إعادة الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة...
2. تسليط الضوء على واقع العمل الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وبخاصة فيما يتعلق بنظم إدارة الجودة السائدة بها.
3. دراسة إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
4. تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تسمح بإنجاح عملية إدخال النظم الحديثة لإدارة الجودة بهدف تحقيق ميزة تنافسية تتأتى من جودة السلع والخدمات المقدمة للزبائن.
5. إضافة لبنة جديدة في مجال البحوث الهادفة إلى سيادة نظم التحسين المستمر كنمط إداري استراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة

بالموضوع، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقاً لإجراء مزيداً من البحوث تغطي نقاط القصور والنقاط التي لم نركز عليها في بحثنا هذا.

رابعاً: فروض البحث

1. الفرضية العامة

تتميز البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بقبالية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية على أنظمة الجودة السائدة بها حتى تتماشى ونظم الإدارة الحديثة للجودة المرتكزة بالأساس على مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2. الفرضيات الفرعية

بناء على الفرضية العامة سالفة الذكر وبهدف اختبارها ميدانياً سوف نطرح مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتعلقة بالفرضية العامة والمتمثلة في:

أ. الفرضية الفرعية الأولى

هناك إدراك واسع لفئة الإداريين في المؤسسات محل الدراسة لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير.

ب. الفرضية الفرعية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إدراكهم لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة

هناك استعداد كافي من قبل الإداريين في المؤسسات محل الدراسة لتبني معظم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

د. الفرضية الفرعية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص استعدادها لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة

يمكن اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

و. الفرضية الفرعية السادسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إمكانية الاعتماد على مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

خامسا: الدراسات السابقة

إن استعراض التراث الفكري في مجال إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سوف يدل على غياب الدراسات السابقة مباشرة في هذا المجال؛ بينما توجد مجموعة من الدراسات تناولت بالتحليل أحد مكونات هذا الموضوع أو إحدى جوانبه أو المتقاطعة مع بحثنا هذا، وسنعرض ما توفر لدينا من هذه الدراسات مركزين على أحدثها، حتى نتمكن القارئ من استخلاص درجة اختلاف دراستنا هذه عن غيرها من مختلف الجوانب، وفيما يلي جملة من الدراسات التي عثرنا عليها في هذا المجال.

لقد تمت الدراسة قام بها كل من جيون (Alice GUILHON) وفايل¹ (Michel WEILL) حول أثر

حركة الجودة على التنظيم، السلوك وكفاءة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استخدم الباحثان أسلوب الاستقصاء على 15 مؤسسة فرنسية صغيرة ومتوسطة حاصلة على شهادة المطابقة وكانا يهدفان من خلال بحثهما هذا إلى تصميم نموذج يرسمان من خلاله المراحل اللازمة لوضع نظم الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأثير كل مرحلة على العناصر الثلاثة سالف الذكر، وقد توصل بالفعل الباحثان إلى وضع نموذج مكون من ثلاث مراحل مقترحة نوردتها باختصار فيما يلي:

- التركيز على تنوع الأهداف التي يبحث عنها المسيرين من خلال تطبيق نظم الجودة الحديثة، سواء المحافظة على الوضع أو تطوير وتقديم صورة وجودة متميزة بالنسبة لما يجري في المحيط.

¹ Alice GUEILHON et Michel WEILL : Démarche qualité - de la stratégie d'adaptation aux processus Stratégiques de changement dans les PME, Résultats d'un teste empirique - communication à la 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, Lille, Mai 1995.

ضرورة البدء بتبني مواصفة الإيزو 9000 ووضعها حيز التطبيق في المنظمة ثم التحول التدريجي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لأن العملية قد تحتاج إلى عدة سنوات.

- المرحلة الثالثة تركز على تحليل انعكاس (ارتداد) وتأثير عملية التغيير تجاه هذه المداخل الحديثة للجودة على الجوانب التنظيمية المختلفة وعلى كفاءة الأداء.

كما اقترحت دراسة لـ مختار إسماعيل أبو شعيشع¹ تطبيق مفهوم إعادة الهندسة على المراجعة الضريبية، وقد ركز الباحث على إبراز العلاقة بين مفهوم إعادة هندسة الأعمال والمراجعة الضريبية وذلك من خلال محاولة إحلال الأساليب التقليدية للمراجعة الضريبية بأساليب أكثر فعالية باعتماد هذه المقاربة الإدارية الجديدة. وفي اتجاه مشابه اقترح سيد محمد جاد الرب² إطاراً لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية على هيئة قناة السويس، وهذا لتحقيق فعالية أكبر للبرامج التدريبية التي تنتهجها المنظمة. وفي الإطار نفسه حاول محمد بكر عربي³ من خلال دراسته اقتراح إطار لإعادة هندسة المحاسبة الإدارية لتحقيق مطلب الإدارة الاستراتيجية في القطاع الصناعي، حيث أشار الباحث إلى نقائص الأساليب التقليدية، ومنهجية إحداث التغيير الجذري الذي من شأنه أن يطور الأسلوب المحاسبي المعتمد في ميدان الدراسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وقمت دراسة لـ سعيد محمد الشيمي⁴ تحت عنوان: ثقافة الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات

قطاع الأعمال العام، عمل الباحث من خلالها على كشف درجة تفهم الإطار العاليا في مؤسسات القطاع العام للصناعات النسيجية المصرية لأهم الأسس النظرية لهذا المدخل الإداري، وقد خلصت الدراسة إلى تفهم مقبول من قبل إطار الإدارة العاليا لميدان الدراسة لهذه المفاهيم.

¹ مختار إسماعيل أبو شعيشع: مدخل مقترح لاستخدام مفهوم إعادة الهندسة في المراجعة الضريبية مع دراسة حالة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير 1997.

² سيد محمد جاد الرب: إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، يوليو 1997.

³ محمد بكر عربي: إطار مقترح لإعادة هندسة المحاسبة الإدارية لتحقيق مطلب الإدارة الاستراتيجية في القطاع الصناعي مع دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، يوليو 1999.

⁴ سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، مجلة قضايا إدارية، مركز الدراسات والاستشارات الإدارية العامة (PARK)، مصر، العدد الخامس، يوليو 2000.

كما قام الباحث¹ بدراسة ناقش من خلالها أهم المعوقات والمقومات التي تميز ثقافة المنظمة والتي ترتبط بها عملية تطبيق نظامي: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في وذلك من خلال دراسة ميدانية تمت على مؤسستي: توضيب الورق وفنون الطباعة وشيك الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات ترجع للثقافة المنظمة السائدة بميدان الدراسة من شأنها أن تصعب تطبيق هاتين المقاربتين، مع وجود بعض المقومات لذلك.

كما اطلع الباحث على دراسة لرفعت الفاعوري² تناول من خلالها الباحث إشكالية تطبيق إعادة هندسة نظم العمل في البلديات الأردنية مع دراسة ميدانية ببلدية المرفق، وذلك من خلال دراسة اتجاهات الإداريين تجاه تطبيق هذا المدخل، ومن خلال تحليل الأنشطة اتضح للباحث أن هناك فائضا في الكادر الوظيفي يقدر بـ 40% من المشتغلين في البلدية بشكل عام، كما أكدت الدراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في البلديات الأردنية؛ ولكن بشروط معينة.

وهناك دراسة قام بها كل من كرينا كوسير (Karina CAUSSER) ودافيد بيير (David PAPER)³ حاول الباحثان من خلالها اقتراح تصميم لإعادة هندسة عمليات الأعمال لقطاع الصناعة الميكانيكية بالولايات المتحدة الأمريكية بالتركيز على تصميم نموذج خاص بمصنع شركة تويوتا (Toyota) بكانتاك (Kentucky)، وأشارت هذه الدراسة أن التصميم المقترح يمكن تطبيقه دون تغيير موقع المشروع مع تخفيض مهم للتكلفة. وفي دراسة قام بها كل من: ألبادفي (ALBADVI)، كيرماتي (KERMATI) ورزمي (RAZMI)⁴ ناقش الباحثون إشكالية قياس تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة أخذا بعين الاعتبار متغيرين

¹ كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة مؤسستي: توضيب الورق وفنون الطباعة وشيك الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، دفعة 2003.

² عبد الله مسلم العموش: تطبيق إعادة هندسة نظم العمل في البلديات الأردنية - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، دفعة 2005.

³ Karina CAUSSER & Alice GUILHON: Simulation of Business Re-Engineering Processes: Case Study of a United States Motor Manufacturing Company, International Journal of Management Vol. 24 No. USA, 4 December 2007.

⁴ A. ALBADVI, A. KERAMATI & J. RAZMI: Assessing the impact of information technology on firm performance considering the role of intervening variables: organizational infrastructures and business processes reengineering, International Journal of Production Research, USA, Vol. 45, No. 12, 15 June 2007.

أساسيين وهما: البنية التنظيمية وإعادة هندسة أنشطة الأعمال، ومن خلال عينية شملت 200 مصنع للسيارات حاول الباحثون تحديد طبيعة العلاقات الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء، بالتركيز على تأثير البنية التنظيمية ومدخل إعادة الهندسة على طبيعة هذه العلاقة، وقد اقترحت الدراسة أداة لتتبع وكشف هذه العلاقة.

وتختلف دراسة الباحث هذه عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب أبرزها:
 - محاولة ربط هذه الدراسة بين مجموعة موضوعات إدارية وإيرادها في موضوع متكامل وشامل، حيث تناول موضوع إدارة التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وركز منذ البداية على محاولة التوليف بين مدخلين تغييرين مهمين هما: إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.
 - طبقت هذه الدراسة في بيئة أعمال تختلف في كثير من الجوانب عن بيئة الأعمال التي تناولتها الدراسات الأخرى، سواء بيئة الأعمال الداخلية أو ثقافة البيئة الخارجية. وفي مؤسسات ذات خصوصية من حيث: الحجم، الإمكانيات، مجالات الأنشطة... ألا وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يزيد أهمية الدراسة، بالمقابل كانت معظم الدراسات التي أشارت إلى جانب من جوانب بحثنا اختارت منظمات أعمال كبيرة الحجم أو إدارات عمومية.

سادسا: محددات الدراسة

يمكن الأخذ بنتائج هذه الدراسة والعمل على تعميمها في ضوء المحددات التالية:
 - اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مناطق النشاطات الصناعية التابعة لولاية برج بوعرييج الواردة أسماؤها في الملحق رقم (02).
 - اقتصرت هذه الدراسة على فئة الإداريين أي: رؤساء المؤسسات، رؤساء مصالح وإداريين من دون العاملين المنفذين.
 - اقتصرت هذه الدراسة في مناقشة إشكالياتها بالأساس على نموذج الاستثمارة المبني على أهم المبادئ والمرتكزات التي تناولتها الأدبيات الإدارية والمتعلقة بإدارة التغيير ومدخلي: إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.

-اقتصرت الدراسة في شقها الميداني على مجال زمني امتد بين سنتي 2005 و2010، أما في جانبها المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتناولت الدراسة مرحلة 1958 - 2010.

سابعاً: صعوبات البحث

قد واجهتنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث باعتبار حداثة الموضوع من جهة؛ وطبيعة ميدان الدراسة من جهة أخرى. ففيما يتعلق بالجانب الأول وجدنا صعوبة في الحصول على المراجع المتخصصة المضبوطة المتعلقة بإعادة الهندسة؛ أما فيما يتعلق بالجانب الثاني فقد تمثلت الصعوبة في نقطتين: تضارب الإحصائيات فيما يتعلق بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك المرتبطة بالفترة التي سبقت إنشاء وزارة متخصصة للقطاع، بالإضافة إلى طبيعة تعامل أصحاب هذه المؤسسات مع الدراسات الميدانية التي تتميز في غالب الأحيان بالريبة، عدم الارتياح وربما الامتناع عن التعاون.

ثامناً: تقسيمات البحث

يكون بحثنا هذا من مقدمة عامة وأربع فصول نظرية، بالإضافة إلى فصل ميداني وخاتمة عامة. تناولنا في مقدمة بحثنا الإشكالية، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث، فروضه، الدراسات السابقة، حدود البحث، صعوباته وتقسيمات. وتطرقنا من خلال الفصل الأول لمقدمات أساسية لإدارة التغيير، أما في الفصل الثاني فقد ركزنا على تقديم الإطار النظري والفكري لإعادة الهندسة الإدارية. لنعرج في الفصل الثالث النظري إلى تناول نظم إدارة الجودة وعلاقتها بإعادة الهندسة الإدارية، أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تأهيلها، ثم انتقلنا إلى الدراسة الميدانية من خلال الفصل الخامس الذي تناولنا من فيه منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة وتحليل إشكالية البحث في ميدانه، لنختتم بحثنا هذا بخاتمة عامة تعرضنا فيها لنتائج الدراسة، اقتراحاته وتوصياتها وآفاق البحث.

الفصل الأول

مقدمة أساسية في إدارة التغيير

الفصل الأول

مقدمة أساسية في إدارة التغيير

• تمهيد

يعد التغيير التنظيمي من المجالات الإدارية التي لقيت ولازلت تلقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، لما لهذا الجانب من تأثير واضح على فعالية المنظمات، خاصة في ظل التغييرات البيئية الكبيرة والمتسارعة التي تميز بيئة الأعمال في الألفية الثالثة، وهذا ما يستدعي تحقيق المنظمات درجات عالية من المرونة من جهة؛ وإدارة التغيير التنظيمي وفق مقاربة إستراتيجية تمكن من بلوغ الأهداف والغايات المرغوبة من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق جاء الفصل الأول من هذا العمل كمحاولة لإلقاء الضوء على بعض الموضوعات المرتبطة بإدارة التغيير ليتيسر لنا في الفصول الموالية مناقشة موضوع التغيير الجذري و التحول إلى نظام إدارة لجودة الشاملة.

I. مفهوم إدارة التغيير وخصائصها

تتطلب عملية فهم سوسيولوجيا التغيير في البداية تقديم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، وضبط استخدامات المفهوم في إطاره البحثي المناسب. ومن هذا المنطلق جاء هذا المبحث كمحاولة تصب في هذا الإطار، حيث سنتعرض في البداية إلى مفهوم التغيير، لنعرج إلى بيان مفهوم إدارة التغيير، مروراً بتوضيح الفرق بين التغيير وبعض المصطلحات المشابهة مركزين على توضيح الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي، وفي الأخير سنتعرض بالتحليل لأهم خصائص إدارة التغيير الناجحة.

1.I مفهوم إدارة التغيير

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف زاوية النظر، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب، والآخر من زاوية النتائج، وفريق ثالث يعرفه من زاوية المظاهر والأعراض... وهذا ما أدى إلى تباين المفاهيم المقدمة، وبالتالي تعددت الرؤى والفهوم والإدراكات ومنهجية التعامل مع الظاهرة. وربما يرجع هذا التباين في وصف الظاهرة إلى وجود مصطلحات يبدو وكأنها تعبر على المفهوم من الوهلة الأولى على غرار: الدفاع، رد الفعل، التعديل، التكيف. فقد تتناول هذه المصطلحات بشكل قد يوحي بوجود اختلافات بسيطة بينها؛ ولكن في الواقع تنطوي على فروق أساسية وجوهرية تحتاج لتبصر لجلائها والإحاطة بها. ينطوي مفهوم الدفاع على الإجراءات والممارسات التي تساعد المنظمة على امتصاص المتغيرات في البيئة المحيطة على نحو يحافظ على الثبات، الاستقرار والبقاء عند المستوى الطبيعي للنشاط، في حين يعبر مفهوم رد الفعل على تلك الإجراءات والممارسات العلاجية التي تأخذ شكل الاستجابة المخططة لعلاج مشاكل داخلية حدثت بالفعل لتجنب تفاقمها أو للحد من آثارها السلبية أو للتعامل مع متغيرات تخرج عن نطاق السيطرة ولكنها تؤثر على أدائها، ويعبر مفهوم التعديل عن إجراء تصويب أو تحسين في بعض المسارات الجزئية أو الأنظمة الفرعية أو المجالات النوعية على نحو يساهم في تحقيق التكامل في النظام الكلي وتحسين أداء الهدف الأساسي أو على نحو يضمن استقرار الانجاز الحالي عند مستوى فعال، وفي الأخير يقصد بالتكيف اتخاذ قرارات أو القيام بممارسات لمواكبة ظروف طارئة أو

مواقف مستحدثة سواء كانت في البيئة الخارجية أو الداخلية¹. أما التغيير فهو نتاج تفاعلات ظاهرة وباطنة قد تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط بقوى التغيير وبدرجة قدرتها على التأثير على هيكل وبنیان وأداء المنظمة وهو مختلف أيضا عن التطوير كما سنبينه لاحقا. إذن يمكن القول أن التغيير هو: " العملية التي بمقتضاها يتم التحول من وضع إلى وضع جديد متميز عن الوضع الأول، أو هو إخلال بالتوازن في موقف المنظمة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط - داخليا و/ أو خارجيا -، إما بتضييع فرصا كانت المنظمة تقتنصها، نشوء فرص جديدة على المنظمة أن تطور قدراتها للتمكن من اقتناصها، ظهور تهديدات بيئية على المنظمة التفاعل الإيجابي معها، تراكم نقاط الضعف مما يتطلب معالجة الوضع...² من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن التغيير هو محصلة لوجود رغبة ثم امتلاك قدرة مثلما هو موضح في العلاقة التالية³:

$$\text{الرغبة} \times \text{القدرة} = \text{عملية التغيير}$$

أما فيما يتعلق بإدارة التغيير التنظيمي فيمكن تعريفه على أنه: " فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"⁴. إذن تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال⁵.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم إدارة التغيير التنظيمي يشمل ما يلي:

¹ محمد إسماعيل السيد بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ج م العربية، 2004، ص 138.

² علي السلمي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ج م العربية، (دون ذكر سنة النشر)، ص 138.

³ محسن أحمد الحضيري: إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003، ص 138.

⁴ مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي وحيد: معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية - بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية -، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، عدد 6 المجلد 31 سبتمبر 2003، ص 287.

⁵ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 551.

- جانب الحالة الذهنية (*Etat d'esprit*) أي أسلوب عمل أو منهجية في إدارة أعمال المنظمة وليست مجرد ردود فعل غير محسوبة.
- الجانب الاستراتيجي وذلك من خلال إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة مختلف المواقف البيئية الداخلية - نقاط قوة ونقاط ضعف - أو الخارجية - فرصا وتهديدات - بحيث يتم التغيير وفق برنامج عمل متكامل واضح الأهداف والغايات مرورا بتحليل ديناميكي للبيئتين الخارجية والداخلية بغية التمكن من الرقابة التقييم والتقييم الفعال للعملية التغييرية.
- تستهدف عملية إدارة التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة والتفاعل الإيجابي مع بيئة الأعمال، بما يتيح للمنظمة مجالات أرحب للمناورة وتحقيق النتائج الإيجابية.
- تتميز الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي بالتكامل وذلك لاعتماد المدخل النظمي في بناء الإستراتيجية التغييرية، باعتبار أن العملية التغييرية تمتد لتشمل كافة مستويات وجزئيات المنظمة باعتبارها نظام متفاعل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن الأجزاء الأخرى.
- ينبغي التنبيه أن مسؤولية نجاح العملية التغييرية وإدارتها ليست مسؤولية الإدارة العليا فحسب، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية ومختلف مستويات العمل بالمنظمة. حيث يتوقف نجاح التغيير المنشود على مدى التفاعل الإيجابي الهادف بين مختلف وحدات النظام، كما ينبغي توزيع المهام على الجميع وتوحيد المسؤوليات وهدف كل وحدة تنظيمية.

أما التطوير التنظيمي فيعتبر أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف إدارة التغيير التنظيمي. ظهر هذا المصطلح من خلال البحوث التي أجريت والمفاهيم التي استخدمها الباحثون: بليك (*Blake*)، شيرد (*Sheperd*)، موتون (*Mouton*) وماكريفور (*Mc Gregor*)، حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956، وقد استخدم هذا المصطلح شيرد وليك فيما بعد. وقد تم استخدام المصطلح

بلفظه الحالي من طرف ماكريغور وبيكارد بمعنى: الجهد المنظم والشامل للتغيير¹. ويشير الكتاب عند التطرق لهذا المصطلح إلى التغيير المخطط على مستوى المنظمة بهدف تحسين مستويات الأداء². من هذا المنطلق يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو: "تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المنظمة، ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه"³.

من خلال التعريف السابق نستنتج أن مفهوم التطوير التنظيمي يشتمل على العناصر التالية:

- يتضمن مفهوم التطوير التنظيمي بحثاً منتظماً لأوضاع المنظمة ووضع خطة متكاملة لتطوير هذه الأوضاع.
- يركز مفهوم التطوير التنظيمي على الجوانب السلوكية، وبالتالي فمحور الارتكاز فيه هو الإدارة الجيدة للموارد البشرية، بحيث يتم اعتماد بكثرة في هذا المفهوم مصطلحات: دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، أساليب إدارة الصراع... وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها نجاح برنامج واستراتيجيات التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة.
- تستهدف عملية التطوير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين مقدرتها على التفاعل الإيجابي مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- يمكن أن تشمل عملية التطوير التنظيمي جزء من المنظمة، وهذا مرتبط بطبيعة الحال بدرجة استقلالية هذا الجزء عن باقي الأجزاء.

من خلال استعراض المفهومين - إدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي - نلاحظ تطابقاً كبيراً في

المنطلقات على غرار أن كلاهما:

- يمثل عملية مخططة، هادفة وتتم بطريقة منتظمة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر -، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 384.

² فؤاد القاضي، سعيد يس عامر: الاستراتيجيات الرئيسية لإحداث التغيير المخطط - نظام التطوير التنظيمي استراتيجية قيمة تعيد التعلم، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص 308.

³ مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة - الدار الجامعية، ج مصر العربية، 2003/2002، ص 376.

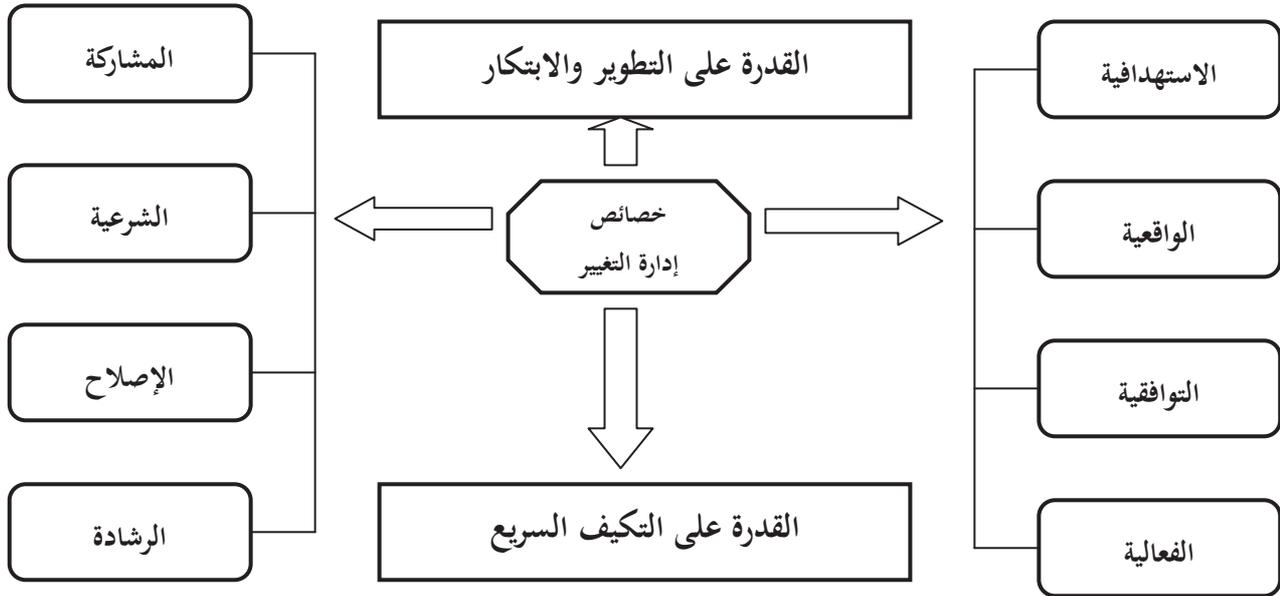
- يحقق التكامل بين الأهداف وأنها تزيد قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات.
- يهتم بتغيير القيم والاتجاهات والقيم.
- يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة.

ولكن رغم هذا التداخل والترابط بين المفهومين إلا أنه يمكن من الناحية النظرية أن نلاحظ اختلافاً على مستوى: الدوافع، المنهج ومجالات تنفيذ كل منهما، حيث أن التطوير التنظيمي هدفه تحسني لما هو موجود وقائم ويركز بنسبة كبيرة على الجوانب السلوكية، كما قد يكون محدود المجال والتأثير؛ بل مقابل نجد أن إدارة التغيير التنظيمي إستراتيجية شاملة قد تستهدف التحسين لما هو موجود أو التغيير الجذري من خلال إعادة البناء التنظيمي ككل. وبما أننا سنتناول من خلال عملنا هذا الإستراتيجية التغييرية الجذرية، فسنركز بشكل أكبر على مفهوم إدارة التغيير التنظيمي معتبرين أن التطوير التنظيمي يندرج ضمن هذا المفهوم.

2.I خصائص إدارة التغيير

تتميز الإدارة الجيدة للتغيير بجملة من الخصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها لبلوغ الأهداف والغايات المبتغاة من العملية التغييرية مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): خصائص إدارة التغيير



المصدر: محسن أحمد الحضيري: المرجع السابق، ص 18.

أولاً: الاستهدافية

باعتبار أن التغيير الجيد لا يتم إلا وفق مقارنة إستراتيجية، ينبغي ومنذ البداية تحديد الأهداف والغايات المتبتغاة من العملية التغييرية. ولكي نحصل على أهداف تغييرية جيدة ينبغي توافر جملة من المواصفات أهمها:

+القابلية للقياس: وذلك بوضع نتائج كمية (في شكل كمي) يراد الوصول إليها كرفع رقم الأعمال بنسبة معينة، خفض التكاليف بمقدار محدد... ولكن يجب ربط هذه الانجازات بعامل الزمن حتى تتم العملية التغييرية بفعالية أكثر وتكون الأهداف أكثر دلالة، كأن نرفع حجم الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة ب 50 %.

+التحفيز: وذلك بأن تكون متجاوزة نوعاً ما للإمكانات الحالية حتى تثير روح التحدي في عاملي ومدراء المنظمة، وتبرز القدرات الابداعية والابتكارية للجمهور الداخلي للمنظمة.

+القبول: أي أن يجتهد القائمون على التغيير أن يحدثوا التناسق بين الأهداف التغييرية وميولات وتفضيلات الموارد البشرية للمنظمة، حيث أن الأهداف التي تتناقض وقيم، اهتمامات ومصالح

العاملين أو المدراء قد تولد مقامة شرسة للعملية التغييرية ، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.

المرونة: يفترض أن تكون الأهداف التغييرية قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابيا مع التغيرات الحادثة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية.

الواقعية: أي أن تكون الأهداف التغييرية قابلة للتحقيق، وهذا ما لا يتحقق إلا من خلال تلاؤمها مع الإمكانيات الداخلية وظروف البيئة الخارجية. وهذا بما لا يتناقض مع كون الأهداف التغييرية تأخذ الطابع التحفيزي.

ثانيا: المشاركة

تتطلب الإدارة الفعالة للتغيير تفاعلا إيجابيا بين مختلف الأنظمة الفرعية المشكلة للمنظمة، وهذا ما يفترض إشراكا واعيا وإيجابيا للأفراد العاملين - قادة ومنقادين - ليس فقط في وضع الأهداف كما أشرنا سابقا ولكن في الإنجاز، الرقابة، التقييم وفي اقتراح آليات التقويم أيضا للتقليل من مقاومة التغيير من جهة؛ والتحمل الجماعي للمسؤوليات من جهة أخرى.

ثالثا: الواقعية

إضافة إلى ما تعرضنا له بالتحليل عند التطرق لواقعية أهداف التغيير، ينبغي التنبيه أيضا إلى واقعية أسبابه ودوافعه، بحيث لا يعقل أن نقوم بالتغيير من أجل التغيير كما يفترض اختيار الحجم والتوقيت المناسبين للعملية التغييرية.

رابعا: الشرعية

ونقصد بها ضرورة احترام الأطر القانونية والأخلاقية التي تعمل ضمنها المنظمة، حتى يتفادى إضفاء الشرعية على مقاومة التغيير وفتح المجال أمام الإداريين والعاملين ذوي الأقدمية لتقوية نفوذهم وإعاقة تقدم العملية. ومن هذا المنظور يفترض تهيئة الوضع وأقلمة القوانين الداخلية بما يناسب التغيير

المنشود قبل الشروع في العملية، كما قد يتطلب الأمر تعديل سياسة ورسالة المنظمة - باعتبارها منهج وإطار التصرف فيها - حتى تكون كل التصرفات والخطوات التغييرية تتم في إطار الشرعية.

خامسا: التوافقية

يفترض أن تأخذ العملية التغييرية بعين الاعتبار طموحات وتطلعات القوى المختلفة داخل المنظمة حتى يحدث التفاف حول الأهداف التغييرية. وتشمل هذه القوى بالمعنى الأساسي:

- قادة الرأي أو حاملو مشروع التغيير والجماعات الإيجابية.
- القوى المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ.
- القوى المضحية التي ستقع عليها أعباء التغيير بشكل كبير ومدى تقبلها للتحمل.
- القوى المحايدة التي ستبقى تراقب العملية التغييرية دون تأثير إيجابي أو سلبي منها.
- القوى المعارضة للمقاومة للتغيير والساعية لإيقافه أو إثبات فشله.

سادسا: الإصلاح

لكي تنجح القيادة المشرفة على التغيير في المنظمة ينبغي أن تكون دعوتها إصلاحية ذات منطلقات موضوعية وواقعية، تهدف بالأساس إلى تحسين الوضع الموجود وتحقيق ديناميكية إيجابية.

سابعا: الرشادة

إن من مميزات العمل الإداري الناجح أن يكون رشيدا، بمعنى أنه يهدف إلى تعظيم النواتج وتقليل الأعباء، ومن هذا المنطلق يفترض أن يحقق التغيير المنشود هذا الغرض. وينبغي في هذا الإطار الانتباه إلى مسألة مهمة ألا وهي أن الرشادة تتطلب الأخذ بعين الاعتبار الفرص الضائعة والبديلة التي قد تعطي نتائج أحسن.

ثامنا: القدرة على التطوير، الابتكار والتكيف

يتطلب التغيير إيجاد قدرات تطويرية أفضل، وحلول أكثر فعالية للمعضلات الإدارية التي تواجه المنظمة تتميز عن الحلول المقترحة ضمن التنظيم القديم، وهذا ببساطة باعتبار أن التغيير يعني بالنسبة

للمروجين والمؤيدين له الارتقاء والتقدم نحو الأحسن لصالح المنظمة وإلا فقد شرعيته. بالإضافة إلى ضرورة الابتكار والتحديث يفترض في الإدارة الفعالة للتغيير أن تحقق للمنظمة قدرة كبيرة على التكيف السريع باعتبار أن بيئة الأعمال تتغير باستمرار وبسرعة وهذا ما من شأنه أن يحقق للمنظمة الأمان. بعد استعراض أهم الخصائص الواجب توافرها في الإدارة الجيدة للتغيير ينبغي التنبيه إلى أنه لا يمكن تحقيقها وتفعيلها إلا من خلال قيادة رشيدة للتغيير تتميز بوضوح في الفكر والرؤية، التفتح على الآراء المختلفة، الإقدام في غير تهور والإرادة الفعلية الدافعة نحو التغيير الايجابي.

II. أسباب التغيير ومجالاته

يشير بعض الكتاب إلى أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، باعتبار أن العالم يتغير في كافة المجالات: سياسية، علمية، تكنولوجية وتشريعية... وحيث أن المنظمة تؤدي مختلف وظائفها ضمن هذا العالم فإنها ما من شك تتأثر بهذه الدينامكية وتؤثر فيها، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض بالتحليل لأهم القوى الدافعة للتغيير ثم تبيان مجالاته.

1.II أسباب للتغيير

لقد أشرنا عند تطرقنا لخصائص الإدارة الجيدة للتغيير إلى ضرورة أن يكون التغيير موضوعيا وواقعا أي أن وراءه أسباب تجعله أمرا ضروريا وحيويا. ويمكن تصنيف هذه الأسباب إلى: أسباب داخلية وأسباب خارجية.

أولا: الأسباب الداخلية للتغيير

لقد أصبح التغيير على حد تعبير دراكر (Drucker) أمرا حيويا وهو القاعدة في حياة المنظمات الرائدة والقادة الناجحين، وليس ضريبة تدفعها المنظمة تتبعا لأحداث طارئة في حياتها¹. ومن هذا المنظور فإن ما يحدث على مستوى البيئة الداخلية من تغيير ما هو إلا استجابات طبيعية يفترض إدارتها

¹Peter DRUCKER: L'avenir du management selon Drucker, Village Mondial, Paris, 1999, p 75.

وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة. وفي الواقع تتعدد الأسباب الداخلية التي من شأنها أن تدفع إلى التغيير، ويمكن إدراج هذه الأسباب في أربع مجموعات أساسية ألا وهي:

أ- أسباب فنية: ونقصد بها تلك المتعلقة بأسلوب العمل وبخاصة أدواته، باعتبار أن التكنولوجيا في عصرنا الحالي أصبحت دورة حياتها قصيرة نسبيا من جهة ومعايير ونظم الأداء صارت مضبوطة بشكل كبير، وهذا ما يفرض على المنظمات التي تريد شق طريقها بأمان ونجاح أن تتابع باستمرار أساليب عملها ومدى مقدرتها على تحقيق الفعالية لها، وأن تعكف دائما على تغيير ما يجب تغييره في الوقت المناسب.

ب- أسباب سلوكية: ونعني بها تلك الدوافع المرتبطة بسلوك الأفراد في المنظمة - قادة ومقادين - فقد تدفع سلوكيات فريق من العاملين إلى تغيير على مستوى هرم السلطة أو تعديل في طبيعة النمط الإداري. كما أن السلوك التنظيمي لبعض الأفراد قد ينقلهم من مستوى إداري إلى آخر صعودا أو نزولا.

ج- أسباب هيكلية: وهي متعلقة أساسا بمشاكل نابغة من الطبيعة الحالية لتكيفية المؤسسة، حجمها، هيكلها التنظيمي... ففي بعض الأحيان قد يكون الحجم الحالي للمنظمة مكلف جدا وغير عملي للمناورة في الأسواق فيلجأ إلى تغيير الحجم أو ما يسمى بتقليص الحجم (*Downsizing*)، كما قد يفرض على المنظمة استراتيجيا الاندماج مع منظمة أخرى استجابة لمتغيرات السوق...

د- أسباب وظيفية: وتتعلق أساسا بالتوصيف الوظيفي الحالي وسلم المناصب في المنظمة، حيث أن الوضع الحالي قد يشكل معيقا للتطور، وقد يشكل نفرا من قبل العاملين في المنظمة.

ثانيا: الأسباب الخارجية للتغيير

تواجه المنظمات اليوم، وبشكل متزايد البيئة الديناميكية والمتغيرة، وهذا ما يتطلب استجابة

إيجابية تتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة. ومن أهم الأسباب الدافعة للتغيير في البيئة الخارجية نجد:

- الانفجار النوعي والكمي في المعارف والمعلومات، حيث أصبح يسود ما يسمى باقتصاد المعرفة

خاصة بعد انتشار الانترنت ودخولها كل مجالات الحياة، والاستخدام المتزايد لتقنيات التسويق

الإلكتروني، بداية التعامل مع الحكومة الإلكترونية وأجهزتها و الاستخدام المكثف للآلية وأنظمة التحكم عن بعد وهذا ما يفرض على المنظمات تغيير يتماشى وطبيعة هذه التحولات البيئية. -التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة من الناحيتين الكمية والنوعية، نظرا لتغير أنظمة التعليم، التنمية والتدريب.

-تغير وتطور سريع للمنتجات من جهة، وتغير وتطور أسرع للطلبات من جهة أخرى. -زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال، نظرا لظهور التكتلات الإقليمية واتساع رقعة الاتفاقات البيئية. بالإضافة إلى الزيادة النسبية في انتشار منظمات الأعمال المتعددة الجنسيات. -التوجه أكثر نحو توحيد معايير الانجاز والاعتمادية، حيث انتشرت المعايير المختلفة للمطابقة ذات الصبغة الدولية والإقليمية، وهذا ما يفرض على المنظمات تغييرا قد يكون جذريا أو على مستويات حساسة بالمنظمة.

-التغيرات السياسية والاقتصادية على مستوى الاقتصاديات القومية، حيث أن منظمات الأعمال تتعامل مع متغيرات كلية تؤثر على قراراتها على غرار: مستويات الطلب والعرض الكليين، المستوى العام للأسعار ومعدلات التضخم والبطالة... وهذه المتغيرات الاقتصادية ترتبط بدورها بالوضع السياسي للبلد. بالإضافة إلى هذه التغيرات ينبغي على منظمات الأعمال أن ترصد وتتفاعل إيجابيا مع التحولات الاجتماعية، الثقافية والحضارية والمستجدات والتطورات الحاصلة في تركيبة العلاقات الاجتماعية ومنظومات القيم، العادات والتقاليد، وبالتالي تغييرات في أنشطتها التنظيمية وإحداث نظم استجابة مستمرة لتلك التحولات. -التغيرات على مستوى القوانين، الأنظمة والتشريعات تفرض على منظمات الأعمال في الكثير من الأحيان الاستجابة لمختلف أبعاد التغييرات الحاصلة.

2.II مجالات التغيير

من الناحية النظرية يمكن لمنظمات الأعمال أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها، وباعتبار أن مفهوم التغيير مفهوم واسع يمكن أن نشير إلى بعض المجالات في المنظمة التي يمكن تغييرها ومنها:

أولاً: الاستراتيجيات والسياسات

يمكن للمنظمة أن تعتمد إلى تغيير في الاستراتيجيات بمستوياتها المختلفة ، ويشمل هذا التغيير تعديلاً على مستوى الأهداف والغايات وبالتالي البديل الاستراتيجي المناسب. كما قد تلجأ المنظمة إلى تعديل على مستوى السياسات أي: الأطر العامة الضابطة للتصرفات ودستور المنظمة.

ثانياً: التكنولوجيا

تنطوي عمليات إدخال التكنولوجيا الجديدة لمنظمات الأعمال على تفاعلات قد تكون عميقة، ذات أبعاد سلوكية وهيكلية. بحيث تؤثر العملية على محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، العلاقات الاجتماعية بين العاملين، الظروف المادية للعمل، إجراءات الترقيات وكذلك تغييرات في الأجور والرواتب وغير ذلك. لذلك يفترض من القائمين على شؤون المنظمات التخطيط والاستجابة الإيجابية لنتائج التغيير التكنولوجي.

ثالثاً: اتجاهات الأفراد

ونقصد بذلك تلك الجهود الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم بما يتناسب ومهاراتهم، معارفهم وأهداف وغايات المنظمة. ومن الناحية العلمية توجد عوامل كثيرة تتحكم في عملية تغيير اتجاهات الأفراد داخل التنظيم لذلك ينبغي على قياديي التغيير الإلمام بهذه العوامل أخذها بعين الاعتبار والتي من أهمها¹:

1. تؤثر قوة اتجاهات الفرد في مدى السرعة في تغييرها وكذلك نوعية هذا التغيير.
2. تنسم اتجاهات الفرد بانخفاض معدل تغييرها إذا ما كانت مرتبطة ومتسقة مع بعضها البعض، في حين تزداد حالات حدوث تغيير الاتجاهات إذا كانت مختلفة فيما بينها، وهذا يفسر أثر التناقض بين الاتجاهات على سلوك الأفراد داخل العمل، ومدى توافقهم مع الجماعة.

¹ أحمد محمد المصري: الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 376-121.

3. تميل اتجاهات الفرد إلى تقوية حاجاته وسهولة إشباعها، لا بد وأن تزداد قوة هذه الاتجاهات لدى الفرد، ويسعى إلى تحقيقها بكافة الوسائل، وهذا يتيح الفرص التحفيزية لزيادة فعالية التنظيم.
4. تنعكس سمات وخصائص شخصية الأفراد على تحديد درجة تغير اتجاهاتهم. بمعنى أن الأفراد ذوي الشخصية القوية أكثر تمسكا باتجاهاتهم عن الأفراد ذوي الشخصية الضعيفة وهذا ما يفسر تأثير قادة الرأي على تشكيل آراء الآخرين.
5. يؤثر مستوى ذكاء الفرد على معدل تغيير اتجاهه. وكثيرا ما لا يستطيع الأفراد منخفضي الذكاء الوصول إلى أهدافهم، ولذلك يسهل عليهم في هذه الحالة تغيير اتجاهاتهم. فضلا عن ذلك، فإن الشخص المنخفض الذكاء غالبا ما لا يكون مستقلا (معتمدا على الآخرين)، وبالتالي يسهل تأثره بالظروف المحيطة.
6. تلعب العوامل الموقفية دورا كبيرا في التأثير على تغييرات اتجاهات الأفراد. وقد وجد أن الفرد الذي يحصل على بعض المعلومات من غيره من الأشخاص القريبين منه (زملاء العمل مثلا) تزداد لديه درجة التغيير في اتجاهاته.

رابعا: العمليات

يتجه الفكر الإداري في الألفية الثالثة إلى التركيز أكثر على العمليات في أي بناء استراتيجي للعملية التغييرية، وبالتالي يفترض البحث عن تلك العمليات التي يجب أن تخضع للتغيير و تحديد مدى تأثير هذا الأخير على الأداء الكلي للمنظمة. وفي هذا الإطار يمكن دمج بعض العمليات مع بعضها البعض، حذف بعضها أو إضافة أخرى بغرض تحقيق فعالية أكثر في الأداء.

خامسا: الترتيبات المادية

ونقصد بها بالخصوص الترتيب الداخلي لمواقع العمل التي يفترض أن تتم وفق طرق مدروسة وعلمية ولا تخضع للعشوائية، بحيث تأخذ فيها الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الايجابي و الحاجات الاجتماعية، حينما يتخذ القرار بشأن ترتيب العمل والتصميم الداخلي.

سادسا: مجال النشاط الاستراتيجي

يظهر هذا المفهوم بجلاء عندما تعتمد المنظمة ذات الأنشطة المتعددة على تكنولوجيات، منتجات وأسواق مختلفة، ويقصد به المجال الذي تزاوَل ضمنه المنظمة أنشطتها، وهو مرتبط أساسا بإستراتيجية الأعمال، ويتحدد هذا المجال وفق توليفة تتشكل من ثلاث أبعاد وهي: المنتجات، الأسواق المختلفة التي تصرف فيها والتكنولوجيات المستعملة. و تجدر الإشارة أنه ينبغي أن يكون هناك مستوى مقبول من التجانس بين مختلف التوليفات حتى نحكم بانتمائها إلى نفس مجال النشاط الاستراتيجي¹. وقد يشمل التغيير في مجال النشاط الاستراتيجي تشكيلة المنتجات، طبيعة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة أو حجم وطبيعة الأسواق المستهدفة.

III. إسهامات الفكر الإداري في مجال التغيير التنظيمي

بدأ الاهتمام بمشكلات التغيير التنظيمي منذ القديم وخاصة مع تبلور الفكر الإداري، ومن هذا المنطلق سنحاول استعراض أهم وجهات النظر الإدارية المتعلقة بالموضوع من خلال تتبع أهم المحطات التي عرفتها الإدارة في تطورها. وقد آثارنا التركيز في ذلك على ثلاث مراحل أساسية هي: المرحلة الكلاسيكية، المرحلة السلوكية، المرحلة الحديثة. وتجدر الإشارة في هذا المجال أن التسلسل الذي اعتمدهنا في التصنيف يركز بالأساس على الفترات الزمنية لها وليس على أساس موقعها ومساهمتها في الفكر الإداري، فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الأفكار السلوكية، ولذلك فإن المرحلة الكلاسيكية – كما ذكر كتاب الإدارة امتدت حتى حدود 1960، إذ يرى موندي وبريموكس (Mondy & Premeoux) أن المدرسة البيروقراطية ونظرية اتخاذ القرارات ظهرت بعد عام 1930².

¹Michel MARCHESNAY : Management stratégique, les éditions CHIHAB, Algérie 1997, p117.

² موسى اللوزي: التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 27.

III. 1 المرحلة الكلاسيكية

يشير الكتاب إلى أن هذه المرحلة تمتد من 1900 إلى 1927، وقد سميت بالكلاسيكية نظرا لما قدمته من أفكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها في بعض الجوانب، إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية¹. وفي هذا الإطار سيتم تبين أثر كل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية الإدارة، كون أن هاتين المرحلتين من مراحل الفكر الإداري الكلاسيكي كان لهما الأثر البالغ في تطور علم الإدارة بكل أبعاده، ومنها البدايات الأولى لما يسمى بعلم التغيير والتطوير التنظيميين.

أولا: إسهامات مدرسة الإدارة العلمية في مجال التغيير التنظيمي

تعتبر هذه المدرسة من أولى المدارس التي سلك أصحابها نهجا علميا منظما، معتمدين الأسس التجريبية والتحليلية في عملهم. فقد نهج من خلالها فريدريك تايلور (*F.W. Taylor*) أسلوبا يقوم على التجربة، المشاهدة، تسجيل الأحداث، تحليلها والتوصل إلى نتائج بناء على هذا التحليل. وقد ركز تايلور ومساعدوه في هذه المدرسة على الجانب الفني للعمل، وتم التركيز حينئذ على قضية أساسية هي الإنتاجية وطرق الرفع منها. وكانت الفكرة الرئيسية لهذه المدرسة أنه يمكن تحقيق زيادة في الإنتاجية عن طريق: التخصص، التدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدة حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي تستغرقه، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه، ومن ثم تقرير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

رغم سلبيات هذه المدرسة والمشكلات الإدارية التي أنتجتها بسبب إهمالها تحليل الجانب الإنساني وبخاصة الفروق الفردية بين العاملين؛ إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أهمية التحليل التيلوري في إبراز أهمية التغيير والتطوير التنظيميين، بالنظر إلى الأفكار التي جاء بها. بل يمكن القول أن هذه المدرسة وضعت الأسس

¹ محمد قاسم القريوتي: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 1993، ص 3.

الإدارية وكان لها دور بالغ الأهمية في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل¹. ففي مجال التغيير والتطوير التنظيميين أسست هذه المدرسة لثقافة وفكر إداريين يستهدفان تحقيق الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة من خلال نظام صارم للرقابة على العمال؛ إلا أن عمليات التغيير التنظيمي التي ركزت عليها هذه المدرسة اقتصر على بعض الممارسات المتعلقة بالجوانب الهيكلية والبنائية. فإدارة التغيير التنظيمي في هذه المرحلة كانت تعني بالدرجة الأولى العمليات المرتبطة بتحسين الإنتاجية، بالتركيز على تبسيط الإجراءات من خلال تقسيم دقيق للعمل وجعل بيئة المنظمة أكثر استقراراً، وكان الأسلوب المفضل عند هذا الاتجاه لبلوغ الغايات وتحقيق الأهداف هو الإيجابار.

ثانياً: إسهامات مدرسة نظرية الإدارة في مجال التغيير التنظيمي

قدم رواد هذا الاتجاه بزعامه هنري فايول (*H. Fayol*) جهوداً معتبرة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري العلمي، ويمكن اعتبار تقسيمه لوظائف المنظمة وإبرازه لأهم الوظائف الإدارية، واقتراحه للمبادئ الأربعة عشر إحدى المصادر الأساسية التي لازالت جل المقاربات الإدارية ترتكز عليها. وبالتالي كانت هذه الجهود كلها تصب في اتجاه تغيير تنظيمي للمؤسسات في ذلك الوقت بما يتيح لها تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية².

III. 2 المرحلة السلوكية

تقتزن جهود هذا التوجه بجهود الباحث الإداري إلتون مايو (*Elton Mayo*) وزملائه الذين انطلقوا في أبحاثهم على نهج المدرسة الكلاسيكية ولفحص فرضياتها ومحاولة لحل المشكلات التي عجز الفكر التايلوري عن إيجاد الحلول الملائمة لها. وقد اشتهر هذا التوجه بالتركيز على العنصر البشري رغم انطلاق روادها من تحليل الظروف المادية - تأثير الإنارة على الإنتاجية-، ويستخلص من منهج وفكرة هذه المدرسة أنه يفترض من المنظمة تلبية جملة من الحاجات ومنها³:

¹ محمد قاسم القريوتي: المرجع نفسه، ص 28، 29.

² سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: المرجع السابق، ص 15، 16.

³ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 94-96.

الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وذلك عن طريق وجود قيادة ديمقراطية.
 الحاجة للانتماء إلى الجماعات وذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات العمل غير الرسمية، أو
 على الأقل عدم افتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم.
 الحاجة لتفاهم مابين العمال والإدارة، وما بين العمال أنفسهم، لما في ذلك من مساهمة في خلق
 التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.

أما فيما يتعلق بمساهمات هذه المرحلة فيما يتعلق بإدارة التغيير التنظيمي، فيبدو ذلك جليا من خلال تبيان أهمية العنصر البشري في الإدارة والمنظمات، ودوره في الرفع من الإنتاجية. وقد أشارت إلى نقطة محورية مفادها أن التغيير التنظيمي الناجح يجب أن يركز على الإنسان. كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمها أصحاب هذا الاتجاه أفادت كثيرا في توجيه السلوك الإنساني في المنظمات الوجهة الصحيحة، وبخاصة نتيجة اعتماد هذه المدرسة أسلوب البحث المخبري والبحث الإجرائي. حيث يمكن الأسلوب الأول وضع منهج تغييري للأفراد داخل التنظيم من خلال إتاحة المجال للأفراد العاملين للتفاعل والتعلم من بعضهم البعض، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم. وقد كانت البداية العملية لهذا الأسلوب في معهد ماساشوسيت للتكنولوجيا (*Massachusetts Institute of Technology*)؛ في حين لعب الأسلوب الثاني الذي استخدم التغذية العكسية وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات¹.

III. 3 المرحلة الحديثة

جاءت التوجهات الحديثة كامتداد طبيعي لمحاولات الاتجا هالكلاسيكي في تطوير الفكر الإداري المتعلق بإدارة التغيير التنظيمي. سنحاول من خلال هذا الجزء التعرض بالتحليل لأهم المقاربات المرتبطة بالموضوع في هذه المرحلة.

¹ محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 30، 31.

أولاً: إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات في مجال التغيير التنظيمي

يرى أنصار هذه المدرسة أن جوهر الإدارة ليس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين، وبينهم وبين الإدارة، بل ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك. فالإدارة الناجحة وفق هذا التوجه هي التي تصدر قرارات علمية وعقلانية. ومن وجهة النظر هذه، فإن إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والأرقام والتمييز بين القيم والحقائق عند اتخاذ القرارات. ويتم تحقيق ذلك عن طريق التعامل مع المشكلات الإدارية بطريقة علمية وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها. ولكي تكون عملية اتخاذ القرارات وفق هذه المقاربة عقلانياً علمياً يفترض أن تمر بالمراحل التالية¹:

— تحديد المشكلة التي هي بحاجة إلى حل.

— جمع المعلومات المتعلقة بها.

— تحديد جميع البدائل الممكن اتباعها لحلها.

— تقييم البدائل المختلفة، وتحديد مزايا ومحاذير كل منها.

— اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.

أكد رواد مدرسة اتخاذ القرارات على فكرة جوهرية هي ضرورة تبني المديرين القرارات المناسبة أو المرضية ولم يشيروا إلى القرار الأمثل، وذلك للتنبيه للظروف التي تحيط بالقرار المتخذ. وبالتالي فإن القرار ليس بالضرورة أحسن القرارات ولكنه يجب أن يكون أكثرها ملاءمة لمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه واتخاذها.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه المدرسة اقترحت رؤية مهمة ساهمت في بلورة مفهوم إدارة

التغيير التنظيمي واستراتيجيته وذلك بالتركيز على جملة النقاط وهي²:

— أن هناك عمليات اختيار لبدائل من عدة بدائل.

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة -، دار الشروق، عمان، 2003، ص 25.

² محمد ياغي: مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص 94، 98.

أن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل إن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.

أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعو القرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات.

أن متخذ القرار - الإدارة العليا - هو الذي يجب عليه اختيار البدلي من عدة بدائل.

من خلال هذه النقاط يشير أصحاب هذا التوجه بقوة إلى ما يسمى الآن بمحرك التغيير (*Moteur de changement*) - الإدارة العليا - وأهميتها في اتخاذ القرارات الإدارية ومن أهمها قرارات التغيير، بالإضافة إلى التأكيد على فكرة البدائل التي تعتمد في وضع سناريوهات التغيير ومعايير المفاضلة بينها وفق مبدأ السيناري الأنسب أو الملائم.

ثانيا: إسهامات المقاربة النظامية في مجال التغيير التنظيمي

يرجع استخدام هذا المقاربة في الفكر الإداري إلى أوائل الستينات حيث كان لمدرسة النظام

الاجتماعي دور بارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل، يتشكل أساسا من أنظمة فرعية بعضها مفتوح والآخر مغلق. بحيث تتفاعل هذه الأنظمة الفرعية فيما بينها لتحقيق أهداف وغايات محددة مسبقا.

ساهمت المقاربة النظامية بشكل فعال في إدارة التغيير التنظيمي، بفضل توضيحها لأهمية الكيانات والعلاقات المشكلة للمنظمة والتفاعل الايجابي فيما بينها ومع البيئة الخارجية، وهذا ما يعطي صورة متكاملة للتغيير، ويعطي لقيادة التغيير القدرة أكثر في التحكم في استراتيجية التغيير من خلال تحليل العمليات الذي يتيح هذا المدخل، والتمكن من رصد ردود الأفعال من خلال التغذية العكسية التي تعتبر من أهم مكونات هذه المقاربة. وبصفة عامة حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد أكبر عدد من المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

ثالثاً: إسهامات المقاربة التكاملية في مجال التغيير التنظيمي

بحثت هذه المقاربة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغيير في الجوانب التنظيمية، حيث دعا أصحاب هذا الاتجاه إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والتعارضات وعدم التوافق، بالقدر والأهمية الذين تعطيهم الإدارة لكل من الالتزام في المنظمات. وكذلك ركزت هذه المقاربة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون النتائج المحصلة أكثر أهمية من دراسة الجوانب المتشابهة¹. إذن أولى هذا الاتجاه أهمية لنقطة بالغة الأهمية تتعلق بالقوة والصراع، وهذا ما يمكن قادة التغيير في المنظمات من تحليل ومعالجة ما يسمى بمقاومة التغيير (*résistance au changement*).

رابعاً: إسهامات المقاربة الموقفية في مجال التغيير التنظيمي

ركز هذا التوجه جهوده في محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه المنظمة، بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف أو حالة، مع الأخذ بعين الاعتبار الواقعية وبقدر الإمكان والابتعاد عن المثالية. وقد سعى أصحاب هذا التوجه إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل أبعادها ومتغيراتها، وحاولوا توضيح طرق معالجة الإدارة للموقف المختلفة بشكل يؤدي إلى نجاحها ويحافظ على استمرارها.

أكد أصحاب المدخل الموقفية حاجة المنظمة المستمرة لإحداث التغيير التنظيمي تفاعلاً مع المواقف المختلفة التي تتعرض لها. فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن ضرورة إحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة؛ وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى، وهذا ما يتيح للمنظمة تحقيق التأقلم والتكيف المناسب مع عناصر البيئة الخارجية، والاستقرار على مستوى البيئة الداخلية. إن ما قدمه هذا المدخل كان دعماً أساسياً للتغيير التنظيمي، ويشير الباحثون إلى أن هذه المقاربة كانت بمثابة المرحلة التمهيديّة للتغيير التنظيمي².

¹ محمد حسن: علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1989، ص 219.

² محمد حسن: المرجع نفسه، ص 221.

خامسا: إسهامات الفكر الإداري في مجال التغيير التنظيمي منذ 1990

برزت في هذه المرحلة مقاربات إدارية وظروف بيئية تدفع في جملتها على التغيير وضرورة التخطيط له وتوجيهه في خدمة مصالح المنظمات، حيث تركزت الجهود على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال بناء تنظيمي سليم، ومحاولة تحقيق الأهداف بيسر وسهولة وبتكاليف أقل، ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية. ويمكن تلخيص أهم ما حملته هذه المرحلة من مقاربات إدارية اعتمادا على إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والتي مست قياديي أكثر من 1000 مؤسسة رائدة حول موضوع محاور التغيير ودوافعه، إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): الإحصائيات المتعلقة بالتغييرات الجارية في التسعينات في المؤسسات الأمريكية.

نسبة المؤسسات 1997	نسبة المؤسسات 1996	نسبة المؤسسات 1995	نسبة المؤسسات 1994	
% 44	% 49	% 58	% 58	الجودة الشاملة
% 54	% 47	% 50	% 51	تطوير الرؤية Vision
% 41	% 38	% 40	% 44	التحول إلى بنى تركز على نظام الفرق
% 45	% 45	% 44	% 34	الشراكة مع الزبون والمورد
% 17	% 23	% 31	% 31	تقليل الحجم
% 33	% 30	% 35	% 31	إعادة البناء التنظيمي Re-engineering
% 33	% 33	% 33	-	المعايرة Benchmarking
% 18	% 19	% 25	% 14	تطوير عمليات التدويل
% 18	% 19	% 21	% 20	الاستخدام الموسع للعمالة المشاركة والمؤقتة والمتعاقدة
803 إجابة	1377 إجابة	982 إجابة	1194 إجابة	العينة

Source: Jean BRILMAN: *Les meilleurs pratiques de management, édition d'Organisation, Paris, 3^{eme} édition, 2001, P 364.*

من خلال ملاحظة الجدول السابق، وبالنظر إلى الموضوعات الإدارية التي سادت مرحلة التسعينيات وبداية الألفية الثالثة نلاحظ اهتماما متزايدا بجملة من القضايا التغييرية والمتمثلة أهمها في:

- التركيز على إدارة الجودة الشاملة والتميز، وستعرض بالتحليل لهذا الموضوع خلال الفصل الثالث من بحثنا هذا.
- إعادة الهندسة الإدارية (*Reengineering*)، هذا المفهوم الذي لازال يحدث جدلا كبيرا في الولايات المتحدة بخاصة والذي سنتطرق له بالتحليل في الفصل الثاني من بحثنا هذا.
- إدارة المعرفة وكل ما يتعلق بإنتاج، استخدام وتسويق المنتجات المعرفية، حيث أصبح أهم مدخل في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة المعارف والمعلومات وتشكل كذلك أهم مخرجاته.
- إدارة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات.

IV. مقاومة التغيير: أسبابها وطرق معالجتها

نادرا ما يحدث التغيير بصورة سهلة ودون مقاومة لاعتبارات متعددة، ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على بعض الأسباب التي تؤدي إلى المقاومة، ثم التطرق إلى ما اقترح من وسائل وطرق للتقليل من تأثيرها على العملية التغييرية. وقبل التطرق إلى الإشارة إلى ذلك ينبغي أن يقد الباحث أولا المصطلح. فمن الناحية اللغوية يرجع الأصل اللاتيني للمقاومة إلى كلمة " *Resistere* " والتي تعني التوقف، وأول استخدامات المصطلح كان في علوم المادة والفيزياء وذلك بمعنى: القوة المعاكسة لقوة مطبقة على جسم (أي رد الفعل)، أما في مجال إدارة الأعمال فإنه يمكن اعتماد التعريف الذي أورده باراي (*Bareil*) الذي اعتبر مقاومة التغيير بأنها: " الاتجاه الفردي أو الجماعي الواعي أو غير الواعي والذي يظهر بمجرد بروز أفكار تغييرية في المنظمة، هذا الاتجاه يعكس نظرة سلبية للعاملين (وحتى لبعض المسؤولين) بشأن التغييرات التي سوف يتم إدخالها على أسلوب العمل " ¹. من خلال التعريف السابق يمكن ملاحظة ما يلي:

¹ Céline BAREIL : *La résistance au changement – synthèses et critique des écrits*, Centre d'études en transformations des organisations, HEC Montréal, Cahier n° 04-10- Aout 2004, p 3.

- أن المقاومة قد تصدر من الأفراد بشكل معزول وغير منسق نتيجة إحساس فردي بعدم الرضا عن أوضاع معينة، كما أنها قد تأخذ بعدا جماعيا منظما قد ينتج عن عدم رضا جماعي.
- أن المقاومين للتغيير لا ينبع سلوكهم هذا كلهم عن وعي كامل بحثيات التغيير، بل قد ينخرط البعض في المقاومة نتيجة التقليد أو المحاكاة وفي بعض الأحيان بعض الأفراد التغيير عن غير قصد من خلال ممارساتهم المعرّقة للعملية التغييرية.

IV . 1 أسباب مقاومة التغيير

في الواقع تكثر وتتعدد الأسباب التي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير لارتباطها بالعنصر البشري الذي يصعب إرضائه بشكل تام، وفي هذا الإطار قام باراي (Bareil) بتصنيف هذه الأسباب إلى¹:

أولاً: أسباب فردية: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

- الاستعدادات النفسية، طبيعة شخصية الفرد وتفضيل الاستقرار.
- تقدير الفرد لجدوى التغيير.
- فقد الأفراد للسلطة والتحكم.
- عدم استيعاب الفرد لأسباب آليات أو نتائج العملية التغييرية.
- سن الفرد وخبرته في العمل وفي الحياة.
- الشعور بالاعتزاز وعدم مشاركة الأفراد في الرؤية والقيم المقترحة أو شعورهم بأنهم منبوذين اجتماعيا.
- عدم وضوح المكاسب التي سيجنيها كل فرد جراء انخراطه في استراتيجية التغيير.
- شعور الفرد بالخوف من تضييع منافع أو عدم المقدرة على التجاوب والتفاعل مع المهام الجديدة المطلوبة.
- مقارنة الفرد بين العائد والتكلفة الذين سينجمان عن العملية التغييرية بالنسبة له.

¹Céline BAREIL : Ibid, pp 7-12.

ثانيا: أسباب مرتبطة بالجماعة وثقافة العمل: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

- فقدان جماعة العمل للحقوق التي تمكنت من الحصول عليها بفضل مطالباتها الجماعية مثل: أوقات الراحة، توقيت العمل، المساحات المتاحة للتحرك...
- طبيعة النظام الاجتماعي الذي كونه جماعة العمل خلال المراحل السابقة ومدى تأثره ببرامج التغيير، حيث أن المساس بالعلاقات والتكتلات غير الرسمية السائدة في هذا النظام على سبيل المثال من شأنها أن تدعم المقاومة.
- المعايير الاجتماعية السائدة ومدى تقبلها لفكرة التغيير.
- خصائص ثقافة المنظمة السائدة ومدى مرونتها وقابليتها للاستجابة للتغيير، بالإضافة إلى مدى تأثير برامج التغيير على الثقافات الفرعية أو ما يسمى بثقافات فرق العمل.

ثالثا: أسباب سياسية: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

- تأثير الضغوط التي يتعرض لها الفرد من قبل مرجعيات يثق فيها والتي تدفعه للمقاومة، حيث أنه في كثير من الأحيان لا يتخذ الفرد قرار المقاومة بمفرده، ولكن بالرجوع إلى من يثق فيهم وعادة يكونون من النقابيين.
- فقدان السلطة والسيطرة قد يدفع أصحابها إلى المقاومة.

رابعا: أسباب مرتبطة بمنهجية التغيير: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

- طبيعة أعباء العمل الجديدة والإضافية التي يطلب من الأفراد القيام بها قد يشكل سببا مقنعا للمقاومة.
- الشروط والضوابط التي ينبغي الالتزام بها أثناء القيام بالتغيير ومدى مناسبتها للأفراد.
- عدم تحضير وتهيئة الأفراد للانخراط في برامج التغيير من خلال: ضعف التحسيس، التحفيز والتدريب مثلا.
- نقص المعلومة حول برامج التغيير المعتمدة قد يشكل سببا للمقاومة من طرف الفرد.
- المقاربة المعتمدة في إحداث التغيير ومدى انسجامها مع قناعات الأفراد.

-عدم إشراك مختلف الشرائح في بناء منهجية التغيير.

رابعا: أسباب مرتبطة بالبنية التنظيمية: ويمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية:

-ما من شك أن التغيير سيؤدي إلى تعديل في البنية التنظيمية بمكوناتها: الوظائف والعلاقات، وهذا ما قد يشكل عدم ارتياح وقبول من قبل بعض الأفراد نتيجة مواقعهم الجديدة ضمن هذه البنية.

-عدم اقتناع الأفراد بجدوى البنية التنظيمية المعتمدة في إحداث التغيير، والشك في مقدرتها على بلوغ أهدافه.

-في بعض الأحيان يكون هناك ارتباط الأفراد بالبنية التنظيمية الحالية لمنظمتهم لأسباب موضوعية على غرار: تحقيقها لهم الأمان الوظيفي وللمنظمة نتائج مقبولة، بالمقابل التغيير المنشود في بعض الأحيان سيجعلهم يفقدون هذه المزايا لصالح بنى أخرى مختلفة مثل حالات اندماج منظماتهم مع أخرى

وبصفة عامة فقد أشار جيمس أتول إلى 31 سببا تؤدي إلى نشوء مقاومة للتغيير نشير إلى أهمها في النقاط التالية¹:

- **شرعية التغيير**: ويمكن أن نلخص أهم المؤشرات التي تؤدي إلى التشكيك في شرعية استراتيجية التغيير وفق أتول إلى:

- **عدم الاتزان**: ويقصد به أن يعتقد مقاومو التغيير أنه ليس حالة طبيعية ناتجة عن عوامل موقفية تدفع نحوه.
- **المصلحة الذاتية**: وذلك بأن يسود اعتقاد بأن التغيير دافعه مصالح ضيقة، ولا ينتج عنه أي مصلحة للمنظمة.
- **العبيثية**: قد تظهر خطة التغيير في المنظمة بالنسبة للمقاومين على أنها خدعة مصطنعة وتجميلية.

¹ طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار بن حزم، بيروت، 2001، ص 16-19.

- **الطبيعة الإنسانية:** ويُقصد به حب التنافس بين بني البشر مما ينتج عنه صفات سلبية بين مفردات الجمهور الداخلي للمنظمة على غرار: الأنانية، الجشع ونقد صفات الإيثار التي يتطلبها التغيير الناجح. إلى جانب غرور القادة وعدم اعترافهم بأخطائه م السابقة، وتميز بعضهم بحالة شوفينية وفق منطق: نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل. بالإضافة إلى أيديولوجية الجمهور الداخلي التي قد تشكل عقبة أمام التغيير.
- **النتائج المتوقعة للتغيير:** هذا العامل يعتبر مهما جدا باعتبار أن استراتيجيات التغيير المتبناة من قيادة المنظمة ستكون تحركا تجاه المستقبل، وبالتالي تسود حالات من عدم التأكد، المخاطر واحتمال الفشل في بلوغ الأهداف والغايات المبرمج تحقيقها. وهذا يبعث عوامل الخوف من المجهول، الشك والتمسك بالواقع الحالي إلى البروز بقوة.

IV. 2 طرق معالجة مقاومة التغيير

في الواقع لا يمكن الحديث عن صفات جاهزة لتقليل من مقاومة التغيير، آليات ناجعة دائما للقضاء عليه، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة المواقف التغييرية المتباينة من جوانب متعددة هذا من جهة؛ ثم أن مقاومة التغيير في حد ذاتها قد تعطي مؤشرات إيجابية بالنسبة للمنظمات توحى باهتمام الجمهور الداخلي بشؤون منظماتهم، وهذا ما يمكن أن يعكس ولاءً تنظيميا مقبولا. وبالتالي وجودها قد يعبر عن حالة صحية للتنظيم من جهة أخرى. إن ما نهدف إليه من خلال هذا العنصر هو تقديم بعض الوسائل التي من شأنها أن تسهل عملية التغيير من خلال التعامل الإيجابي مع المقاومة. وهذا ما سنوضحه من خلال جملة من الآليات المتمثلة في:

- **التعليم والاتصال:** يمكن التقليل من مقاومة التغيير من خلال الاتصال بمفردات الجمهور الداخلي المقاومة للتغيير لمساعدتهم على فهم دوافع التغيير ومنطقيته، ويمكن تحقيق الاتصال والتعليم بطرق شتى على غرار: المناقشات المباشرة، المذكرات، التقارير، العرض الجماعي... ويشير الكتاب أن هذه الوسيلة لكي تكون فعالة يفترض أن تستخدم قبل الشروع في التغيير، بالإضافة إلى افتراض كون السبب الرئيسي للمقاومة هو نقص المعلومات. ولكي تحقق هذه

- الوسيلة النجاح أكثر كلما كان مستوى الثقة بين القادة والجمهور المستهدف بالتغيير أكبر؛ إلا أن الإشكال المطروح هنا الوقت المستغرق لعمليات: الاتصال، التعليم والإقناع¹.
- **المشاركة:** من الأهمية أن يُسمع للجمهور الداخلي عند الشروع في بناء استراتيجية التغيير وإشراكهم فيها - خاصة تلك المفردات التي يحتمل أن تقاوم -، من منطلق أنه يصعب على الأفراد من مقاومة قرار التغيير الذي ساهموا في اتخاذه؛ إلا أنه رغم هذه الإيجابية إلى أن توسيع حجم المشاركة من شأنه أن يؤدي إلى الحصول على قرارات تحد من مستويات النتائج المستهدفة بالتغيير، بالإضافة إلى عامل الوقت الذي قد لا يكون في صالح قيادة التغيير. ومن هذا المنطلق يفترض أن تتعامل قيادة التغيير مع عامل المشاركة بذكاء وحذر حتى يتم تحقيق الهدف المتوخى منها.
- **الدعم والمساندة:** يفترض من القائمين على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد د بتوفير الإمكانيات، التدريب المستمر لهم والموارد المختلفة التي تتيح لهم التفاعل مع التغيير. كما تشمل عملية الدعم أيضا الاستماع المتواصل لمشكلاتهم الناجمة عن متطلبات العملية التغييرية ومساعدتهم على التخلص منها.
- **التفاوض:** ويستعمل هذا الأسلوب عندما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، وقد تؤدي هذه الطريقة إلى تقديم تنازلات ومنافع للطرف المقاوم.
- **المناورة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ قياديو التغيير في مواقف معينة إلى وضع سيناريوهات محبوكة جيدا تستقطب المعارضين لصف التغيير، وذلك من خلال استخدام طرق غير مباشرة للتأثير على المقاومة.
- **الإجبار والترهيب:** من الممكن أن يلجأ قادة لتغيير إلى - كحل أخير - إلى تهديد المجموعة المقاومة للتغيير بفقدان مناصبهم أو تضييع مصالحهم في حالة عرقلة التغيير².

¹ أندرو سيسلاقي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 562-563.

² أندرو سيسلاقي: المرجع نفسه، ص: 562-563.

V. ثقافة المنظمة والتغيير

يحتل موضوع ثقافة المنظمة - منذ نهاية الثمانينات - باهتمام كبير، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات الزبائن والأطراف ذوي العلاقة مع المنظمة في بيئة العمل¹. وبما أن التغيير لا يمكن أن يحدث بمعزل عن المكونات الثقافية للتنظيم، سنحاول من خلال هذا المحور مناقشة مفهوم ثقافة المنظمة ومكوناتها، وطبيعة التغيير الثقافي.

I.V مفهوم ثقافة المنظمة ومكوناتها

أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (*Business Week*)، وأدرجت مجلة (*Fortune*) ركنا خاصا ودائما تحت عنوان (*Corporate Culture*)، إلى أن جاء الباحثان الأمر يكيان كندي وديل (*A. A. Kennedy & T. E. Deal*) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (*Corporate Culture*)، واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا، ثم تلا هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985، وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية².

وأما فيما يتعلق بمفهوم ثقافة المنظمة فقد وردت محاولات عدة في هذا الاتجاه، وما ينبغي الإشارة إليه هو أن المفهوم يحتاج إلى فحص شامل لمكوناتها. وفيما يلي بعض التعاريف الواردة في هذا المجال.

¹ كمال قاسمي: المرجع السابق، ص 11.

² برجيت بيرجر: ثقافة تنظيم العمل، (دون ذكر المترجم)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 293.

يرى جورج نيزارد (G. Nizard) أن ثقافة المنظمة هي : " نمط تفكيرها ونشاطها الاعتيادي والتقليدي الذي يتقاسمه أفرادها والذي على الأفراد الجدد الذين ينضمون لها قبوله والحفاظ عليه حتى يمكن لهم الاندماج في المؤسسة"¹.

كما يعتبرها ج. هوفستيد (G. Hofstede) أنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"².

ويعد التعريف الوارد عن إيدقير شين (E.Schein) لثقافة المنظمة من أكثر التعاريف شمولية وقبولاً، فهو يعرفها على أنها: " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات، إدراكها وفهمها"³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

- ثقافة المنظمة هي نتاج للممارسة الإنسانية وبالتالي يمكن تعديلها وتغييرها بما يماشى وأهداف المنظمة وغايتها.
- يمكن تعليم ثقافة المنظمة للأفراد العاملين الجدد.
- تشمل ثقافة المنظمة كل الرموز والعناصر البارزة التي تنشأ في بيئة العمل الداخلية والتي عادة ما تتجسد في أشياء ملموسة: كشكل تصميم المكاتب، طرق إصدار التعليمات للعاملين وكيفية معاملة أفراد المؤسسة للزبائن...

ثانياً: أهم مكونات ثقافة المنظمة

يندرج ضمن ثقافة المنظمة مكونات عديدة ومتنوعة، تتمثل أهمها في:

¹ Elhachimi BENALI : *Vers une nouvelle culture managériale*, OPU, Alger, 1996, p 407.

² R. SAINSAULIEU: *Sociologie de l'entreprise (Organisation, culture et développement)*, DALLOZ, Paris, 1997, p 240.

³ Pascal LAURANT: *Economie d'entreprise, Tome 2, Les éditions d'organisations*, Paris, 1997, p240.

أ- القيم والمعتقدات (*Valeurs & Croyances*)

نقصد بالقيم: جملة من المبادئ، الأفكار، والتصورات التي يمكن من أن يكتسبها الفرد نتيجة تفاعله مع المحيط ، وبهذا تعد القيم من العوامل المهمة لإحداث التوافق بين أعضاء المنظمة، وهذا ما يدعم مستويات أدائهم الجماعية فيها. أما المعتقدات فتمثل: ما يعتقدده الأفراد بشأن نشاطهم ووضعية الوسط الذي يعملون فيه ووجهة نظرهم بشأن علاقتهم بعضهم ببعض ، فقد يعتبر بعضهم مثلاً أن الوسط الذي يعملون فيه غير مريح لأن المسؤولين متسلطين، وهذا ما قد يؤثر سلبياً على دافعهم وفعاليتهم¹.

ب- الأساطير (*Légendes, mythes*)

تعتبر الأساطير من المكونات الأساسية لثقافة المنظمات، وتتمثل بالأساس بمستويات عالية من الإنجاز والأداء التي تتداول في المنظمة، والتي تعتبر محفزاً مهماً لمفردات المنظمة. وتكمن أهمية الأسطورة في أنها تصورات جماعية داخل المنظمات تجمع العاملين بها يرتبطون بها لإعطائها قيم مثالية عن المنظمة.

ج- الطقوس الجماعية (*Rites Collectifs*)

نقصد بالطقوس الجماعية تلك السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد في المنظمة، سواء تعلق ذلك بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة في وسط العمل مثلاً أو طريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء أو طرق عقد الجلسات والتجمعات العمالية كحلقات الجودة، والاستعدادات المتعلقة بزيارة الرؤساء. وفي هذا الصدد أشار تريبو (*George Trepo*) إلى أن الاهتمام مهم جداً بالنسبة لقياديين المنظمات بالطقوس الجماعية باعتبارها تدعم مشاركة الأفراد وانخراطهم الايجابي في استراتيجيات المنظمة².

¹ كمال قاسمي: المرجع السابق، ص 11.

² Roland RETTER & Bernard ROMANANTSOA: *Pouvoir et Politique - Au delà de la culture d'entreprise*, MC GRAW-Hill, Paris, 1985, p 14.

د- الطابوهات (*Les tabous*)

يمكن أن نعبر عن الطابوهات في ثقافة المنظمة تلك الأحداث المأسوية، والمرتبطة بمجالات الفشل التي يفترض أن تتداول في المنظمة، باعتبار أنها قد تثبط الأداء داخل المنظمة، وتؤثر سلبا على صورة ومصداقية المنظمة لدى جمهورها الداخلي.

هـ- الموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة (*L'héritage culturel*)

يتشكل الموروث الثقافي من مجموعة من المكونات التي صنعتها على غرار: المؤسسين وأفكارهم التي تركوها في المنظمة، الأبطال أي الأفراد الذين مروا بالمنظمة وقدموا جهودا معتبرة، تاريخ المنظمة والوقائع التي حدثت في الماضي، الحرفة الرئيسية للمنظمة (*Le métier*)... كل هذه العوامل لها تأثير على السير الحالي للتنظيم.

و- الظواهر والمؤشرات المادية

تعطي المؤشرات والظواهر المادية في المنظمة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها والتي تعكس سلوكياتهم واتجاهاتهم، فالموقع الجغرافي لمباني المنظمة، التصميم المعماري لأبنيتها، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات، وأماكن استقبال الضيوف والعملاء...، يمكن أن يكون لها تأثيرا واضحا على الأفراد في المنظمة، حيث أن هذه الرموز المادية يمكن أن تكون مؤشرا له دلالة على وجود ثقافة جامدة منغلقة أو ثقافة مرنة متفتحة مثلا، فوجود مصليات أو كافيتيريا في بعض المنظمات قد يدل على أن التوجه العام للمنظمة هو محاولة جمع أعضائها في أوقات الراحة قصد تشجيع تكوين صداقات عمل تدعم وحدة أفرادها وتعاونهم، كذلك قد يؤدي وجود زي نمطي يرتديه أعضاؤها يحمل الشعار نفسه، ووجود أساليب ومصطلحات تخاطب موحدة بين أفرادها إلى إبراز التجانس والانسجام بين عمالها.

2.7 التغيير الثقافي

نقصد بالتغيير الثقافي التبديل الجزئي أو الكلي لمكونات الثقافة المنظمة. ويمكن الإشارة في هذا الإطار إلى الصعوبة الكبيرة التي قد تصادف الإستراتيجية التغييرية؛ حيث يرى تيفيني (M. Thévinet) أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى تتاح إمكانية إحداث هذا النوع من التغيير، أوجز أهمها في¹:

- أن تمر المنظمة بوضع صعب، أو أن يكون بقاءها في السوق ليس بالأمر السهل.
- اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي وبصعوبة المرحلة.
- أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية للمنظمة، وضرورة التغيير.

من خلال التحليل السابق يمكن القول أنه عندما يتعلق الأمر ببقاء المنظمة فإنه يفترض من الكل - عاملين وإداريين - سيكونون مهيين للانخراط في أي نهج تبديلي من شأنه أن ينقذها من مستقبل ستعود تبعاته على الكل، وبالتالي سيكون الجمهور الداخلي أكثر استعداداً للتخلي عن بعض القيم الثقافية وتبني القيم المقترحة والجديدة، وكأن تيفيني يشير إلى وضع الأزمات التي تولد شعوراً جماعياً داخل المنظمة بضرورة التحرك السريع، وهذا ما يفتح المجال لمحركي التغيير من بناء الإستراتيجية التي بموجبها يعد تصميم ثقافي منظمي جديد يبدأ في زرع بذور قيمه داخل التنظيم.

وبصفة عامة فإنه لا يمكن اعتماد وضع الأزمة دائماً للقيام بالتغيير الثقافي، لذلك يفترض بناء إستراتيجية تستهدف تثبيت قيم ومعايير جديدة بالاعتماد على أدوات إدارة الموارد البشرية من خلال:

- استقطاب وتوظيف مفردات جديدة تحمل التكوين الثقافي الجديد.
- تصميم برامج تدريبية تستهدف التغيير الثقافي المنشود.
- التحفيز المادي والمعنوي للأفراد على تبني واعتماد القيم والمعايير الجديدة...

¹ M. THEVINET: *La culture d'entreprise*, PUF, Paris, 1993, p 55.

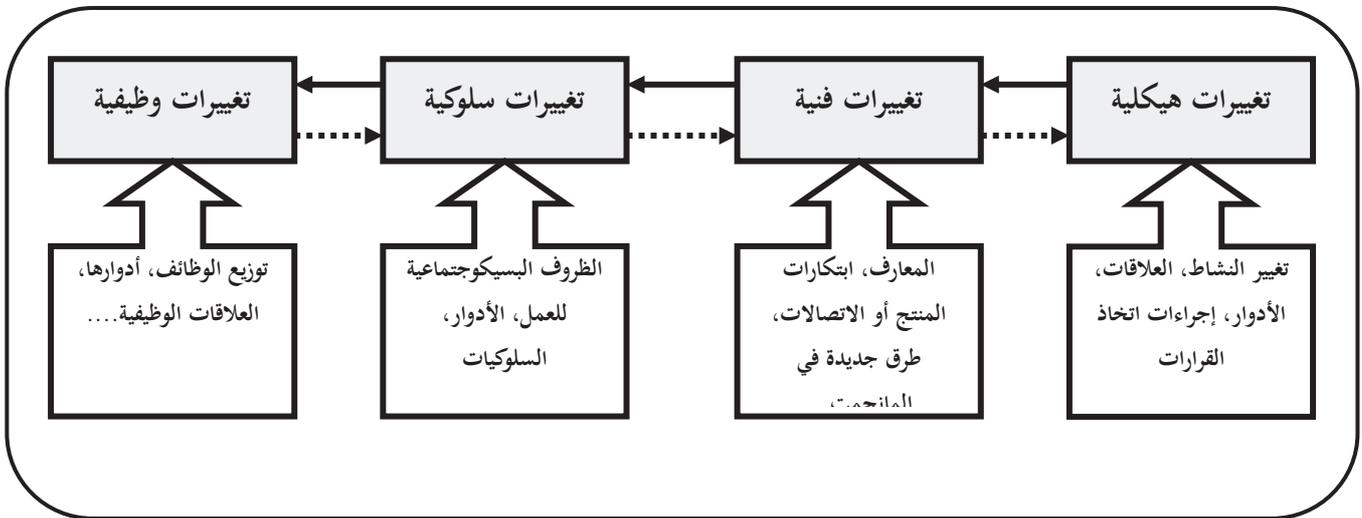
VI. خطوات التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتباينت وجهات النظر في توصيف المراحل الضرورية للتغيير التنظيمي الناجح، وهذا أمر طبيعي نتيجة اعتبارات عدة لعل من أهمها: الهدف من العملية وعمقها، لهذا سنحاول تقديم صيغة عامة لعملية التغيير التنظيمي الناجح معتمدين على ما اطلعنا عليه من المحاولات. وفيما يلي نوجز العملية في المراحل التالية:

أولاً: الدراسة التشخيصية

تنطلق عملية التغيير التنظيمي منذ البداية بتصنيف طبيعة التغييرات التي ستجرىها قيادة المؤسسة، طبيعة الكيانات والعلاقات التي ستمسها العملية - المعارف، الطرق الإجرائية، القيم، الأدوار والتصرفات، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف أهم عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (02): المحاور الأساسية للتغيير



المصدر: كمال قاسمي: إدارة التغيير المنطلقات والأسس - مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير-، ورقة مقدمة ضمن

فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08/ 09 مارس 2005.

ولا يفترض أن يغيب عن الذهن أن التغيير على مستوى أي محور من المحاور الموضحة في الشكل السابق سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأن منظمة

الألفية الثالثة ما هي في الحقيقة إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح، والبعض الآخر مغلق يتشكل هذا النظام من كيانات مترابط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المنظمة.

ثانياً: وضع خطة التغيير

تمر عملية وضع خطة التغيير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التغيير ووضع خطة التغيير في ضوء

الأهداف والإمكانات المتاحة. ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه

الأسئلة تدور حول الأبعاد التالية:

- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
- ما هي فرصة التغيير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به؟

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التغيير أما وضع خطة التغيير ذاتها فيتطلب أيضاً تحديد

مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكاليف، فترة زمنية، أساليب المرجعة وفقاً لتوقيت الخطة. كل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها¹:

- أ - أن تكون الخطة محددة، مكتوبة، معلنة وقابلة لمراجعة.
- ب - أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة.
- ت - أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- ث - أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة في كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضاً.
- ج - أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

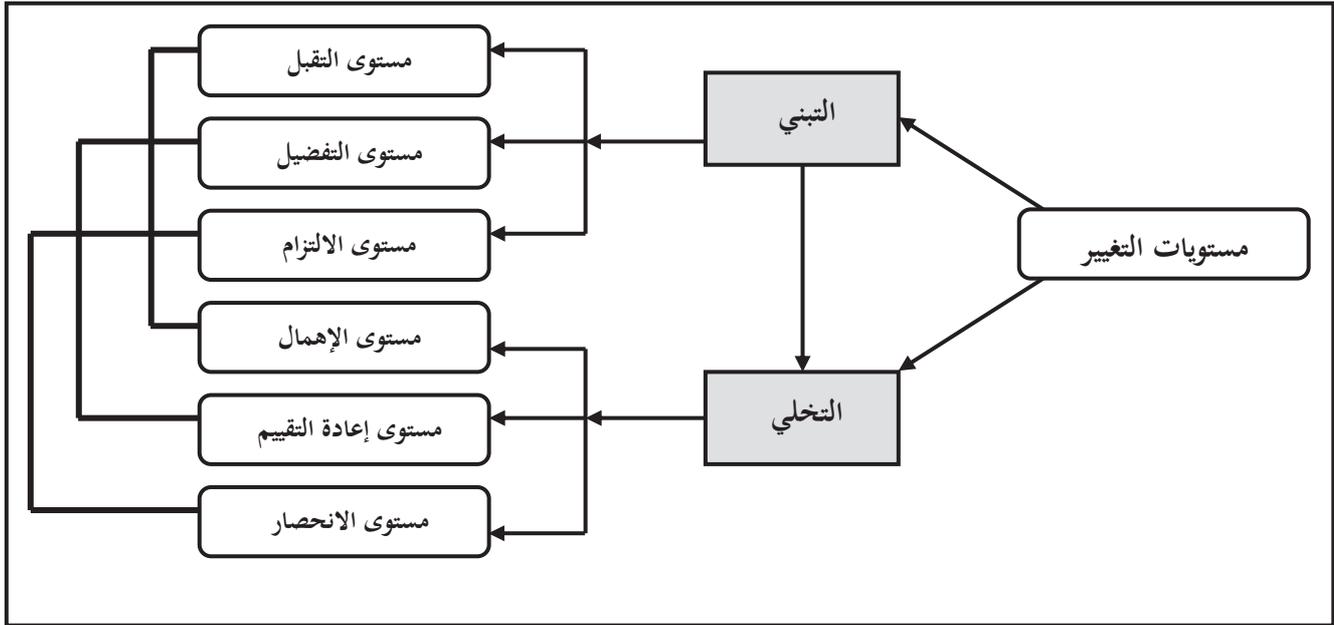
¹ مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: مراحل التطوير التنظيمي، تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، عدد (67)، 2003/8/20، www.ngoce.org.

ثالثا: التهيؤ لقبول التغيير وتبنيه

تنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبني والتخلي مثلما هو موضح من الشكل

الموالي:

الشكل (03): مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير



المصدر: مقتبس من تحليل محمد إسماعيل بلال: المرجع السابق، ص 170.

- 1/ **مستوى التبني:** ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.
- 2/ **مستوى التخلي:** ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطائها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة. وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيب زمني بين التبني والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف المنظمة الحالية والإستراتيجية وهكذا.

ولع ل من أهم النم.اذج المعتمدة في محاولة توضيح العملية التغييرية نجد نم .وذج كيرت لوين (K. Lewin) ذي المراحل الثلاثة الموضح في الشكل الموالي:

الشكل (04): نموذج كورت لوين (K. LEWIN) للتغيير

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير.		- تغيير الأفراد.		- تعزيز النتائج.
- تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأعمال.		- تقييم النتائج.
		- تغيير البناء التنظيمي.		- إجراء تعديلات بناءة.
		- تغيير التقنيات.		

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص161.

يشمل النموذج السابق المراحل الأساسية التالية:

1. **الإذابة أو حل الجمود:** وتبدأ بإدراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما، كإدراك أن الهيكل التنظيمي الحالي وتصميم المهام غير مناسبين للوضع التنافسي، أو أن مهارات فرد أو اتجاهاته غير ملائمة لموقعه الوظيفي الحالي... مما يجعل حالة المنظمة في وضع جمود يتسم بعدم استغلال كفاً لكافة الطاقات والموارد وهذا ما يتطلب حلاً مدروساً لوضعية الجمود لتحرير الطاقات المعطلة.
 2. **التغيير:** يحدث التغيير عندما ينفذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المنظمة، ويتراوح التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري.
 3. **إعادة التجميد:** عند إحداث التغيير فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته لا بد أن يكون موضعاً للتنفيذ أي أنه يجب أن يصبح جزءاً من التنظيم.
- إلا أنه من الناحية العملية فإن التهيؤ لتنفيذ خطط التغيير ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

1. **التنوير بحكمة التغيير:** لاشك أن عملية التغيير ستواجه مقاومة للتغيير، نتيجة الخوف، التعامل الانتقائي مع المعلومات، عوامل اقتصادية ، وللتقليل من تأثير مقاومة التغيير ينبغي توضيح الحكمة من العملية، متطلباته وأهدافه كما أشرنا سابقا.

2. **التعليم والاتصال:** يأخذ مفهوم الاتصال أبعادا قد تبدوا متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة. قد يقصد بها تدفق المعلومات (*flow information*)، أو المعلومات على خطوط العمل (*Online Information*)، أو نظم المعلومات الإدارية (*Management information System*). بالإضافة إلى التقارير ونظم العرض والتقديم، وشبكة الاتصالات السمعية و/أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التغيير التنظيمي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة، وديناميكية عملية الاتصال. حيث أنه كلما استلمت الحقائق كاملة، وتم توضيح أي انشغال داخل المنظمة فإن ذلك من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير ويجعل الوضع أكثر تهيأ لنجاح إدارة التغيير.

3. **المشاركة:** حيث أنه كلما كانت درجة إشراك المستويات الدنيا في عملية التغيير، كلما ضعفت مقاومة التغيير وكانت الأجواء أكثر تهيؤ، باعتبار أن الأغلبية شاركت في وضع خطة للتغيير.

رابعا: المتابعة التصحيحية

لا تكتمل بنود خطة التغيير التنظيمي إلا بالمتابعة، ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر النتائج كميًا ونوعيًا واكتشاف الأخطاء. وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس. وفي جميع الأحوال يفضل أن تشمل خطة التغيير على أسس المتابعة المرتكز على جملة من المحاور نورد أهمها في النقاط التالية:

- متابعة الموارد البشرية: وذلك م ن خلال معدلات الأداء ، معدلات الغياب ، معدلات دوران العمل، معدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوى...

- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل: التكلفة الوحيدة، معدل التالف والمرتبج، حركة المخزون...
- معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات...

• خلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإشارة إلى مفهوم التغيير، آليات حدوثه ومتطلبات إدارته بحيث تتمكن المنظمات من الاستفادة منه، كما أشرنا إلى نقطة مهمة مرتبطة بالموضوع ينبغي على القياديين أخذها بعين الاعتبار في برامجهم التغييرية ألا وهي قضية المقاومة التي قد تكون في غالب الأحيان طبيعية لأسباب فصلنا بعضها في فصلنا هذا، وقد قمنا بتقديم بعض التوجيهات التي أشارت إليها الباحثون للتعامل معها. بالإضافة إلى ذلك تناولنا إشكالية التعامل مع الثقافة التنظيمية وعملية التغيير الثقافي، وفي هذا الصدد تعرضنا إلى تقديم تعريف لهذا المفهوم الذي دخل مجال إدارة الأعمال بقوة على حد تعبير دراكر (Drucker)¹، كما أشرنا إلى أهم مكونات ثقافة المنظمة، لتعرض إلى إشكالية تغيير اتجاهاتها في حدود ما يحقق للمنظمة أهدافها وغاياتها التغييرية. وفي الحقيقة لقد كانت المحاور التي تناولها في هذا الفصل مقدمة طبيعية لتناول موضوع إعادة الهندسة - الذي سيشكل موضوع الفصل الموالي - باعتبار أن هذا الأخير يندرج ضمن المقاربات التغييرية ولكن وفق منظور جذري، كما أن ما قدمناه من خلال فصلنا الأول سيساعدنا في تحليل موضوع المداخل الحديثة للجودة - إدارة الجودة الشاملة والإيزو - باعتبارها محور التأهيل الذي نشد مناقشته من خلال بحثنا هذا.

¹ بيتر. ف. دراكر: الإدارة للمستقبل - التسعينات و ما بعدها -، ترجمة: صليب بطرس، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 293.

الفصل الثاني

الإطار النظري والفكري لإعادة الهندسة الإدارية

الفصل الثاني

الإطار النظري والفكري لإعادة الهندسة الإدارية

• تمهيد

تسعى المنظمات إلى تحسين مستويات أدائها من خلال اتباع عدد من الطرق والمداخل سواء على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى بعض مكوناته، ولعل من أهم هذه المداخل التي لازالت تشير جدلاً كبيراً بين الأكاديميين وأصحاب الأعمال على حد سواء نجد إعادة الهندسة الإدارية. وربما من بين أهم أسباب مناقشة هذا المفهوم هو منهجية التغيير التي يقترحها أصحابه والتميزة بطبيعتها الجذرية الراديكالية من جهة؛ والنتائج الكبيرة المتوقع تحقيقها من هذا التغيير من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على هذا المفهوم الإداري من خلال تعريفه، تبيان خصائصه، النتائج المتوقعة من تبنيه ومنهجية تطبيقه.

I. مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وخصائصها

لقد أصبح تعبير إعادة الهندسة (*Reengineering*) من التعبيرات الشائعة في أدبيات الإدارة المعاصرة، وذلك منذ تقديمه من قبل مايكل هامر (*M. Hammer*) في مقالة نشرتها مجلة هارفرد (*Harvard*) بعنوان: "*Obliterate note automate*"¹ سنة 1990، ثم ظهور كتاب إعادة هندسة المنظمة: مقدمة لثورة الأعمال لمؤلفيه مايكل هامر وجيمس شومبي (*J. Champy*) عام 1993؛ غير أن مجموعة من الكتاب يرجعون ظهور المفهوم إلى فترات سابقة لذلك، حيث يرى البعض أن هذه المقاربة فرضت نفسها في بداية الثمانينات نتيجة تراجع صناعة السيارات الأمريكية مقارنة بنظيرتها اليابانية بشكل كبير، وهذا ما دفع بأصحاب المصانع الأمريكيين إلى البحث عن التغيير الجذري لأعمالهم حتى يسترجعوا مواقعهم التنافسية وحصصهم السوقية التي ضيعوها لصالح اليابانيين². ويرى فريق آخر أن الأفكار الأولى لمفهوم إعادة الهندسة ظهرت قبل ذلك وبالتحديد في بداية القرن العشرين بظهور علمي الإدارة والتسويق³. وفي هذا الإطار سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لتقديم مفهوم إعادة الهندسة لنعرج فيما بعد لتبيين أهم خصائصه.

1.I مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

يعني مفهوم إعادة الهندسة البدء بكل شيء جديد وبتلك الأشياء ، المكونات والعناصر ذات القيمة المضافة الأعلى، إنه مقترح لإعادة اكتشاف المنظمة (*Reinventing the firm*) من خلال إعادة تصميم العملية ، وكما يقول مايكل هامر بأنه يعتبر بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المنظمة، و في هذا الصدد تشير الأدبيات الإدارية إلى أنه الثورة التالية للمنظمات والأعمال التجارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لآدم سميث الذي كان له أهميته وفاعليته خلال القرنين الماضيين. ويؤكد المتخصصون في الموضوع أن إعادة الهندسة ليست إعادة التنظيم، كما أنها ليست تعديلا إداريا أو تغييرا

¹ David K. CARR and Henry J. JOHANSSON: *Best practices in reengineering- What work and what doesn't in reengineering process*, McGraw-hill, New York, 1995, p 6.

² Lowenthal, J.N: *Reengineering the organization: a step- by- step approach to corporate revitalization, quality press, USA, Vol. 27No. 2, 1994, p 61-63.*

³ Timothy W. and al : *Reengineering and the marketing function : Integration of theory and practice, journal of product and brand management, Vol.5. NO, MCB University press, USA, 1996, p 7.*

تنظيميا في الوضع الحالي للمنظمة؛ ولكنها منهجية للتغيير ترفض وتبذ (Rejection) المفهوم الكلاسيكي لتقسيم العمل¹. إذن يمكن اعتبار إعادة الهندسة عملية ابتكار نموذج جديد من المنظمات يستجيب لظروف التنافسية والبيئة الجديدة².

من خلال ما سبق يمكن النظر لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية من ثلاث زوايا مختلفة:

أ. زاوية المفهوم الصفري لإعادة الهندسة الإدارية

ترتكز هذه المقاربة على فكرة أساسية هي الانطلاق من نقطة الصفر، وعدم اعتماد إصلاح وتعديل الوضع القائم، كما لا تعني إعادة الهندسة وفق هذا المنظور ترميم الأعطاب التي تلحق بالمنظمة لكي تتحسن الأوضاع؛ ولكن يفترض التخلي التام عن طرق العمل السابقة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية أداء العمليات، وتقديم الخدمات لتحقيق حاجات ورغبات الزبون بطريقة أفضل.

ب. زاوية المفهوم العملي لإعادة الهندسة الإدارية

تركز هذه المقاربة على ضرورة تحديد من أين نبدأ في عملية التغيير الجذري؟ ما هي الجهات المعنية بذلك؟ ومن أين تنبع أفكار التغيير الجذري؟ وبالتالي يفترض تحديد ووضع مجموعة من القواعد، التقنيات والوسائل التي يفترض إتباعها في تطبيق إعادة الهندسة؛ لكن دون تقديسها باعتبار أن إعادة الهندسة ترفض الافتراضات الراسخة والقواعد الجازمة.

ج. زاوية المفهوم العلمي لإعادة الهندسة الإدارية

يُنظر لهذا المفهوم وفق هذه المقاربة على أنه: "إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"³. هذا التعريف الذي قدم من قبل صاحبها الفكرة يحتوي على مجموعة من المصطلحات المفتاحية التي يتيسر بشرحها مبتغى هامر وشومبي وهي:

¹ سيد محمد جاد الرب: المرجع السابق، ص 459.

² Michel HAMMER & James CHAMPY : *Le reengineering – Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances*, Traduit par : Michel le Seac'h, DUNOD, Paris, 1993, p 07.

³ مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص 49.

- **أساسي (Fundamental):** أي أنه يفترض على قيادة المنظمة طرح تساؤلات بشأن المنهج التفكير السائد في المنظمة بشكل أساسي، بحيث يجب التحلي على النسق الفكري التقليدي من خلال¹:

- عدم البدء بافتراضات مسبقة.
- طرح الطرق والأساليب القديمة.
- التطلع إلى ما يجب أن يكون.
- وضع الحال الأفضل في الاعتبار.

- **جذري (Radical):** بمعنى أن يجتث كل ما هو موجود، ويعاد زرع أشياء جديدة من شأنها أن تحقق طفرة كبيرة وليس تقدما جزئيا من جهة؛ ولكن قد تتخلل العملية مخاطر حقيقية، صعوبات متوقعة واحتمالات للنجاح والفشل وهذا نابع من طبيعة التغيير وحجمه من جهة أخرى.

- **تحسينات هائلة (Spectacular):** والمقصود هنا أن إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق طفرات فائقة ودراماتيكية في مستويات الأداء دون الاكتفاء بالتحسينات الهامشية والجزئية، وهذا ما يتطلب في الحالات التي يطبق فيها المدخل التحلي عن القوالب القديمة للإدارة واستحداث ما هو جديد وأكثر فعالية.

- **العمليات (Processes):** ويمكن اعتبار هذا المصطلح هو الأهم في تعريف إعادة الهندسة وهو الذي يطرح مشاكل للمسئولين في المنظمة حسب هامر وشومي²، وتكمن الصعوبته في الجانب التطبيقي، حيث يواجه المشرفون على المنظمات بعض المشاكل في دمج بعض الأنشطة والمدخلات لتحقيق قيمة مضافة أحسن. ويُستحسن أن نقدم تعريفا للعملية في هذا الإطار لارتباط مفهوم إعادة الهندسة الإدارية بها بشكل وثيق. إذن يمكن اعتبار العملية (Process) أنها: " مجموعة من الأنشطة التي إذا أخذت مع بعضها البعض ينتج عنها شيئا ذا قيمة بالنسبة للمستهلك³ ". من خلال هذا التعريف نستنتج أن اعتماد منهج الإدارة بالعمليات يقتضي التحلي على المنطق الهرمي

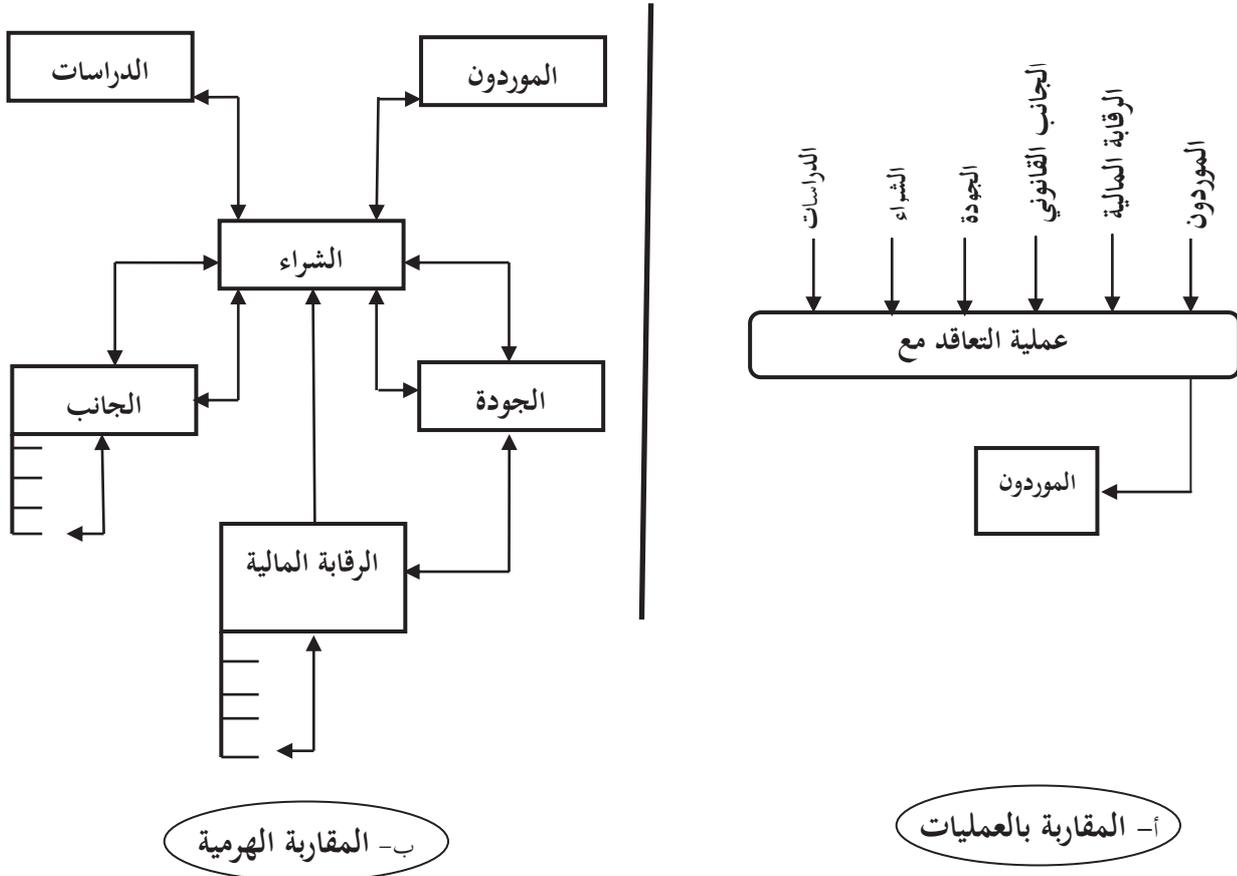
¹ يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الإدارة وآفاق المستقبل، ص 305.

² Michel HAMMER & James CHAMPY :Op-Cit, p 45.

³ محمد صالح الحناوي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2004، ص 228.

المعتمد على الوظائف والتقسيمات الدقيقة للعمل والاعتماد على تجميع جملة من الأعمال بشكل يؤدي إلى تحقيق منفعة للزبون، مثل تجميع الأعمال المرتبطة بتطوير منتج جديد للسوق. ويمكن توضيح الفرق بين المقاربة المعتمدة على العمليات في الإدارة والمقاربة الهرمية الوظيفية من خلال الشكلين التاليين الذين يعكسان عملية التعاقد مع الموردين لتوفير سلع للزبائن وفق منطق الإدارة بالعمليات والمدخل الهرمي:

الشكل رقم (05) يوضح: المقاربة الهرمية ومدخل العمليات



Source: Michel CATTAN: *Management des processus – une approche innovante*, AFNOR PRATIQUE COLLECTION, Paris, 2000, p 4.

وقبل التطرق إلى خصائص إعادة الهندسة ينبغي الإشارة إلى وجود مرادفات عديدة للمصطلح تستعملها الأدبيات الإدارية على غرار: إعادة تصميم نظم العمل (*Work Systems Redesign*)، إعادة تصميم العمليات (*Processes Redesign*)، الهندسة الصناعية الجديدة (*New Industrial*

(*Reengineering*)، إعادة هندسة أساليب الإدارة (*Management Techniques Reengineering*)¹، كما وردت مصطلحات أخرى باللغة العربية للتعبير على المصطلح *Reengineering* على غرار الهندرة² والتي في الواقع هي تركيب لكلمتين هندسة وإدارة وإعادة البناء التنظيمي. ويرجع هذا الثراء في المرادفات في تقديرنا بالأساس إلى حداثة المفهوم من جهة ؛ وشموليته واحتوائه على أبعاد كثيرة: عملية، فلسفية واستراتيجية من جهة أخرى. وفي عملنا هذا آثرنا استخدام المرادف باللغة العربية إعادة الهندسة باعتباره الأكثر شيوعاً واستخداماً لدى الكتاب العرب المتخصصين في الإدارة، ثم أنه يقترب من الترجمة اللغوية للمصطلح والتي نرى أنها الأقرب للمعنى.

2.I خصائص إعادة الهندسة الإدارية

يتميز المنهج التغييري لإعادة الهندسة الإدارية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجاز أهمها في:

1. دمج عدة وظائف في واحدة: أي تجميع مجموعة من الوظائف المنفصلة في عملية واحدة باعتماد تحليل القيمة، وهذا من شأنه أن يلغي تعدد جهات الاختصاص والتقليص من الأخطاء، وتأخير العمل أو إعادته؛ كما أن هذا الجمع يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة؛ بالإضافة إلى ما سبق فإن مستوى الرقابة قد يتحسن نتيجة التنفيذ بالاعتماد على عدد أقل من الموظفين.
2. سهولة عملية اتخاذ القرارات: بفضل الاعتماد على منطق العملية في الإدارة وما يتيح من تجميع أفقي وعمودي للعمليات، صار بإمكان العامل بدلا من أن يلجأ في إحدى مراحل التنفيذ إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن ما يقوم به، أن يتخذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي أصبحت عملية اتخاذ القرار من بين صلاحياته التي يخولها له مدخل إعادة الهندسة.

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات والخدمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999، ص 411.

² عمر وصفي عقيلي وعبد المحسن نعساني: نظريات الإدارة، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2004، ص 310.

3. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم إعادة الهندسة الإدارية بعدم اعتماد أسلوب الخطوات المتتالية للعمل، ولكن يفترض اعتماد التدفق الطبيعي للعمل، بما يتيح تعظيم القيمة المحصلة، وهذا ما لا يتحقق إلا من خلال إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، وبالتالي خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل.

4. تشغيل المعلومات بواسطة منتجها: تقتضي هذه الخاصية أن يقوم القائمون بإصدار المعلومات بتشغيلها بأنفسهم مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز وتخفيض وقت العمليات.

5. تكامل الأنشطة المتوازية: تعتبر العديد من العمليات معقدة لدرجة أنها تقسم وتوزع على فرق مستقلة، وتعمل هذه الفرق بالتوازي مع بعضها البعض ثم تتكامل سوياً عند إنجاز المهام المنوطة بها، لكن قد تكتشف هذه الفرق أن العمل الموزع عند تجميعه لا يتناسب مع بعضه وأنه يلزم إعادة تصميمه من جديد؛ لكن في ظل هذا المبدأ يتم تشكيل وتنظيم فرق عمل بشكل مختلف بحيث يتم إشراك جميع العاملين من كل المناطق في هذا الفريق للعمل كوحدة واحدة وبالتالي يؤدي ذلك إلى تخفيض نفقات التصميم، وكذلك تقليل زمن تطوير العملية بشكل واضح¹.

II. مراحل تطبيق إعادة الهندسة والقائمون عليها

تحتاج إعادة الهندسة الإدارية - على غرار طرق التغيير الأخرى مثل: إدارة الجودة الشاملة، تخفيض الحجم وإعادة الهيكلة... - إلى منهجية منطقية للتطبيق، بل إلى استراتيجية دقيقة واضحة الأهداف والغايات التغييرية من جهة؛ وإلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وبالتالي القائمين عليها من جهة أخرى. وهذا ما نحاول تبيانه من خلال هذا الجزء.

¹ مختار إسماعيل أبو شعيشع: المرجع السابق، ص 331.

1.II مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

يفترض من المنظمات التي تريد تطبيق إعادة الهندسة الإدارية أن تصمم عملية التغيير تبعاً لتحليل دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية، ووفق استراتيجية من شأنها أن تؤدي إلى مستويات الأداء المرغوبة، ومن هذا المنطلق نجد أن حلقات التغيير تختلف من حالة إلى أخرى. وتشير الكتابات في هذا الإطار إلى ضرورة احترام مجموعة من المحطات لنجاح عملية التغيير، وفي هذا الصدد يقترح بعض الكتاب أربع مراحل أساسية وهي: التشخيص، التخطيط، التنفيذ والمتابعة¹.

أولاً: مرحلة التشخيص

ويتم في هذه المرحلة بالأساس تحديد مجالات التطوير المستهدفة من خلال محاولة رصد اتجاهات الزبائن تجاه المزيج التسويقي الموجه لهم، وتحليل أسباب عدم الرضا وتحولهم عن العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة. وبعد ذلك يجب أن تحدد مستويات وجوانب التغيير اللازمة لتحقيق رضا العملاء لإعادة هندستها.

ثانياً: مرحلة التخطيط

بعد التعرف على مدى ولاء المنظمة بالتزاماتها نحو الزبائن، وبعد تحديد المجالات التي يمكن إدخالها لتطوير المزيج التسويقي الخاص بالمنظمة؛ يحدد القائمون عليها الأهداف العملية من إعادة الهندسة، ويضعون خطة لذلك تُعتمد بموجبها خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وتعطي لها مسميات محددة، على غرار: عملية الشراء، التخزين، البيع... ويفترض أن تكون لهذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية من وقت استلام المدخلات وحتى تسليم المخرجات وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، توقف وتعطيل، صيانة وانتظار ومراجعة واستئناف. وينبغي في هذا الإطار تحليل هذه العمليات بدقة لفرز تلك الفعالة من تلك المعيبة ليتم الحصول على نموذج عملياتي أفضل يرتكز بالأساس على: تكنولوجيا حديثة (الأجهزة والمعدات المتطورة)، تكنولوجيا

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، المرجع السابق، ص 122.

المعلومات وتفكير ابتكاري. وللتوصل للمستوى العملياتي المستهدف من إعادة الهندسة الإدارية يفترض القيام بنوعين من التحليل - داخلي وخارجي -، ثم الربط بينهما من خلال تحليل مزدوج (ثنائي).

ثالثا: مرحلة التنفيذ

بعد تصميم خطط العمليات بالشكل الذي أشرنا إليه في العنصر السابق، يأتي توقيت وضع الخطط حيز التنفيذ وفق إطار زمني مضبوط، لكن الأمر قد يتطلب تهيئة الوضع واختبار أو لي للعمليات الجديدة قبل التنفيذ، وذلك على نطاق ضيق. وقد يتطلب التنفيذ الجيد للعمليات الجديدة برامج تدريبية قوية تتيح للأفراد إمكانية التفاعل الفعال مع مختلف الأنظمة التي قد يتم استعمالها والاستفادة منها على غرار تكنولوجيا المعلومات وظروف التسويق الالكتروني. ويشير دافيس فارال (Davis FARREL) إلى ضرورة توافر ست عوامل رئيسية لإنجاح تنفيذ برنامج إعادة الهندسة وهي¹:

- **توافر القوى الخارجية الداعية للتغيير:** تتطلب معظم برامج إعادة الهندسة الإدارية ضرورة توافر عنصر الالتزام بدرجة كافية، وهذا ما لا يتحقق إلا مع إحساس الإدارة العليا للمؤسسة بحتمية التغيير.

- **المساندة والتعاضد اللازمين من جانب أصحاب العملية:** على الرغم من أن هذه الفئة قد تتضرر من التغيير الناجم عن إعادة هندسة الأعمال؛ إلا أنه يفترض أن تشارك في المشروع التغيير، وهذا ما يعد خطوة إيجابية نحو التنفيذ والقيام بمجهودات ناجحة في مشروع إعادة الهندسة الإدارية.

- **المعرفة الكاملة بحاجات العميل:** من الضروري أن تركز مشاريع إعادة الهندسة على إجراء تحسينات وتطويرات في العملية وفق ما يريده الزبون.

¹ نيبيل مرسي خليل: المرجع نفسه، ص 156-158.

- **المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية:** قد لا يكفي الاعتماد على الإمكانيات والخبرات البشرية التابعة للمنظمة لنجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية، لذلك يفترض التعامل مع خبراء من خارجها يجب اختيارهم بعناية، والاستفادة من استشاراتهم في التنفيذ الجيد.
- **إعداد فرق عمل مدربة ومكونة من مجالات وظيفية مختلفة:** تعد فرق العمل الوظيفية المدربة من أهم مقومات نجاح برنامج إعادة الهندسة، لذا يفضل إشراك عدد من كبار الإداريين بها. ومن جانب آخر يفضل أن تمثل كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق عمل وتزويده بأفراد على درجة عالية من المهارة والخبرة.
- **إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات:** تتجه معظم برامج إعادة الهندسة إلى إحداث تغييرات في الممارسات المتعلقة بكل من مجالي : الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، لذا يجب أن يكون هناك تنسيق بين الجهد المبذول في مشروع إعادة الهندسة والتغيير المحتمل في هذين الجانبين.

رابعاً: مرحلة المتابعة

لا يعني تنفيذ إستراتيجية إعادة الهندسة أنها تمت بنجاح، ولكن ينبغي على القائمين عليها أن يضعوا معالم عمليات المتابعة والرقابة للتأكد من فعالية عملية التنفيذ. ومفهوم المتابعة في هذا الإطار يعني شيئين أساسيين:

- **المتابعة الأثنائية:** وذلك بدراسة وتحليل الاستجابات وردود الأفعال (*Feed Back*) الناتجة عن تنفيذ أي عملية، ودراسة مدى تطابقها مع المعيار المرجعي (*Benchmark*) والتحسين المستمر لمستويات الأداء المحققة.

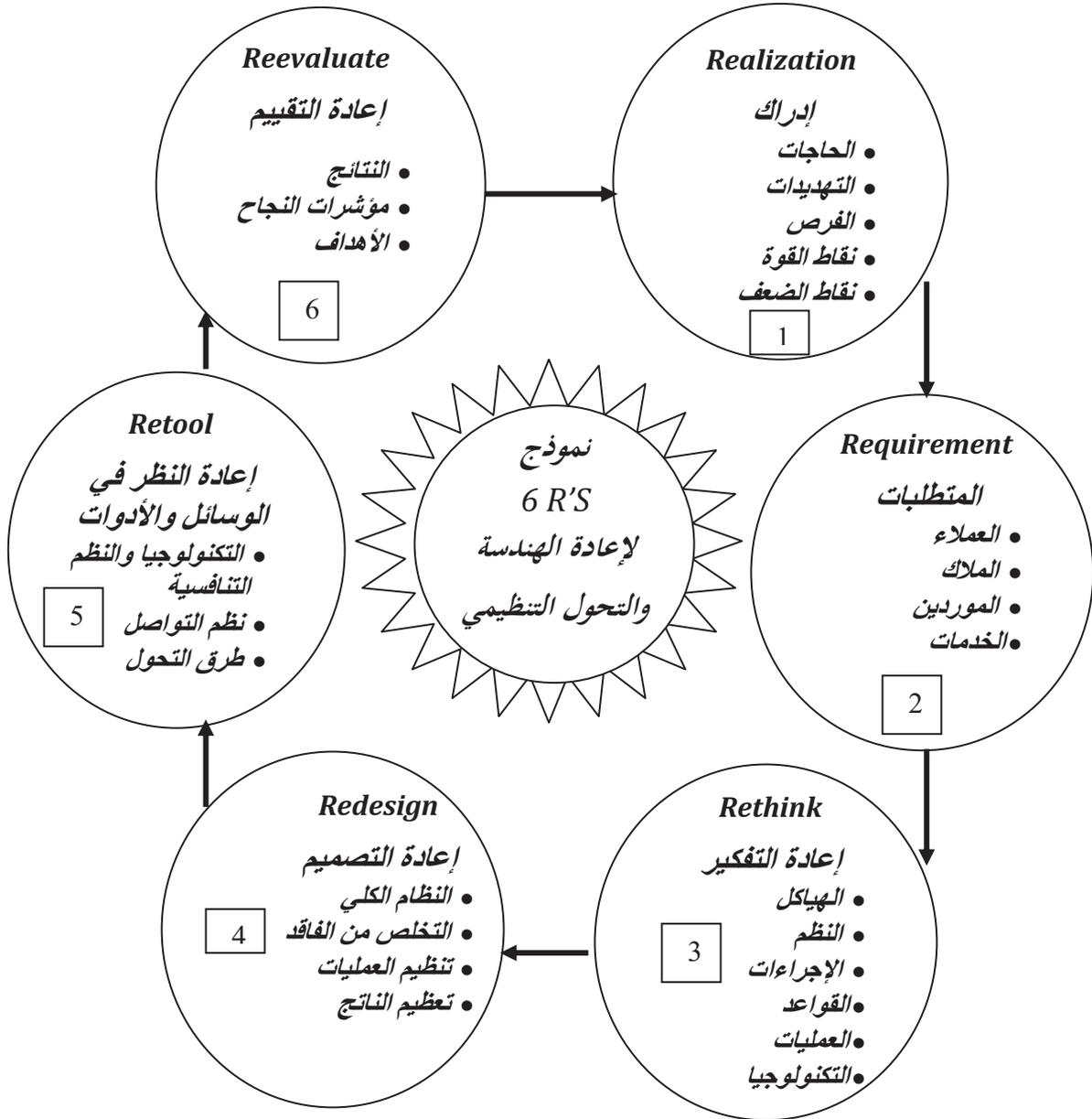
- **التقييم النهائي:** بمجرد أن تكتمل عملية التنفيذ الاستراتيجي يتطلب الأمر إجراء مراجعة وتقييم للأداء، فمن خلال الرقابة وتقييم الأداء يمكن أن نقارن النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية في خطة إعادة الهندسة. وقد يؤدي الفشل في تقييم الأداء إلى نتيجتين: إما وجود أخطاء كبيرة في عملية وضع الأهداف التغييرية أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف، ومن الأغراض الهامة لتقييم

الأداء توفير البيانات لإجراء تحليل الانحرافات ، والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى واقعية، وقابلية تطبيق نموذج إعادة الهندسة. وللتوصل إلى مستوى تقييمي فعال ينبغي مراعاة الخطوات التالية¹:

- **تحديد المعايير التي تتم على أساسها الرقابة:** وتوجد هذه المعايير في الخطة التغييرية ذاتها، من خلال الأهداف المحددة مسبقا، والتي يفترض أن تكون مكتملة أو قابلة للقياس من جهة؛ ومرتبطة بأجال للتنفيذ من جهة أخرى.
 - **قياس ما تم تنفيذه:** ويتم القياس هنا من خلال تسجيل ما تم تنفيذه فعلا، والمهارة في التسجيل تأتي في توفير معلومات كاملة تشبه في شكلها المعايير الموجودة في الخطة التغييرية.
 - **مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ:** إن توافر بيانات كاملة عن معايير الخطة وبيانات التنفيذ يسهل المقارنة بينهما للتعرف على أي انحرافات في كميات التنفيذ عن الخطة أو في الأزمنة أو في التكاليف أو في غيرها.
 - **التعرف على طبيعة الانحراف وأسبابها:** لا يعد الانحراف طبيعيا إذا كان حجمه كبيرا، متكررا أو عن قصد. وهنا يجب البحث عن أسباب ذلك، وهل هي خارجة عن إرادة وسيطرة الوحدات التنفيذية.
 - **علاج الانحرافات:** في الحالات العاجلة قد يكون الحل تشغيل العمال أو الآلات وقتنا إضافيا، أو تعديل معدلات التشغيل، أما في الحالات التي تحتاج إلى علاج جذري فقد يتضمن ذلك تغييرات أساسية في العمالة، الآلات، خطوط الإنتاج، العلاقات والاختصاصات التنظيمية، ولوائح وأنظمة العمل...
- بالإضافة إلى الخطوات الأربع الموضحة سابقا (التشخيص، التخطيط، التنفيذ والمتابعة) يمكن أن نفهم مراحل مدخل إعادة الهندسة من خلال نموذج 6 R'S الموضح في الشكل الموالي:

¹ أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 278 - 279.

الشكل رقم (06) يوضح: مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية وفق نموذج 6 R'S



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 43 (بتصرف)

يبدأ نموذج 6R'S بإدراك المشكلة، من خلال تحليل دقيق لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية

لاكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبالتالي المتطلبات التغييرية التي تأخذ بعين

الاعتبار: العملاء، الملاك، الموردين، المنتجات، الخدمات... ثم إعادة التفكير في الوضع الحالي وخاصة

بشأن: الهياكل، النظم، الإجراءات، القواعد، العمليات، التكنولوجيا الحالية. وبالتالي إعادة تصميم

العمليات الحالية وإعادة النظر في النظام الكلي بهدف: التخلص من الفاقد، تنظيم أفضل للعمليات وتعظيم الناتج، وهذا ما يتطلب إعادة النظر في الوسائل والأدوات المستخدمة، على غرار: التكنولوجيا والنظم التنافسية المعتمدة، نظم التواصل وطرق التحويل، وفي الأخير يفترض إعادة تقييم العملية بأكملها.

II.2 القائمون على تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

تتطلب عملية تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في منظمات الأعمال تحديد من سيشرف على هذه العملية، قبل الحديث عن تفاصيل العملية ذاتها. وفي هذا الصدد أشار كل من هامر وشومبي إلى أهمية اختيار الأفراد وتنظيمهم بالشكل الذي يمكن من إنجاح المشروع، وهم أيضا الذين سيضعون مفاتيح التنفيذ الأساسية. وفي هذا الإطار ينبغي تحديد الأدوار الآتية¹:

أولا: القائد (Le leader)

ونقصد به الإطار الموجه، المرخص والمحفز للجهود المشاركة في إعادة الهندسة. وعادة ما يكون القائد إطارا من إطارات المنظمة له تأثير مهم على الموارد البشرية فيها، ويفترض منه أن تكون له نظرة شاملة حول مختلف الأنظمة الفرعية التي يتعامل معها، وإدراك عميق بطبيعة العمليات الحالية، وتلك المستهدفة. ويقوم كذلك بتحديد سبب وجود كل فرد في المنظمة والمطلوب منه بدقة في عملة التغيير، وتحسيس الجمهور الداخلي بأهمية عملية إعادة الهندسة وتحفيزهم وجعلهم يقتنعون بضرورة بذل أقصى الجهود لتحقيق مستويات عالية من النجاح.

بالإضافة إلى ما سبق يقوم القائد باختيار المسؤولين المباشرين على العمليات الجديدة من بين إطارات المنظمة، ويزودهم بالرؤى الجديدة ويعرفهم بمعايير الأداء المطلوبة لكي يشرحونها بدورهم لمرؤوسيه، ويختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة هندسة الإدارة. وبصفة

¹ Michel HAMMER & James CHAMPY :Op-Cit, p 117-132.

عامة يجب أن يعمل قائد العملية على وضع تصميم جديد لمحيط العمل يتماشى وأبعاد برنامج التغيير المستهدف.

ثانيا: مسؤول العملية (Le Responsable de processus)

وهو المسؤول مباشرة عن إعادة هندسة عملية معينة، ويفترض فيه أن يكون إطارا ذا خبرة مارس أدوار مسؤولية خلال فترة معتبرة وعرف عنه الاحترام، النزاهة المصدقية وتأثيره الواضح على منقاديه. يكون مسؤول العملية على اتصال وتنسيق مباشر مع قائد العملية، وينبغي الإشارة هنا أن دوره لا يتمثل في التنفيذ المباشر لمتطلبات إعادة الهندسة على مستوى العملية؛ ولكن التأكد من التجسيد الفعلي لها، وهذا ما لا يتأتى إلا من خلال اضطلاع بالأدوار التالية:

- التنسيق بين ما يشرف عليه من أعمال على مستوى عملياته، والأعمال الأخرى التي تتم على مستوى باقي العمليات في المنظمة، وهذا ما لا يحدث إلا بتفعيل النظام الاتصالي بينه وبين القائد المشرف العام على إعادة الهندسة.
- تشكيل فريق إعادة الهندسة على مستوى العملية التي يشرف عليها.
- تحليل العملية التي يشرف عليها، بحيث يحدد بدقة المهام للأفراد المشكلين للفريق الذي يقع تحت مسؤوليته.

- توفير الموارد اللازمة لنجاح التغيير على مستوى العملية.
- تكوين وتدريب فريقه على مبادئ إعادة الهندسة وتحفيزهم على إنجاح العمل.
- معالجة المشكلات الإدارية التي تصادف تطبيق إعادة الهندسة على مستوى العملية.
- السعي لتحقيق ديناميكية من التعاون بينه وبين مسؤولي باقي العمليات على مستوى المنظمة.

وفي الأخير ما ينبغي الإشارة إليه أن عمل مسؤول العملية لا ينتهي بمجرد التأكد أن فريق العمل متمكن من العمل الذي يقوم به، بمعنى اكتمال تصميم العملية؛ ولكن يستمر كمشرف أول لأن التنظيم الجديد الذي تبنته المنظمة يركز على أساس العمليات وليس على أساس الوظائف.

ثالثاً: فريق إعادة الهندسة (*L'équipe de Reengineering*)

وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص، تصميم وتنفيذ. وقد يتشكل هذا الفريق بالأساس من عاملين من داخل المنظمة وآخرين من خارجها يتراوح عددهم من خمس إلى عشرة أفراد. يتشكل الفريق من نوعين من الأفراد المدربين على العمليات (*Initiés*) والمنظمين الجدد (*Néophytes*). ويقصد بالنوع الأول الأفراد العاملين فعلاً على مستوى العمليات والمشرفين على تنفيذها من قبل، أي أن لهم دراية معتبرة بسير العمل سابقاً في المنظمة، كما أن لهم نظرة على ما يفترض أن يكون عليه مستقبلاً، ويفترض من هذا النوع أن يتشكل من الأفراد المحيطين بخبايا العملية الحالية ولهم قابلية كبيرة للعمل والتعلم، ومن هذا المنظور ينبغي انتقاء الأفراد الأكثر كفاءة لشغل هذا الجانب. يشكل الأفراد المدربون مفتاح نجاح تطبيق برنامج التغيير، والأداة الكفءة لإنجاح العمليات الجديدة. أما المنظمون الجدد فهم يأتون من خارج العملية، وفي حالة المنظمات التي ليس لها تعامل سابق مع منهج إعادة الهندسة يجلبون من خارج المنظمة. أما فيما يتعلق بالدور الأساسي لهذه الفئة فيتمثل في جعل الأفراد المدربين أكثر فعالية ومساعدتهم على التعرف على الأفاق الجديدة للعمل، يقدمون لهم النصائح والتوجيهات بكل صراحة ويطرحون عليهم التساؤلات بكل حرية والتي من شأنها أن تحرر الأذهان من الأفكار السلبية. وبالتالي جعل باقي مفردات الفريق تنظر لمحيط العمل بمنطق جديد يتماشى وحجم التغيير المطلوب. إذن يمكن القول أن دور المنظمين الجدد ليس المشاركة في تنفيذ العملية ولكن الاستشارة والمساهمة في توفير مناخ للإبداع.

رابعاً: اللجنة الموجهة (*Le comité de pilotage*)

وهي لجنة تتشكل من كبار المسؤولين في المنظمة، ومن بين تشكيلتها نجد في العادة مسؤولي العمليات، ويشرف على هذه اللجنة قائد عملية إعادة الهندسة في المنظمة. ويقتل الدور الأساسي لهذه اللجنة في:

- وضع وتطوير استراتيجية إعادة الهندسة.

- تحديد الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.

- المراقبة والمتابعة لعملية التنفيذ ومدى الالتزام بمتطلباتها.
- تقييم النتائج المحققة.
- تحديد رزنامة تنفيذ العمليات، والموارد اللازمة لتنفيذها.
- التدخل لمعالجة المشاكل العالقة على مستوى الفرق المختلفة في حالة تعذر حلها من قبل مفردات هذه الفرق.
- معالجة حالات تداخل الصلاحيات والصراع بين مسؤولي العمليات.

خامسا: منسق إعادة الهندسة الإدارية (*Le capitaine de Reengineering*)

بينما يقوم مسؤولو العمليات وفرق إعادة الهندسة بتجسيد مهام متخصصة، يعمل المنسق على تطبيق التغيير على نطاق أوسع، وذلك بتجميع الجهود المبذولة على مستوى المنظمة بكاملها. وذلك بخلاف القائد الذي يلعب دورا متميزا ولا يشرف على التنفيذ اليومي للعمليات باعتبار انشغالاته المتعددة، وبالتالي هو في حاجة إلى دعم قوي في هذه المهمة، وهذا هو الدور المنوط بالمنسق. شبه أصحاب مدخل إعادة الهندسة الإدارية دور المنسق بذلك الدور الذي يقوم به مدير العمليات الميدانية، والذي يستمد مهامه من القائد الأعلى للقوات المسلحة. ويمكن تلخيص مهام المنسق في وظيفتين أساسيتين هما: أنه يساعد ويساند كل مسؤولي العمليات وكل فرق العمل من جهة؛ وينسق بين الورشات الجارية لإعادة الهندسة والخاصة بالمنظمة.

III. الأسباب، النتائج والمعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة

لقي مفهوم إعادة الهندسة الإدارية عند ظهوره جدلا كبيرا بين الأكاديميين، ثم تطور هذا الجدل بشكل واضح مع بداية التطبيقات الميدانية له خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث طرحت مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي يفترض تقديم إجابات لها والتي يأتي على رأسها سؤالين رئيسيين وهما: ما هي الحالات التي يفترض أن يتبنى فيها مدخل إعادة الهندسة؟ وما هي النتائج الممكنة التحقيق نتيجة هذا التبنى؟ ثم ما هي أهم معوقات نجاح إعادة الهندسة؟

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم ما أشار إليه أصحاب مدخل إعادة الهندسة الإدارية فيما يتعلق بالموضوع، وبعض ما تناولته الأدبيات المتخصصة في هذا الجانب، وكذلك رصد ما جاءت به بعض التجارب الميدانية من إجابات.

1.III أسباب تطبيق المنظمات لمنهج إعادة الهندسة

إذا نظرنا إلى السبب الرئيس لنشأة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وتطبيقاته الأولية من الناحية التاريخية تعود إلى ما أشرنا إليه في بداية هذا الفصل، وهو الثورة الكبيرة التي أحدثتها الماركات اليابانية في مقابل منافساتها الأمريكية، وبخاصة في مجال صناعة السيارات، وقد أرجعت الأدبيات الأمريكية ذلك بالأساس إلى تبني المنظمات اليابانية لمداخل جديدة تركز بالأساس على التميز وعلى العمليات، وهذا ما جعل منظمات الأعمال الأمريكية تبحث على التغيير الذي من شأنه أن يعيد لها ريادتها في الأسواق، ولا بد أن يكون هذا التغيير جذريا يركز على الحصول على مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، ومن هنا بدأت مبادئ إعادة الهندسة تشق طريقها للتطبيق. وبعد عشرين من التطبيق وأكثر من عشرية كاملة من الكتابة حول موضوع التغيير الجذري، يمكن القول أنه يمكن أن يطبق منهج إعادة الهندسة نتيجة الأسباب التالية:

أولاً: ضعف على مستوى الأداء الداخلي

وفي هذا الصدد تتعدد المشكلات التي تجعل المشرفين على هذا النوع من المنظمات يتبنون مدخل إعادة الهندسة، والتي من بينها:

- انخفاض الإنتاجية وتراجع مستويات الكفاءة في الأداء على مستوى الوظيفة الإنتاجية.
- انخفاض مستوى المبيعات وتحول المستهلكين إلى ماركات منافسة نتيجة ضعف الأداء التسويقي.
- تدهور الروح المعنوية، ارتفاع التغيب والتأخر عن العمل وارتفاع معدل دوران العمل كخاصية تميز وظيفة الموارد البشرية.
- ضعف نظم الاتصال نتيجة البنية التنظيمية الحالية.

ثانيا: ظهور تهديدات بيئية كبيرة تؤثر على الموقع التنافسي للمنظمة

ويتعلق الأمر هنا بتغيرات كبيرة على مستوى قوى الصناعة، والتي يمكن أن نشير إلى بعضها في

النقاط التالية:

- ظهور منافسين جدد في مجال الصناعة ذوي إمكانات تتجاوز إمكانات المنظمة.
- تغيرات حادة في أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية.
- ارتفاع في المقدرة التفاوضية للموردين وإمكانات كبيرة لتكاملهم الأمامي.
- تغيير جذري في عمليات المنافسين المباشرين وبالتالي تحسن هيكل تكاليفهم.

ثالثا: ظهور فرص بيئية كبيرة يمكن أن تقتنصها المنظمة

وهنا نتحدث عن فرص لا يمكن اقتناصها في ظل البنية التنظيمية الحالية، بل يفترض تصميم جديد

للعمليات. ومن أهم هذه الفرص نجد:

- إمكانية توسيع السوق، وتلبية رغبات جديدة لم يتمكن المنافسون بعد من تلبيتها.
- تحقيق الريادة على مستوى السوق الحالية باعتماد أمزجة تسويقية مبتكرة.
- إمكانية التكامل الأفقي للمنظمة بالاستحواذ على وحدات منافسة.
- إمكانية التكامل الخلفي أو الأمامي بالنسبة للمنظمة.

وبصفة عامة يتبين أن المنظمات التي يمكن أن تطبق منهج إعادة الهندسة تنقسم إلى ثلاث أنواع

مثلما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (07) يوضح: المنظمات التي يفترض أن تطبق إعادة الهندسة



المصدر: سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، المرجع السابق، ص 43.

- **المنظمات الطموحة:** وهي تلك المنظمات التي تسعى إلى الريادة والتميز، فرغم كون أن مستويات أدائها الحالية مقبولة إلا أنها تطمح دائما إلى الإبداع والتفرد.
- **المنظمات غير الناجحة:** وهي منظمات تواجه مشكلات متكررة وعسيرة يصعب الخروج منها في ظل العمليات الحالية، واستمرارها بالشكل الحالي قد يؤدي بها إلى الإفلاس، باعتبار أن نتائجها سلبية باستمرار.
- **المنظمات المتعثرة:** وهي منظمات مضطربة الأداء، ونتائجها غير مستقرة نتيجة المشاكل الدورية التي تواجهها، وهذا ما يتطلب إيجاد نظام إداري بإمكانه التصدي لهذه المشكلات.

III.2 النتائج المتوقعة من تطبيق منهج إعادة الهندسة في المنظمات

بالنظر إلى التعريف الذي قدمه كل من هامر وشامبي لإعادة الهندسة، يتضح لنا أن صاحب الفكرة يتوقعان نتائج فائقة على مستوى عوامل أساسية مثل: التكلفة، الوقت، الجودة، الخدمة... وبصفة عامة على مستوى الأداء الكلي للمنظمات التي تتبنى المفهوم بشكل صحيح أو ما يطلق عليه البعض تسمية "الصفحة البيضاء"¹، بمعنى التصميم الجذري للعمليات والاهتمام أكثر بهذا الجانب لأنه

¹ راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 360.

حسب صاحبي الفكرة فإن منهج إعادة الهندسة لا يهتم بالوظيفة في حد ذاتها وإنما محور تركيزه هو الوحدات التنظيمية أو العمليات (*Unités organisationnelles ou processus*) ومن ثم العاملين في الوظائف الذين سيطبّقون المدخل التغييرى¹. وسنركز في هذا الجزء على تقديم نتائج إعادة الهندسة معتمدين على ما حققته بعض المنظمات التي تبنت هذا المدخل.

وفي هذا الإطار تمكنت مؤسسة التأمين على الحياة (*Mutual Benefit life*) الأمريكية نتيجة اعتمادها على إعادة هندسة عملياتها من تخفيض فترة استفادة الزبون من الخدمة من 25 يوم إلى أقل من أربع ساعات، وقد تم تقليص 100 حالة من حالات الفشل في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى تخفيض عدد موظفي الدفع أو أمناء الصناديق من 500 إلى 125².

وفي فرنسا طبق منهج التغيير الجذري للعمليات على 15 وحدة تابعة لمجمع سمانس العالمي (*groupe Siemens*) وتم التركيز في هذه الحالات على مبدأ ترشيد وقت العمليات (*Time Optimized Processes TOP*) وكانت النتائج كالتالي³:

- تم تقليص قائمة الوظائف والمهام (*Catalogue des fonctions*) في هذه الوحدات إلى العشر.
- تصميم بطاقة مراقبة واحدة للأفراد بدلا من بطاقتين كان يعمل بهما سابقا، وهذا ما مكن من تخفيض عدد عمليات الرقابة بنسبة 25%.
- التمكن من تصميم دليل عملي مفصل للعمليات والمهام المطلوب تحقيقها في هذه الوحدات. وبعد تعميم التجربة على المجمع كانت النتائج كالتالي:
- تحقيق مستويات معتبرة على مستوى الإنتاجية، حيث حقق المجمع حوالي 30 مليار دوتش مارك خلال ثلاث سنوات ، كما عرفت مبيعاته ارتفاعا معتبرا، وهذا يتضح أكثر من خلال تحسن مستويات نمو المجمع خاصة الوحدات الموجودة خارج ألمانيا والتي تبنت التغيير الجذري أولا، حيث

¹ Michel HAMMER & James CHAMPY : Op-Cit, p 133.

² Tom HOUSEL & V. A. KANEVSKY: Reengineering business processes- A complexity theory approach to value added, INFOR, USA, Vol 33 no 4, Nov 1995, p 248.

³ Eric DELALVALLEE & Anne YOLDJIAN : Reengineering et changement culturel : Le cas du groupe Siemens, www.univ-paris.fr/GREGOR.

شكلت طلباتها ما يقارب 70 مليار دوتش مارك، أي ما يعادل 70 % من طلبيات المجمع خلال الدورة 1996-1997، في حين كانت لا تتجاوز 53 مارك في دورة 1993-1994، أي قبل تبني منهج إعادة الهندسة.

- تخفيض التكلفة الكلية بحوالي 94 مليار دوتش مارك بعد تبني إعادة الهندسة.
- ارتفاع مستوى الإنتاج بضعفين، مع تحقيق مستويات قياسية من الجودة، حيث تم تخفيض مستوى الأخطاء في المنتج من 20 % إلى 1 % .
- تخفيض عدد الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة من 1500 إلى 150 .
- وفي بريطانيا سجلت 18 % من المنظمات التي تبنت منهج إعادة الهندسة نتائج معتبرة، حيث ارتفع مستوى الأرباح بـ 20 % وكذلك الأمر بالنسبة لمستوى المبيعات، في حين انخفض مستوى التكاليف بحوالي 10 %¹.

وفي هذا الصدد أشار جيمس شومبي إلى بعض ثمار تطبيق مدخل إعادة الهندسة من خلال دراسة أعدت في بداية سنة 1994 تحت عنوان « *The state of Reengineering Report* » وكان هدفها تقييمي لوضع برامج إعادة الهندسة المطبقة في أمريكا الشمالية وأوروبا، وقد شملت هذه الدراسة 6021 منظمة من أكبر منظمات أمريكا وأوروبا وجاءت نتائجها كالتالي¹:

- استهدفت المنظمات المطبقة لمدخل إعادة الهندسة في شمال أمريكا رفع مستوى التنافسية، وتحسين خدمة الزبون؛ بالمقابل استهدفت بالأساس منظمات الأعمال الأوروبية المطبقة للمدخل نفسه التحكم في التكاليف.
- حققت منظمات كثيرة من تلك التي شملها التقرير تغييرات معتبرة بفضل تطبيق مدخل إعادة الهندسة، حيث تمكنت شركة تعدين (استخراج معادن) أمريكية من رفع دخلها بنسبة 30 % وحصتها السوقية بنسبة 20 %؛ في حين انخفضت تكاليفها بنسبة 12 % ومتوسط وقت إنجاز

¹ Leslie P. WILLCOCKS & Wendy L. CURRIE: *Information technology and radical reengineering – Emerging issues in major projects*, European journal of workand organizational psychology, Psychology press, UK, 1996, p 326.

العمليات بنسبة 25%. كما تمكنت مجموعة أوروبا للبيع بالتجزئة من تخفيض متوسط وقت العمليات بنسبة 50%، وتحسين مستويات الإنتاجية بنسبة 15%. وقد تمكنت شركة أمريكية لإنتاج الملابس بعد تبنيها لمدخل إعادة الهندسة الإدارية من مضاعفة مبيعاتها، وزيادة حصتها السوقية بنسبة 50%، وتخفيض متوسط وقت عملياتها بنسبة 25%. كما انخفض وقت التوزيع في شركة أمريكية للكيمائيات بنسبة 50%، وتكاليف العملية بـ 300 مليون دولار.

وبصفة عامة يمكن القول أن مدخل إعادة الهندسة يهدف إلى تحقيق قفزة نوعية على خمس مستويات أساسية وهي:

- زيادة الإنتاجية بالاعتماد أساسا على تشجيع الابتكار بين مفردات فريق العملية الواحد.
- تعظيم القيمة المحصل عليها بالنسبة للأطراف المعنية مباشرة بالعملية وهي:
 - العملاء: وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورتبائهم بأفضل مزيج تسويقي: منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة.
 - العاملين: بتمكينهم من الأعمال التي يقومون بها بشكل جيد بعد إعادة توزيعهم على العمليات، ضبط مهامهم بشكل دقيق، تدريبهم عليها وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة.
 - حاملي الأسهم (الملاك): وذلك من خلال تحسن مستويات الأداء العام في المنظمة، وهذا ما سينعكس إيجابا مستويات أسعار الأسهم وربما الأرباح الموزعة.
 - قياديي المنظمة: بتمكينهم من التحكم الأفضل في مستويات الأداء.
- تخفيض في التكاليف، وبخاصة التكاليف المتغيرة، بالإضافة إلى تكاليف التخزين.
- خلق تنظيم أكثر مرونة من شأنه أن يُفعل دور الوظائف التقليدية.
- حذف الأعمال والمستويات غير الضرورية، وبالتالي استغلال أفضل للجهد والوقت.
- الرفع من مستويات الجودة وتقليل التالف والمعيب.

1 James CHAMPY: Reengineering Management – The mandate for new leadership, HarperCollins Publishers Inc, New York, 2006, p 2-3.

و للتوصل إلى النتائج المشار إليها أعلاه تشير الأدبيات الإدارية إلى ضرورة توافر جملة من عوامل النجاح نوجز أهمها في النقاط التالية¹:

- ضرورة وجود قيادة إدارية جيدة واعية ومستوعبة لأبعاد التغيير المطلوب.
- التركيز في إعادة الهندسة على تلك العمليات التي تم أكثر العملاء.
- تدريب الموظفين على متطلبات مشاريع إعادة الهندسة.
- توفير البرامج والاتصالات الجيدة، وإجراء الاستفسارات للعملاء حول متطلبات العملية الجيدة.
- توفير الاستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشروع إعادة الهندسة.

3.III معوقات تطبيق منهج إعادة الهندسة

ما من شك أن طبيعة التغيير الذي اقترحه كل من هامر وشومي تطرح مشكلات كثيرة على مستوى التطبيق، وقد تتخلل العملية جملة من المعوقات تفضي في بعض الحالات إلى الفشل، وفي هذا الصدد ذهب بعض الكتاب إلى وصف إعادة الهندسة بأوصاف تجعل القائمين على شؤون المنظمات يحترسون كثيرا من تبني هذا المدخل.

وفي هذا الإطار يقول روم زومك (Rom Zemke) بأن: " وعود إعادة الهندسة لم تكن الدواء المعجز (Miracle Cure) "، ويقول أيضا أن: " إعادة الهندسة هي إفلاس تام (Acomplite Bust) ". ويقول روس (E. Ross): " وتعتبر عملية إعادة الهندسة عملية مربكة ومحبطة لكثير من المديرين... " ويستطرد قائلا: " إن الربط بين العمليات يعتبر محيرا ومراوغا (Elusive) ". وفي الإطار نفسه أشارت إحدى الدراسات التي أوردتها إحدى المجلات الاقتصادية أن نسبة الفشل في جهودات إعادة الهندسة فاقت 85 % في سنة 1994². ويمكن إرجاع أسباب الفشل في تحقيق مستويات النجاح التي يستهدفها تطبيق نظام إعادة الهندسة في بعض المنظمات إلى أسباب متعددة منها:

¹ عبد العزيز بن محمد الحمضي: القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرون: www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah66/derasa/html

² سيد محمد جاد الرب: المرجع السابق، ص 462.

- اللجوء في كثير من الأحيان إلى تقليص الحجم (*Downsizing*) وما ينجم عنها من تخفيض العمالة، خاصة في المستويات الوسطى، على اعتبار أن منهج إعادة الهندسة يركز أكثر على العمليات ويستهدف تقليص المهام والاحتفاظ بالضرورة منها في تعظيم القيمة، وهذا ما من شأنه أن يخلق مقاومة حادة للتغيير، قد تصل إلى حد رفض المناصب والمهام الجديدة.
- طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فإذا كانت القيم المميزة لهذه الثقافة تدفع الجمهور الداخلي نحو تقبل التضحيات وبذل الجهود من أجل نجاح المنظمة، فهذا من شأنه أن يساعد على بلوغ الأهداف التغييرية؛ في حين إذا كانت القيم الثقافية سلبية فهذا من شأنه أن يساهم في إفشال برنامج إعادة الهندسة، ويفرض على قيادي مشروع التغيير الجذري البدء بإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وهذا ليس بالعمل اليسير لاعتبار عاملي الزمن والتكلفة.
- ضعف نظم الاتصال في المنظمة، وهذا من شأنه أن يعيق سريان المعلومات والمعارف اللازمة لإنجاح برنامج إعادة الهندسة، وبخاصة بين الفرق المختلفة المحققة للقيمة، وهذا ما يؤدي إلى ضعف في التنسيق.
- ضعف نظم تقييم الأداء، مما قد يؤدي إلى قصور في مستوى التحفيز، وهذا ما قد يحدث ضعفا في التجاوب مع البرنامج التغييري.
- ضعف نظم التدريب والتنمية الإدارية في المنظمة، وهذا ما قد يعيق تجاوب العاملين مع المهام الجديدة المنوطة بهم.
- الاستعجال في بلوغ الأهداف التغييرية وتحقيق النتائج الكبيرة ومحاولة حرق الأشواط، وبالتالي الوقوع في التسرع وهذا ما قد يحدث ارتباك لدى العاملين.

IV. علاقة إعادة الهندسة بالقياس المقارن وتكنولوجيا المعلومات

إن إنجاح مشروع إعادة الهندسة يتطلب اعتماد جملة من الأدوات المساعدة وبالأساس أدواتين أساسيتين هما: القياس المقارن (*Benchmarking*) وتكنولوجيا المعلومات. ومن خلال هذا المبحث سنحاول توضيح هذين المفهومين وأهمية كل واحد منهما في عملية التغيير الجذري.

1.IV علاقة إعادة الهندسة بالقياس المقارن

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء (*Benchmarking*) من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والقياديين في المنظمات بها في السنوات الأخيرة، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء، كما يمكن المنظمات من التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المنظمة وأفضل الممارسات. وسنحاول من خلال هذا المطلب توضيح هذا المفهوم، وأهميته في إنجاح التغيير الجذري في المنظمة.

أولاً: مفهوم القياس المقارن (*Benchmarking*)

ظهر مفهوم القياس المقارن في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم لأول مرة من طرف شركة رانك كسيروكس (*Rank Xerox*) في الثمانينات. يعتمد هذا المنهج بالأساس على ملاحظة بيئة الأعمال والمنافسين، ومن ثم استنباط أفضل الممارسات وتبنيها. وأصل كلمة "*Benchmarking*" هو مشتق من كلمة "*a Benchmark*" والتي تعني في اللغة الإنجليزية: "نقاط مرجعية يمكن من خلالها قياس الأشياء"، أما في لغة المنظمات والأعمال فيمكن أن تأخذ هذه النقاط المرجعية أو المعيارية أشكال مختلفة. حيث يمكن أن تتم المقارنات في مجالات مختلفة على غرار: المنتجات، الخدمات المقدمة للزبون، طرق العمل، الجودة...¹

وفيما يتعلق بتعريف القياس المقارن، فقد وجد في هذا المجال الكثير من التعاريف منها:

¹ Ahmed HAMADOUCHE : *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, les éditions CHIHAB, Alger, 1997, p 90.

- القياس المقارن هو: " عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز"¹.
- القياس المقارن هو: " عمليات المقارنة المتواصلة للمنتجات، الخدمات والمناهج مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر انضباطا، أو المؤسسات المعروفة كقائدة للسوق".
- كما يمكن القول بأن: " القياس المقارن هو البحث على الطرق الأكثر كفاءة لنشاط معين، والتي تسمح بتحقيق التفوق"².

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن القياس المقارن يقتضي جمع معلومات حول ممارسات متميزة، تحليل هذه المعلومات ثم استخراج أساليب التحرك التي من شأنها أن تحسن من أداء المنظمة. ومن هنا نلاحظ أهمية المعلومة كمدخل أساسي في الاستفادة من هذا الأسلوب الإداري. وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن الترجمة العربية لمصطلح " Benchmarking " قد تعددت، فمن خلال مطالعنا في الموضوع وجدنا التسميات التالية: المعايرة، نظام المعايير المرجعية، القياس المقارن وقد أخذنا بهذا الأخير لسببين أساسيين: أولهما اقتراب المعنى من المصطلح لغويا، وثانيهما احتواء المعنى لفكرة القياس بالاستناد إلى مرجع أو شيء نقارن به، وهذا ما يقترن من التعاريف سالفه الذكر.

ثانيا: أنواع القياس المقارن

تمر عملية تطبيق القياس المقارن بجملة من المراحل التي يفترض احترامها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية النشاط ونوع القياس المقارن المراد تبنيه. وفي هذا الصدد نجد الأنواع التالية: القياس المقارن الداخلي (*Benchmarking interne*)، القياس المقارن التنافسي (*Benchmarking concurrentiel*)، القياس المقارن الوظيفي (*Benchmarking fonctionnel*)، القياس المقارن بالأنشطة الجنيصة (*Benchmarking générique*)³.

¹ نبيل مرسي خليل: المرجع السابق، ص 169.

² Ahmed HAMADOUCHE, Ibid, p 92.

³ Jacques ALEXANDER & all: Le guide de benchmarking, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p 37-40.

أ. القياس المقارن الداخلي (*Benchmarking interne*)

يقتضي هذا الشكل من المعايير مقارنة العمليات لمثيلاتها داخل المنظمة نفسها، وينتشر استعمال هذا النوع في المنظمات التي تملك وحدات أعمال استراتيجية أو فروع، حيث يتم تعميم الممارسات الأكثر فعالية التي تميز وحدة على باقي الوحدات. استخدم هذا الأسلوب بنجاح في شركات عالمية كبيرة على غرار: *Xerox, Texas Instruments, France Télécom, Schindler*... وتكمن أهمية هذا النوع من المعايير في توافر كل المعلومات اللازمة لإنجاح القياس المقارن باعتبار أن كل الوحدات تنتمي إلى نفس المنظمة أو المجموعة.

ب. القياس المقارن التنافسي (*Benchmarking concurrentiel*)

ويتطلب هذا النوع مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين المباشرين في الصناعة أي في مجال النشاط الاستراتيجي نفسه، واستخلاص أهم الممارسات وتبنيها. وهذا ما قامت به بالضبط شركة *Xerox* عندما اعتمدت على فرعها في اليابان *Fuji.Xerox* في الحصول على أهم مميزات المنظمات اليابانية المنافسة على غرار: *Canon, Minolta*...

ج. القياس المقارن الوظيفي (*Benchmarking Fonctionnel*)

وتشمل عمليات مقارنة ممارسات المنظمة مع منظمات أخرى تشتغل في أنشطة مشابهة لأنشطة المنظمة، ولكن لا تنتمي في العادة لنفس المجال الاستراتيجي. ويتعلق الأمر خاصة بأنشطة الدعم (*Processus de support*) التي أشار إليها ما يكل بوتر في تحليله لسلسلة القيمة على غرار: الأنشطة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، أنشطة الدعم...

هـ. القياس المقارن الجنيس (*Benchmarking générique*)

ويتطلب هذا النوع مقارنة ممارسات المنظمة مع منظمات تختلف معها في النشاط بشكل كلي، أي أنها تنتمي إلى مجال نشاط استراتيجي بعيدا على الذي تنتمي إليه المنظمة، وتتم عملية المعايير في هذه الحالة باقتباس طرق إنجاز الأعمال ومنهجية التنظيم مثلا. إن تبني المنظمة لهذا النهج ينم عن انفتاح

كبير منها واطلاع واسع بمختلف مجالات الأنشطة، ومن المنظمات التي برعت في استخدام هذا النوع من المعايير نجد: *Toshiba* ، *Renault* ، *Crédit Lyonnais* ، *Xerox* ، *Schneider* ...

ثالثاً: مراحل تطبيق أسلوب القياس المقارن

تمر عملية تطبيق القياس المقارن بمراحل وخطوات ؛ غير أننا وباطلاعنا على بعض الأدبيات الإدارية التي تناولت الموضوع لاحظنا تعدد التجارب في هذا الموضوع حيث اختلف الأمر من منظمة إلى أخرى، فظهرت طرق متعددة مرتبطة بالمنظمات الرائدة في هذا المجال. فعلى سبيل المثال اعتمدت شركة زيروكس المراحل التالية¹:

- تحديد ما سوف يتم قياسه.
 - تحديد المنظمة التي سوف يتم المقارنة بها.
 - تحديد الطرق التي سوف يتم اتباعها في تجميع البيانات.
 - تحديد فجوة الأداء.
 - التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي.
 - توصيل النتائج الخاصة بالقياس المقارن بأفضل أداء للجمهور ومحاولة الحصول على القبول.
 - تحديد الأهداف الوظيفية.
 - تطوير خطة التنفيذ.
 - تطبيق التصرفات المحددة وبرامج المتابعة.
 - تقييم عمليات القياس المقارن بأفضل أداء.
- كما تبنى قسم التوظيف في مؤسسة التعليم والتوظيف (*Employment Service*) بالمملكة المتحدة الخطوات التالية لتطبيق القياس المقارن²:
- تحديد ما الذي سيتم قياسه.

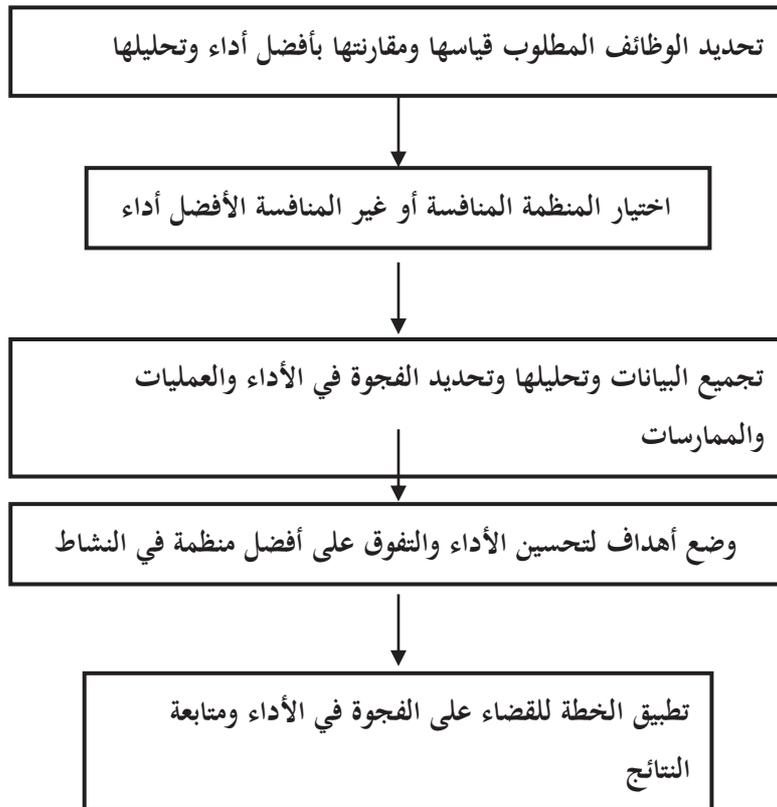
¹ سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 287-288.

² توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن - أساليب حديثة في المعايير والقياس - دار الفكر العربي، مصر، 2005-2006، ص 193-

- تكوين الفريق.
- تحديد العناصر الأساسية لعملية القياس.
- تحديد مصادر المعلومات الداخلية وأساليب تجميعها.
- تجميع البيانات الداخلية.
- تحليل النتائج وتحديد الفجوة.
- تكيف النتائج وإعداد خطة التحسين.
- إعادة معايرة عمليات القياس المقارن.

وبصفة عامة يمكن توضيح أهم الخطوات لإنجاح القياس المقارن من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08) يوضح: مراحل عملية القياس المقارن



المصدر: سونيا محمد البكري: المرجع السابق، ص 289. (بتصرف)

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه في البداية ينبغي على القائمين على عملية القياس المقارن تحديد العمليات الحرجة، والمقصود منها تلك الأنشطة التي بتغييرها تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق في مجال النشاط الاستراتيجي الذي تشتغل ضمنه، وهذا الأمر يتطلب وضوحاً في رؤية ورسالة المنظمة لتحليل وتحديد هذا النوع من العمليات. وفي هذا الصدد يمكن اعتماد بعض أدوات التحليل على غرار أسلوب باريتو (Pareto) كأداة مهمة لتحديد الأنشطة الأساسية المحققة للقيمة.

أما في الخطوة الثانية فيأتي الدور على اختيار المعيار أو المرجع (Benchmark) الذي سيعتمد كمقياس ومن هنا تبني أحد أنواع القياس المقارن التي أشرنا إليها سابقاً أو التوليف بين بعضها. أما الخطوة الثالثة فتقتضي تجميع المعلومات وتحليلها، وفي هذا الجانب نميز بين المعلومات الوصفية والتي توضح كيفية القيام بالأعمال، وأخرى كمية تسهل عملياً المقارنة، التنفيذ وتقييم الأداء. ويمكن الحصول على هذه المعلومات من المصادر الخارجية أي البيئة التنافسية أو المصادر الداخلية، ويعتمد في الحصول على المعلومات الضرورية على طرق عادية على غرار: الاستقصاءات، المقابلات، البحث الوثائقي أو عن طريق الانترنت... أو عن طريق أساليب غير عادية تحتاج إلى جهد وخبرة كبيرين على غرار: نظم الاستخبارات التسويقية ونظم الجوسسة الصناعية. وتتخلل عملية جمع المعلومات عملية التحليل التي يعتمد فيها أيضاً على طرق كيفية على غرار: طريقة العصف الذهني (Brainstorming) والدلفي (Delphi)، وأخرى كمية مثل: المؤشرات المالية والأدوات الإحصائية. وتهدف عملية التحليل هذه إلى تحديد الفجوات بين أداء المنظمة والمعيار.

وتتطلب الخطوة الرابعة تحليل حجم فجوات الأداء بين المنظمة والمعيار، وتحديد التغييرات اللازمة في العمليات لاستدراك النقائص، ومن ثم ضبط التكلفة، الوقت ومعايير القياس والتميز لتسهيل عملية التنفيذ.

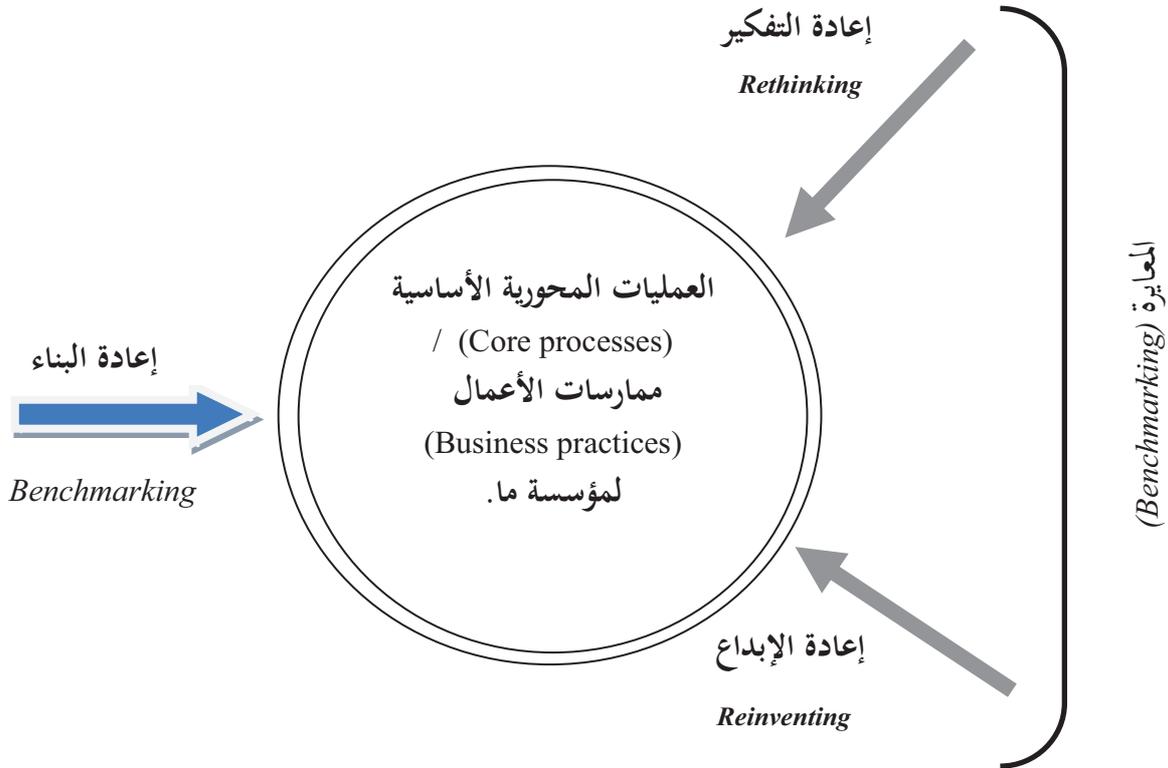
وفي الخطوة الخامسة يشرع في عملية تطبيق التحسين، ونجاح هذه العملية مرهون بدرجة تبني القادة والمنقادين لها من جهة؛ ومستوى استيعابهم للأدوار المطلوب أدائها من قبلهم من جهة أخرى.

وهذا ما لا يتأتى إلا من خلال برامج تدريبية قوية تزودهم بمهارات الأداء المطلوبة، ونظام معلومات فعال يسهل انتقال المعلومة الاقتصادية بين مختلف المستويات.

رابعا: أهمية القياس المقارن في إنجاح برنامج إعادة الهندسة

إن تبني المنظمة أفضل الممارسات المتعلقة بأداء الأعمال يمكن أن يساعدها في تطوير وتحسين الأداء باستمرار من خلال إجراء بعض التعديلات المبتكرة على تلك الممارسات، ومن هنا يمكن تصنيف القياس المقارن من بين الأدوات الحرجة بالنسبة لتلك المنظمات التي هي بصدد تبني منهج التغيير الجذري بالنظر إلى طبيعة التحول المستهدف. حيث تتخلل عملية إعادة الهندسة إعادة التفكير بشكل جذري، وإعادة بناء للعمليات وهنا يظهر عنصرا الإبداع والابتكار بجلاء الذين من شأنهما أن يقدموا مداخل جديدة لأداء الأعمال تكون أكثر فعالية من سابقتها، وبالتالي يفترض تعميمها على مختلف الفرق وتعليمها لهم وبذلك يُشرع في تبني القياس المقارن الداخلي. بالإضافة إلى ما سبق فإنه من الضروري الاطلاع على المنظمات السبقة في مجال تبني إعادة الهندسة والاستفادة من مؤشرات النجاح لديها. ويمكن توضيح العلاقة بين القياس المقارن وإعادة الهندسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09) يوضح: القياس المقارن كأداة مساعدة في برنامج إعادة الهندسة



المصدر: نبيل مرسي خليل: المرجع السابق، ص 170.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن القياس المقارن بأفضل الممارسات خاصة في المنظمات الرائدة يتيح فرصاً مهمة لتفعيل أداتين مهمتين من أدوات إعادة الهندسة وهما: إعادة التفكير وإعادة الإبداع، وهذا يتأتى من خلال الاطلاع على النماذج الناجحة التي تبنت أسلوب إعادة الهندسة والبحث عن الطرق الأكثر فعالية لتبني هذا الأسلوب بنجاح من قبل المنظمة. ويمكن تلخيص أهمية اعتماد القياس المقارن في إنجاح التغيير في النقاط التالية¹:

- يتيح القياس المقارن الفرصة لمقارنة أداء المنظمة مقابل ما يفعله الرواد في الصناعة أو الصناعات الأخرى.

¹ توفيق محمد عبد المحسن: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 287-288.

- يتيح للمنظمة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بما في جميع المجالات وأهمها: الجوانب المتعلقة بخدمة العملاء، الجودة، فرق العمل، الاتصالات مع الموردين، المجالات التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع والإجراءات التي تتبعها المنظمة وتكون التكلفة فيها مرتفعة.
- يمثل القياس المقارن نقطة البداية التي تبدأ منها عملية التطوير، حيث يتيح للمنظمة فرص التعلم من الآخرين وتقليل التكلفة ودرجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، فتبني هذا الأسلوب يوفر على المنظمة كثير من الوقت والجهد والأموال نتيجة تجنب الأخطاء التي وقعت فيها المنظمات الأخرى.
- يساعد القياس المقارن المنظمة لتبقي على قيمة المنافسة بملاحظة الخبرات الجارية والتطورات والتغيرات الحادثة خارج بيئة العمل.
- الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس المقارن يمكن أن يساعد المنظمة في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء.
- يمكن القياس المقارن من تحسين مستوى الرضا لدى الشركاء الأربعة في الجودة وهم: العملاء، العمال، أصحاب رأس المال والمجتمع. وذلك من خلال تبني المنظمة لأحسن الممارسات بما يعود بالمنفعة على الجميع.
- يساعد القياس المقارن على التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي بناء خطط تغييرية أكثر فعالية لمواجهة هذا المستقبل.
- يتيح للمنظمات تحقيق ذلك التغيير الجذري الذي يمكنها من الحصول على جوائز الجودة العالمية.

2.IV علاقة إعادة الهندسة بتكنولوجيا المعلومات

- لا يمكن الحديث بحال من الأحوال على تبني منهج لإعادة الهندسة الإدارية دون استعمال فعال لتكنولوجيا المعلومات، إذ إن هذا المدخل جاء بالأساس للتخلص من التعامل الورقي بقدر الإمكان لجعل المعلومات أكثر سيولة داخل التنظيم. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ثلاث نقاط جوهرية وهي: محاولة تقديم مفهوم لتكنولوجيا المعلومات ثم تبين أهم متطلبات تطبيق هذا المفهوم، لنعرج إلى توضيح أهمية تكنولوجيا المعلومات في إنجاح برنامج إعادة الهندسة.

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

إن تكنولوجيا المعلومات بمفهومها الواسع تستخدم للتحكم الجيد بالمعلومة، ابتداءً من الحصول عليها ثم تخزينها، فمعالجتها والاستفادة منها في العمليات الإدارية المختلفة. وغالبا ما ارتبط هذا المفهوم بقوة بجملة من الوسائل والأدوات على غرار الحاسبات وشبكات وقواعد البيانات ودورها في تسهيل وتيسير العمليات في منظمات الأعمال. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن تشكل مصطلح "تكنولوجيا المعلومات" أو "التكنولوجيا المعلوماتية" بمعناها المعاصر كان خلال منتصف السبعينات، نتيجة تطور التكنولوجيات الدقيقة، كما أصبح المصطلح متداولاً بين بعض المتخصصين في الولايات المتحدة بالخصوص تحت تسمية "المجتمع المعلوماتي والحضارة الحاسوبية"¹. ويمكن أن تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات، بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كافة المستويات الإدارية، وفي شتى مجالات نشاطها"².

من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن الأبعاد التالية:

- ضرورة اتباع منهجية تخضع لأسس علمية صارمة في التعامل مع المعلومات، وذلك بدءاً بوضوح الهدف من جمع المعلومة ووصولاً إلى استخدام فعال لها في عملية اتخاذ القرار، ومروراً بتحليلها بموضوعية وتخزينها.
- تركز تكنولوجيا المعلومات على قواعد تكنولوجية (*Supports technologiques*) ذات أهمية كبيرة في استخدام المعلومات بفعالية وجعلها أكثر سهولة في التداول والنشر داخل المنظمة، وبين الأطراف المعنية بها. وتشكل الحواسيب، الشبكات وقواعد التخزين إحدى أهم مرتكزات هذا المفهوم؛ إلا أنه ينبغي التنبيه إلى ضرورة التفاعل بين الجهد الإنساني والتقنية للتمكن من الاستفادة من هذا المفهوم بشكل جيد.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 221.

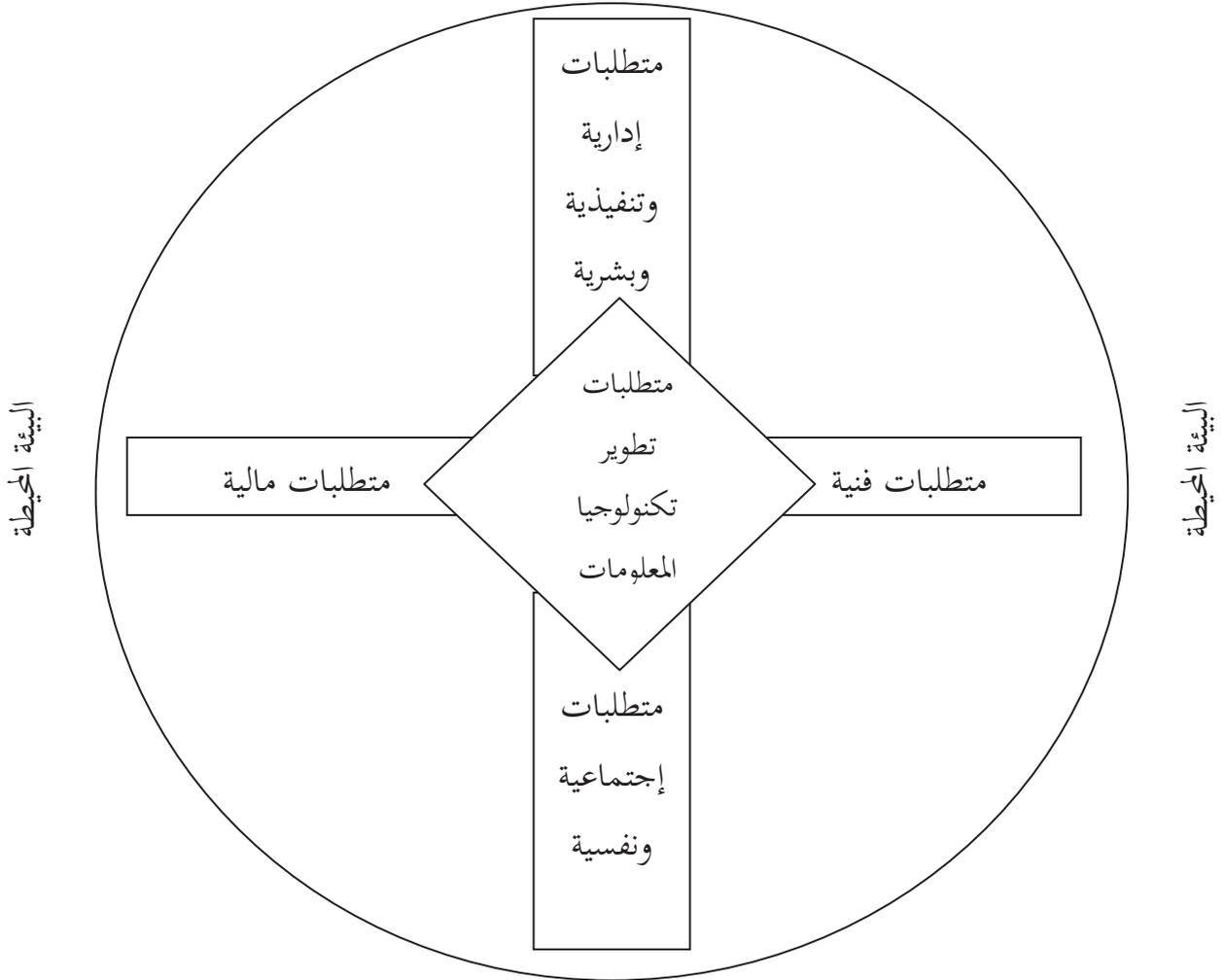
² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية -، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2006، ص 206.

- لا يعتبر تبني المنظمات لتكنولوجيا المعلومات غاية في حد ذاته؛ بل يفترض أن ينتج عن ذلك تكوين للمعارف ثم نشرها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات داخل المنظمة أو بتسويقها.
- يهتم مفهوم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل داخل المنظمة: تسويقية، إنتاجية، مالية بشرية... كما يمتد هذا المفهوم إلى جميع المستويات الإدارية: إدارة عليا، وسطى والمستويات التنفيذية. حيث أن لكل مستوى متطلباته من هذا المفهوم.
- يتميز مفهوم تكنولوجيا المعلومات بالمرونة، حيث يمكن القول أنه لا يوجد طريق واحد أمثل في تبنيه (*a one best way*)، بل الأمر مرتبط بعوامل عدة على غرار: طبيعة النشاط، حجم المنظمة، الموارد المتاحة وذلك بمختلف أنواعها، السوق المستهدفة...

ثانيا: متطلبات الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة

هناك العديد من المتطلبات والإمكانات يفترض توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات بنجاح في المنظمة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (10) يوضح: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع نفسه، ص 210.

وفيما يلي سنلقي الضوء على كل نوع من هذه المتطلبات آخذين بعين الاعتبار طبيعة التغيير المستهدفة، المرتكز بالأساس على برنامج إعادة الهندسة.

1. المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية: يمكن اعتبار العنصر البشري في المنظمة من أهم

الدعائم الضرورية لتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة في إطار برنامج إعادة

الهندسة، حيث أن تدعيم الإدارة العليا خاصة ، وباقي المستويات الإدارية بصفة عامة لهذا

التوجه من جهة؛ ثم تحقيق التفاف العاملين على متطلباته من جهة أخرى من شأنهما أن يساهما

في تحقيق مستويات عالية من الأداء. وبلوغ هذه الغاية يفترض تحقيق مجموعة المتطلبات التي نوجزها في النقاط التالية¹:

- إعداد الموظفين لإدارة تكنولوجيا المعلومات: لعل من أسباب الفشل التي تلاقيها المشروعات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، وعدم التمكن من تحقيق المزايا الممكنة منها هو عدم إدراك الاهتمام الكبير بالأفراد الذين يعملون في مجال التكنولوجيا، ولذا فإن النجاح في هذا الأمر يتطلب القيام بما يلي:

- أ. مشاركة العاملين في إدخال التكنولوجيا واستخدامها، وذلك لتجنيبهم الخوف مما قد ينجر علي هذا الإدخال من تغييرات وتحويلات وظيفية، لهذا يفترض من القياديين تشجيع العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة بطريقة فعالة، وكذلك منحهم فرصة للتأقلم ولاقتراح وسائل لتحسين الأداء، على أن يشكل القياديون القدوة من حيث قابليتهم للتعلم والتأقلم.
- ب. توضيح أسباب استخدام التكنولوجيا للجمهور الداخلي، فقد يعتقد البعض أن استخدام التكنولوجيا جاء لإحلال العمالة أو أن هذا إدخال ليس له أي منافع للتنظيم.
- ج. إتاحة فرصة ترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- د. تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات.
- هـ. الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المتعددة في التقييم على أساس فرق العمل.
- و. تدعيم وجود الإطارات البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات: المرجع السابق، ص 256-262.

وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى ضرورة تركيز فريق إعادة الهندسة على تطوير وتحسين العمليات قبل البدء بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وذلك حتى يستفاد من هذه الأخيرة بشكل أكثر فعالية في مختلف العمليات المصممة الناجمة عن التغيير الجذري.

- **تحديد خطوات العمل ومراجعة ذلك:** إن تحديد خطوات عمل أي منظمة يتأثر بمرور الزمن بما يتناسب مع التغييرات التي تختمها الظروف. وهنا يفترض مراجعة هذه الخطوات وجعلها فعالة بقدر الإمكان قبل الانتقال إلى حلول تكنولوجيا المعلومات لدعمها. ويمكن أن يتم هذا الأمر من خلال الخطوات العملية التالية:

أ. إعادة النظر في العمليات الحالية وتحليلها من أجل تحسين بعضها واستبدال تلك العمليات غير الفعالة.

ب. إعادة تعريف الخطوات التي تتم بها الأعمال، بحيث يوضع وصف خطوات الأعمال المثالية والحديثة لتناسب مع المتطلبات العصرية من خلال استراتيجية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات المصممة.

ت. وضع حلول عملية بعد تحديد الاستراتيجية، من خلال ترك الحرية للمستشارين وموردي تكنولوجيا المعلومات لاستخدامها وبطرق توافق ومتطلبات العصر.

2. **المتطلبات الفنية:** تتطلب عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات السيطرة الفنية على تكنولوجيا

المعلومات، وهذا ما يستلزم:

أ. العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة، مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع، تسجيل، تحليل، تفسير وبرمجة البيانات والمعلومات.

ب. توفير البرامج التدريبية التي تسعى إلى تنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير، الابتكار، الإبداع، والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب.

ج. ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين لاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.

د. أن تحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لتوقعات وطموحات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية.

هـ. الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

و. استخدام تكنولوجيا الحاسب الشخصي عند إعادة تصميم العمليات في برنامج إعادة الهندسة من خلال¹:

- الاستعانة ببرامج الحاسب الآلي المعتمدة على الأشكال والرسومات التي تساعد في تقديم خرائط تفصيلية عن العمليات المطلوب إعادة هندستها.
 - بناء قواعد بيانات خاصة بالقياسات اللازمة للتعرف على مدى رضا أو إشباع العميل، تحليل شكاوى العملاء، والتعرف على آراء العاملين بشأن أفضل الطرق لتحقيق التفوق والامتياز في تلبية توقعات العملاء.
 - استخدام الوسائل التي تساعد على التنسيق بين فرق العمل المكونة من مجالات وظيفية مختلفة. ففي ضوء محاولات إعادة الهندسة يتم التخلي على الخرائط التنظيمية التقليدية وحذف الحواجز بين الوحدات التنظيمية والمناطق الجغرافية المختلفة. وفي هذا الإطار تتجه المنظمات إلى الاستعانة بوسائل مثل: نظم البريد الإلكتروني (E-mail) لتحقيق المشاركة الفورية بشأن نتائج معينة، الاجتماعات الفورية (On-line meeting) بين مجموعات الموظفين وعبر مناطق جغرافية متفاوتة، التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Exchange)، النظم الخبيرة (Expert systems)...
- وهذا كله لتحقيق مستويات عالية من فعالية النظام.

هـ. ضرورة مراقبة جودة أداء العملية بعد إعادة تصميمها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات، فالعملية المعاد تصميمها باستخدام الأساليب الحالية لتكنولوجيا المعلومات قد لا تحقق نتائج أفضل بعد مرور

¹ نبيل مرسي خليل: المرجع السابق، ص 167.

عدة سنوات من الآن. لذا فمن الضروري التعرف على فرص التحسين في العملية الجديدة، وكذا الإلمام بالتطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.

3. المتطلبات المالية: تستلزم عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات موارد مالية لاقتنائها أو تطويرها ثم

لجعلها عملية داخل المنظمة. وتوضح أهمية المورد المالي من خلال النقاط التالية:

- أ. توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.
- ب. القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.
- ج. التركيز على دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمتين قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد منافعها على المدى البعيد.

4. المتطلبات الاجتماعية والنفسية: ويطلب الأمر هنا ضرورة السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تركز على

تكنولوجيا المعلومات في قيمها واتجاهاتها، مما يتيح تفعيل هذا الجانب في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة: الاستراتيجية، الإدارية، التشغيلية والتكثيفية. بالإضافة إلى ذلك يفترض تمكين العاملين من المقومات التي تمكنهم من التآلف بسرعة مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.

ثالثاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات في إنجاح برنامج إعادة الهندسة

تعتمد محاولات إعادة الهندسة على استخدام التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المتعددة. حيث يساعد استخدام الحاسبات الشخصية وشبكات وقواعد البيانات في تسهيل أداء العمليات، ومن ثم تخفيض زمن الأداء والتكلفة، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتطوير وتحسين الجودة. وفي هذا الصدد تشير بعض الدراسات إلى أن تبني المنظمة لتكنولوجيا المعلومات بشكل فعال قد يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء بنسبة 10 % في حين قد يبلغ التحسن في مستوى الأداء حدود الـ 90 % في حالة تبني مدخل إعادة الهندسة المرتكز على تكنولوجيا المعلومات¹، كما تمكنت شركة فورد (Ford) بفضل المعلوماتية في مصلحة المبيعات من تخفيض العمالة بنسبة 20 % وبعد إعادة هندسة العمليات

¹ محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 167.

المرتکز على المعلوماتية من تخفيض العمالة بنسبة 80 % . في حين وباعتماد الأسلوب نفسه خفض الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة في شركة كوداك (Kodak) بنسبة 50 % مقارنة بالوقت اللازم للعملية قبل التوليف بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندسة. وبشكل عام، يمكن القول بأن الاعتماد الفعال على تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة يتيح تحقيق جملة من المزايا نوجزها في النقاط التالية¹:

1. رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في برامج إعادة الهندسة على الأداء الكلي للمنظمات، بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة داخليا وخارجيا من جهة؛ وإستراتيجية تطبيق تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى. ويكفي في هذا الصدد الإشارة إلى أهمية استخدام الحواسيب في تفعيل الوظائف الإدارية على سبيل المثال، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يلي:

أ. الحاسب ووظيفة التخطيط: لقد ساهم الحاسوب في تغيير الكثير من طرق وأساليب العمل ومنها أثره على أنشطة التخطيط كعملية إدارية. وتظهر أهمية استخدام الحاسوب في هذا الجانب من خلال قدرته على استيعاب الكثير من البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العديد من المهام والأنشطة المختلفة بطرق وصور كثيرة، وهذا ما يتيح للمخططين توافر المعلومات اللازمة لوضع الأهداف والسبل المناسبة لتحقيقها. وفي هذا الإطار ينبغي الإشارة إلى ضرورة حدوث التفاعل بين الذكاء الطبيعي (الإنساني) والذكاء التقني (الكمبيوتر) لتفعيل العملية التخطيطية.

ب. الحاسب ووظيفة الرقابة: تمثل وظيفة الرقابة إحدى الوظائف الإدارية التي يتم من خلالها التأكد من أن العمل المنفذ يسير وفقا للخطة والبرامج الموضوعية. وترتكز عملية الرقابة على وضع تقارير عن أوضاع العمل بإيجابياته وسلبياته، وتظهر أهمية الحواسيب من خلال الإمداد بالمعلومات المطلوبة بدقة وسرعة فائقتين، والتي تساعد في الوصول إلى النتائج السليمة لإجراء المقارنات بالمعدلات والنسب وفق الخطط والبرامج الموضوعية سلفا.

¹ فيليب إيفانز وتوماس ورستر: الإدارة الرقمية، مجلة خلاصات، القاهرة، العدد 189، 2000، ص 3.

- ج. الحاسب ووظيفة التنظيم: ظهر في السنوات الأخيرة توجه تنظيمي - في بعض المنظمات - يخصص إدارة خاصة للمعلومات تكون تحت إشراف مدير مستقل يسمى مدير المعلومات ، والذي يعمل تحت المسؤولية المباشرة لمدير المنظمة. بحيث يشرف مدير المعلومات على الحواسيب والشبكات التي تمتلكها المنظمة، ويطلع باستمرار المدير العام بمختلف المستجدات التي تحدث.
- د. الحاسب ووظيفة التوجيه: تلعب الحواسيب دور بارز في تفعيل عملية التوجيه، وذلك من خلال ما توفره للإداري من معلومات يومية بل قد تكون ساعة بساعة، و خاصة بالاستفادة من الشبكات الداخلية وإمكانات استخدامها في الاتصال مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم عن بعد.
2. تنمية السلوك الإيجابي للأفراد داخل المنظمة: وذلك بالتأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة بفضل التواصل الدائم بين القادة والمنقادين وما يوفره من توضيح للأهداف والغايات، والطرق الأكثر فعالية لأداء الأعمال، بالإضافة إلى إمكانية التدريب والتعليم عن بعد. كل ما سبق من شأنه أن يحقق انسجاما مطلوباً بين فرق إعادة الهندسة المختلفة.
3. تفعيل عملية اتخاذ القرار: حيث توفر تكنولوجيا المعلومات المعطيات الكافية للمديرين وفي الأوقات المناسبة، وهذا ما يجعل القرارات المتخذة من قبلهم تتماشى والموقف الحادث، كما تمكن القياديين في المنظمات من التحليل الجيد للظروف البيئية بفضل البرمجيات المتنوعة التي تتيح عملية التقييم الكمي، بالإضافة إلى الشبكات الداخلية التي توفر عملية التفاعل بين مختلف المستويات، دون إهمال شبكة الإنترنت وما تزخر به من معطيات بيئية.

• خلاصة

من خلال تطرقنا بالتحليل لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية اتضح لنا أن هذا المنهج التغييرى ذا طبيعة جذرية، يستهدف بالأساس بناء تنظيمى يرتكز بالأساس على العمليات، ويعتمد فى تفعيلها على جملة من الأدوات التى يأتى فى مقدمتها نظام القياس المقارن وتكنولوجيا المعلومات. إن التغيير الجذرى لا يعتبر هدفاً فى حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق التميز فى المؤشرات الحاسمة على غرار التكلفة، الفعالية، السرعة فى الأداء... وهذا ما يتطلب بعد إدخال هذا المقاربة الإدارية للمنظمة وتبنيها المحافظة على قوة التنظيم، ولاستمرارية فى تحسين الأداء وهذا ما يقتضى تبني تلك المداخل الإدارية المرتكزة على التحسين المستمر، والتي يأتى على رأسها نظام إدارة الجودة الشاملة الذى سيكون محور تركيزنا فى الفصل القادم.

الفصل الثالث

نظم إدارة الجودة وعلاقتها بإعادة الهندسة الإدارية

الفصل الثالث

نظم إدارة الجودة وعلاقتها بإعادة الهندسة الإدارية

• تمهيد

لقد أصبح موضوع الجودة والرقابة عليها من المواضيع الأكثر جذبا للكتاب في مجالات مختلفة: اقتصادية، إدارية وحتى هندسية، وذلك في كافة أنحاء العالم المتخلف والمتقدم، ولا نكاد نجد مرجعا علميا أو تطبيقيا في هذا المجال يخلو من هذا الموضوع. إن هذا الاهتمام بموضوع جودة المنتج كان نتيجة طبيعية بعد أن تنبعت إلى أهميته كافة المؤسسات والأجهزة الحكومية والمهتمين بتطوير الأساليب الإدارية، كمنهج أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية والتي بدأت في مواجهة هذه المنظمات.

ولقد أخذ مفهوم جودة المنتجات الأولوية من حيث الاهتمام لدى المنظمات الرائدة، بعد أن تبين لها أنها إحدى أهم العوامل التي جعلت المنتجات الصناعية اليابانية تهيمن على الأسواق العالمية، خاصة في مجالي: الإلكترونيك وصناعة السيارات، وذلك بعدما أُثبت أن الجودة العالية لا تعني بالضرورة تكلفة أكبر، بل على العكس من ذلك فقد أوضحت البحوث النظرية والتطبيقية - كما سنبينه - لاحقا أن الجودة الأكثر والزيادة في عملية التحسينات في الجودة سوف تؤدي إلى تخفيض التكلفة، لذلك نجد اهتماما متناميا في اليابان، أوروبا وأمريكا بهذا الموضوع والكل يعمل على تطوير أساليب إدارية تبنى بالأساس على نظم متكاملة للجودة.

ويهدف هذا الفصل بالأساس إلى تقديم الركائز الفكرية والنظرية للنظم الحديثة لإدارة الجودة وبخاصة نظم: إدارة الجودة الشاملة، الإيزو 9000 والستة سيجما، ثم التطرق إلى العلاقة التي تربط بين هذه النظم فيما بينها، وفي الأخير سنوضح طبيعة العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية الذين يشكلان الحجر الأساس لهذا البحث.

I. مفهوم الجودة وتطور نظم إدارتها

سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة المفاهيم المختلفة التي أعطيت للجودة، ثم سنتطرق إلى تطور مفهوم إدارة الجودة، انطلاقاً من المفاهيم التقليدية للجودة والمرتبطة أساساً بالفحص النهائي للمنتج، ووصولاً إلى المفاهيم الحديثة المرتبطة بمدخل التحسين المستمر (*Kaizen*) والستة سيجما.

1.I مفهوم الجودة

لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أعطيت للجودة من قبل الكتاب والمهتمين بالموضوع، لذلك نجد من الصعوبة بما كان أن نضع تعريفاً بسيطاً وموحداً لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرض لأهم التعاريف بقصد الخروج بتعريف إجرائي نبني عليه باقي الدراسة.

يرى البعض أن الجودة تعني جملة الخصائص التي تُمكنُ المنتج من تلبية احتياجات ورغبات الزبون، والتي تمكن من تقليص فرص التالف من الوحدات؛ ويتفق مع هذا المعنى التعريفان اللذان أوردهما كلا من: جون ريني إديغوفر (*Jean-René Edighoffer*) والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة؛ حيث اعتبر إديغوفر أن الجودة هي: " مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج التي تؤثر على مقدرته على إشباع الحاجات؛ فالجودة هي وسيلة لتجنب العطب، فضلات الإنتاج وتبذير الموارد ¹ ". أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعتبر أن الجودة عموماً هي مجموع الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة ².

ويرى فريق آخر أن الجودة هي عبارة عن: " مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز (*Excellence*)، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو

¹ Jean – René EDIGHOFFER : *Précis de gestion d'entreprise*, NATHAN, Paris, 1996, p 78.

² Ph. KOTLER & B. DEBOIS : *Marketing Management, Public, Union, 10ème édition*, Paris, 2000, p 90.

ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم¹. وفي إيجاز شديد عرف جوران (Juran) الجودة: " بأنها الملائمة للاستخدام"².

كذلك أعطى ديمينغ (Deming) تعريفاً يماثل إلى حد كبير مضامين التعاريف سالفة الذكر، حيث يعتبر أن الجودة هي: " المطابقة للاحتياجات"³.

كما يرى بعض الكتاب أن معنى الجودة يتوقف على زاوية النظر إليها، وبناء على ذلك يمكن التمييز بين وجهات نظر ثلاثة حول الموضوع وهي: الجودة كما يتم تحديدها في تصميم المنتج، وعموماً ما أُصطلح على تسميتها بجودة التصميم، والجودة المحققة خلال العملية الإنتاجية في حد ذاتها، وهي ما أُصطلح على تسميتها بجودة الإنتاج، وأخيراً الجودة كما تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك، وهي ما تسمى بجودة الأداء⁴؛ وهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك فيرى أن للجودة خمس مداخل يمكن أن تعرف من خلالها وهي⁵:

أ. مدخل المثالية: حيث أن الجودة هي مفهوم مطلق يعبر على أعلى مستويات التفوق والكمال، ومن ثم لا يمكن تعريفها؛ ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

ب. مدخل المنتج: حيث أن الجودة يمكن قياسها وتحديدها بدقة، وهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على عنصر ما من العناصر والخواص المكونة له.

ج. مدخل المستخدم: ويعتبر أن الجودة هي مناسبة السلعة أو الخدمة للاستخدام.

¹ مأمون السلطي، سهولة إلياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة-الأيزو 9000، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995، ص 26.

² فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 1996، ص 09.

³ Jean Philip NEUVILLE : la qualité c'est gratuit, revue Française de gestion, Mars – Avril – Mai, 1996, p 39.

⁴ أنظر كلا من :

– مأمون الدراركة وآخرون : إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 51.

– محمد عيسى الحناوي ومحمد توفيق ماضي : الإدارة في مراحل الإنتاج – إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات – مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996، ص 373.

⁵ سعيد يس عامر وآخرون: الإدارة بالجودة الشاملة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص 64 – 70.

د. مدخل التصنيع: حيث ينظر إلى الجودة نظرة هندسية تصنيعية، وبالتالي فهو يعتبر أن الجودة هي مدى تحقيق المواصفات.

هـ. مدخل القيمة: حيث أن الجودة هي مدى تحقيق المنتج لأداء معين بسعر أو بتكلفة مقبولة.

ومن خلال استقراء التعاريف سالفة الذكر - وغيرها من التعاريف - يمكن أن نعتم د التعريف الإجرائي التالي: "الجودة هي تلك المواصفات والخصائص التي يشتمل عليها المنتج، والتي تحقق التطابق مع التصميم الذي وضع قبل وأثناء إنتاجها، وكذلك تتوافق مع ما يطلبه ويتوقعه المستخدم وتجعله يشعر بالرضا بعد اقتنائه لهذا المنتج"¹.

I. 2. التطور التاريخي لإدارة الجودة

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور، ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي ووصولاً إلى نظام إدارة الجودة الشاملة والستة سيجما، فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على جودة المنتج النهائي، وذلك من خلال مواصفات تحدد المتطلبات الدنيا والخصائص المطلوب توفرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج يتوافق مع المواصفات الموضوعة مسبقاً، حتى انتقل التركيز إلى جودة العملية من خلال ضبطها ومراقبتها للحصول على نسبة عيوب معينة ومحدود، ثم إلى الاهتمام بكل شيء في المنظمة.

سنقوم في الصفحات التالية باستعراض المراحل التاريخية التي مر بها تطور مفهوم إدارة الجودة، حيث مر هذا المفهوم بمراحل تاريخية متلاحقة لكنها تتميز بالتداخل بحيث يصعب تحديد - بالتدقيق - بداية ونهاية كل مرحلة، كما أن المتخصصين في إدارة الجودة لم يتفقوا على عدد معين لهذه المراحل، حيث أشار البعض إلى ثلاث مراحل رئيسية تتمثل أساساً في: مرحلة الرقابة التقنية، مرحلة تأكيد وضمان الجودة، ثم مرحلة إدارة الجودة الشاملة؛ بينما ذهب فريق آخر من الكتاب إلى التمييز بين الطرق

¹ يشمل مفهوم المنتج: السلع المادية، الخدمات، الأفكار، المدن، العلاقات وكل ما يمكن أن تسوقه المنظمة. أنظر:

- *Jacque LENDREVIE & Denis LINDON: MERCATORE - Théorie & pratique de Marketing, 5^{ème} éditions, DALLOZ, Paris, 1997, p 227 - 232.*

التقليدية لإدارة الجودة والمداخل الحديثة لها؛ إلا أننا في تحليلنا لهذا الموضوع سنعتمد المدخل الأخير، إذ سنحاول إدراج أغلب الأشكال التي ذكرها الكتاب والتي تمكنا من إحصائها من خلال معالجتنا للموضوع في المجموعتين سالفتي الذكر.

I. 2. 1 الطرق التقليدية لإدارة الجودة

أطلقنا على هذه المجموعة من المراحل تسمية الطرق التقليدية لإدارة الجودة لأنها تركز أكثر على الجوانب التقنية للمنتج والعملية الإنتاجية، حيث أنها تركز على الخصائص المرتبطة بمكونات المنتج، شكله وخصائصه، كما أنها تهتم بإحصاء العيوب وعدد الوحدات المعيبة، وتنميط الوحدات المنتجة وفق معايير تقنية محددة مسبقاً، وقد أشار بعض الكتاب إلى أن المداخل التقليدية لإدارة الجودة تمثلت في ثلاث اتجاهات رئيسية هي¹:

- الفحص (التفتيش) والرفض.

- مراقبة الجودة.

- تأكيد الجودة.

سنعرض بإيجاز لهذه المداخل مركزين على المراحل التي سادت خلالها الأفكار كل مدخل.

أولاً: مرحلة الإدارة العلمية - فحص الجودة

تعتبر أول مرحلة في إدارة الجودة، تميزت هذه المرحلة بشيوع مبادئ تايلور للإدارة أو كما أطلق عليها الكتاب بعد ذلك اسم «الإدارة العلمية»، التي ركزت على مبدأ الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال التقليل من تضييع الوقت في أعمال غير مجدية. في هذه المرحلة برز للوجود مفهوم جديد أطلق عليه فحص الجودة الذي يقصد به: " فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها

¹ أنظر كلا من :

- محمد توفيق ماضي: إدارة الجودة - مدخل النظام المتكامل -، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص 149-162.

- فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية -، دراسة تطبيقية على شركة الشرقية للغزل والنسيج، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السابع عشر، عدد يوليو 1995، ص 28-38.

للمواصفات الخاصة (أو / و) لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يرضيه المشروع¹،
 وبموجب هذا المفهوم سحبت مسؤولية فحص الجودة من المشرف المباشر - كما كان سائدا من قبل -
 وأسندت إلى مفتشين مختصين في العمل الرقابي على الجودة، وكان الهدف الأساسي من المطابقة بين
 الجودة المحققة والمعيارية هو تحديد الانحرافات والمسؤولين عنها بغرض معاقبتهم، وهذا ما أطلق عليه تاييلور
 اسم «الرقابة البوليسية»²؛ إذن يمكن القول أن أهم ما جاءت به هذه المرحلة - التي سادت بداية القرن
 الماضي - هو الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتفتيش التي أصبحت وظيفة مستقلة.

ثانيا: مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير (*Production de masses*) سنة 1931 الذي صاحبه مفهوم تخطيط الإنتاج بهدف التقليل من الأخطاء، لأن المنتج ذا
 الخصائص النمطية يسهل استخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص جودته، لهذا صمم كل
 من هارولد دوج وهاري رومينغ (*Harold Dodge and Harryt roming*) أسلوبا إحصائيا يعتمد فحص
 عينة من الإنتاج بدلا من فحص المنتج كله، وإسقاط العينة على المجتمع واستخراج حكم على صلاحية
 المنتج؛ ويعد

إدوارد ديمينغ (*Edward Deming*) أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة الإحصائية، حيث
 نقل أفكاره هذه إلى اليابان وعرضها في ملتقى في سنة 1950 على أرباب العمل اليابانيين، وقد دعي لهذا
 الملتقى من قبل السلطات اليابانية بغرض مساعدة الصناعيين اليابانيين على الرفع من فعاليتهم؛ لكن
 أسلوب العينات هذا لم يعد مقبولا في عقد الثمانينات بسبب اشتداد المنافسة وتقلص الفرص السوقية،
 وهذا ما جعل أي خطأ في إطلاق منتجات (وحدات) معيبة في السوق قد يسيء إلى سمعة المؤسسة،
 وهذا ما دفع المؤسسات إلى مراقبة كل وحدة تخرج منها إلى السوق.

¹ بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبية، التمويل والمصاريف، دار الجماهيرية، بيروت، 1996، ص 262.

² عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة «وجهة نظري»، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة، عمان، 2001، ص 23.

ثالثاً: مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة

بُدى التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم طُوِرَ بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، لتعتمد عليه فيما بعد إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن تعريف تأكيد الجودة بأنها: " جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية لتوفير ثقة كافية بأن المنتج يستطيع الوفاء والالتزام بتحقيق اشتراطات معينة للجودة¹ ".

من خلال التعريف السابق يتضح أنه على المنظمة أن تجتهد للوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق منتجات دون أخطاء، وهذا ما يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله إلى يد المستهلك، وتكافل جهود كل الإدارات المعنية بهذه المراحل بهدف وضع أساليب كفيلة لمنع الأخطاء في كل مرحلة أو عملية.

كما أن ضمان الجودة يتطلب معرفة كبيرة لحاجيات الزبائن، وهذا ما يدعم ثقتهم بما تقدمه لهم المنظمة من سلع وخدمات، وهذا ما أكده يوشيو كوندو (Yochio Kondo)، حيث يقول: " إنَّ حصول الرضا لدى الزبائن يدل على وجود ثقة في مصداقية المنتج، وإحساس بالافتخار أثناء شرائه والانتفاع به وأثناء استعماله² ".

وبهدف تحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء، يتبنى نظام ضمان الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة: الرقابة الوقائية أو القبلية، الرقابة المرحلية أي عند نهاية كل مرحلة من مراحل التصنيع والرقابة النهائية أو البعدية التي تتم قبل توجيه المنتج إلى السوق.

I. 2.2 الطرق الحديثة لإدارة الجودة

صنفنا هذه المجموعة من المداخل في إدارة الجودة ضمن الأساليب الحديثة لإدارة الجودة على اعتبار أنها لا تكتفي فقط بالتركيز على جودة المنتج النهائي، ومحاولة جعله نمطياً وقليل العيوب ولكنها

¹ محمد رضا شندي: الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، الطبعة الأولى، مصر، 1996، ص

² Yochio KONDO : *Maîtrise de qualité dans l'entreprise*, DUNOD, Paris, 1998, p 12.

إضافة إلى ذلك تركز على الأنشطة، العمليات، المدخلات والهيكل التنظيمي، وتعطي لمفهوم الجودة بعدا إستراتيجيا يجب أن تتكاتف جهود المنظمة كلها لتحقيقه.

تركز هذه المداخل على العنصر البشري، وتعنى بعملية الإدارة والتسويق، وبالتالي تنظر هذه الأساليب الحديثة للمؤسسة على أنها نظام متكامل، محوره الزبون وأدواته هي مصالح المنظمة وعملياتها، التي يجب أن تحقق الجودة على مستوياتها؛ وتمثل هذه الأساليب الحديثة بالأساس في: حلقات الجودة، نظام الإيزو 9000، إدارة الجودة الشاملة ومدخل الستة سيجما. وسنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم الأفكار التي ينطوي عليها كل مدخل.

أولا: مرحلة حلقات الجودة

يقصد بحلقات الجودة: " أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودته، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة¹؛ إذن تعتبر حلقات الجودة أحد الأساليب والمداخل الإدارية التي تسعى إلى رفع إنتاجية العاملين بالمنظمة، وتحقيق الجودة العالية في المنتج النهائي، إلى جانب التأكيد على فكرة الإدارة بالمشاركة.

بدأت دوائر الجودة (حلقات الجودة) لأول مرة في اليابان في عام 1962، وبحلول سنة 1980 زاد عددها إلى أكثر من 100.000 حلقة تمارس عملها في الشركات اليابانية²، ثم انتقلت إلى الشركات الصناعية الأمريكية؛ وحلقة الجودة هي خلية تضم من 3 إلى 12 فرد يعملون بشكل تطوعي منظم بهدف دراسة مشكلة محددة، وتحليل معلومات وتقديم الحلول للإدارة للمساهمة في تنفيذها واختيار البدائل، وهي تتميز بعشر سمات أساسية حسب ما حددها الباحثون وهي³:

¹ ريتشارد. ل. وليامز : أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الطبعة 1، الرياض، 1999، ص 6.

² ريتشارد. ل. وليامز: المرجع نفسه، ص 6.

³ وليم ل. مور وهيرث مور : حلقات الجودة - تغيير انطباعات الأفراد في العمل -، ترجمة: زين العابدين عبد الرحمن الحفصي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 26-27.

التطوع، التطوير الذاتي، العمل بشكل جماعية، مشاركة الجميع، استخدام أساليب مراقبة الجودة، ارتباط النشاط بورش العمل، الحرص على استمرار حلقة الجودة وتقوية نشاطها، الإبداع، التطوير الجماعي المتبادل والوعي بالجودة والانتباه للمشكلات التي تواجه العمل الإداري.

وبهدف تفعيل هذا الأسلوب الإداري وقياس فعالية تطبيقية في أي منظمة وضع المشاركون في اجتماع الاتحاد الدولي لحلقة الجودة المنعقد في سان فرانسيسكو عام 1981 قائمة بمجموعة من المعايير التي تمكن من تقييم حلقة الجودة والتي تتضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): المعايير الكمية والنوعية لتقييم حلقة الجودة

المعايير النوعية	المعايير الكمية
الاتجاهات.	زيادة حجم المخرجات.
التطور الذاتي.	الحد من التباطؤ في إنجاز العمل.
الحماس.	عدد العروض المقدمة أمام الإدارة.
تحسين علاقة العمل.	معدل الغياب.
دعم الإدارة العليا.	عدد الاجتماعات التي لم تعقد.
الاتصالات.	التسرب من العمل.
استخدام الأساليب الإحصائية.	وفورات التكلفة.
طلبات تبني أساليب تقنية متقدمة.	الجودة.
الحد من الصراعات بين الأفراد.	طلبات إنشاء حلقات جودة جديدة.
دعم الإدارة الوسطى.	شكاوى العملاء.
التقدير المتبادل.	تكاليف إعادة العمل.
تحسن مهارات حل المشكلات.	الإعفاء من العضوية الإنتاجية.
استمرارية وجود الحلقة.	عدد الترقيات.
انتماء الإدارة.	عدد حوادث العمل.
زيادة التدريب المنهجي.	معدل وقت حل المشكلة.
التحفيز.	العائد على الاستثمار.

المصدر: وليم ل. مور وهيربرت مور: المرجع نفسه، ص 181.

ومع التسليم بأهمية ومميزات أسلوب حلقات الجودة إلا أنه ما يعاب عليه هو اقتصره على حل المشكلة بعينها بعد النقاش وتبادل الآراء بين أفراد الحلقة، وبالتالي لا تقدم حلقات النقاش حلولاً استراتيجية ملزمة للمنظمة، مما يقلل في النهاية من فعالية هذا المدخل بالنسبة للقضايا المصرية والمعقدة التي تواجه المؤسسة.

ثانياً: مرحلة نظام الإيزو 9000

يرجع البعض اختصار كلمة إيزو (ISO) إلى الكلمة اليونانية (إيزوس) التي تعني: تعادل وتستخدم كلمة إيزوس كجزء متقدم من عدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة، فعلى سبيل المثال تعني كلمة (إيزومتريك - Isometric): مقاسات متساوية، وتعني كلمة (إيزوثيرم - Isothermal): تواجد درجات حرارة متساوية¹، ولذا فإن المقصود بكلمة إيزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة².

لكن ما هو مؤكد أن مصطلح (ISO) يمثل اختصار اسم المنظمة الدولية للمواصفات

(International Organization of standardization) التي يقع مقرها في جنيف بسويسرا حيث أنها تظم أكثر من مائة دولة في عضويتها، وتهتم بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم وفي شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيك والكهرباء³.

ويعود أصل الإيزو 9000 إلى المواصفة البريطانية (British standards) «BS 5750» التي تطابق

تماماً مواصفة الإيزو 9000، ويرجع ظهور «BS 5750» إلى حاجة وزارة الدفاع البريطانية خلال الخمسينات والستينات إلى نظام لتأكيد جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها بواسطة الشركات المنتجة، وبالتالي بدأ العمل بما يسمى بـ «DS» أي مواصفات الدفاع (Défense standards)، وهي

¹ J. LORI & al: CPA Perspectives on ISO 9000, The CPA journal, 7-8 July 1998, p 25.

² أدجي باديو : الدليل الصناعي إلى إيزو 9000، ترجمة : فؤاد هلال ومحسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 33.

³ خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 107.

إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها وإتباعها من قبل المصممين والموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات.

وفي السبعينات تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة التي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلف. ونتيجة للنتائج التي حققتها مواصفات الدفاع «DS» اشتدت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات، وبالتالي تم إصدار المواصفات البريطانية «BS 5750» في عام 1989 وذلك للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي، وتلبية الطلب العالمي، كما تم في عام 1987 إصدار الموصفة الدولية لنظم الجودة «ISO 9000» وهي مطابقة تماما - كما أسلفنا الذكر - للمواصفة البريطانية «BS 5750» وبالتالي أطلق على المواصفة «BS 5750 / ISO 9000» وفي عام 1994 تم تعديل اسم المواصفة على النحو التالي: «BS / EN / ISO 9000» وذلك بإرجاعها لأصلها البريطاني وإعطائها البعد الأوروبي، وعرفت المواصفة آخر تعديل سنة 2000.

ويعرف نظام الإيزو 9000 بأنه: " سلسلة من المعايير والتوصيات التي تحدد أدنى مستلزمات نظام نوعيته فعال مقبول عالميا تحترم المنظمات معيار (ISO 9001) أو (ISO 9002) أو (ISO 9003) بمجرد التسجيل؛ وتسجيل نظام النوعية في منظمة ما يتم إثر تدقيق يقوم به طرف ثالث¹. وتنقسم سلسلة الإيزو 9000 إلى ثلاث مستويات أساسية، ومستويين للإرشادات العامة².

- المستوى الأول «ISO 9001»: تنطبق هذه المواصفة على الشركات التي تتعامل في منتج ما منذ التصميم حتى التسليم للعميل وخدمة ما بعد البيع، حيث تغطي مجالات: التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص والاختبار، التركيب والخدمة.

¹ جون ريبوت و بيتر بيرغ : دليل الجيب إلى ISO 9000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص 09.

² عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي -، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 518-519.

- المستوى الثاني « ISO 9002 »

تنطبق هذه المواصفة على الشركات التي تعمل في الإنتاج الفحص والاختيار والتركيب فقط.

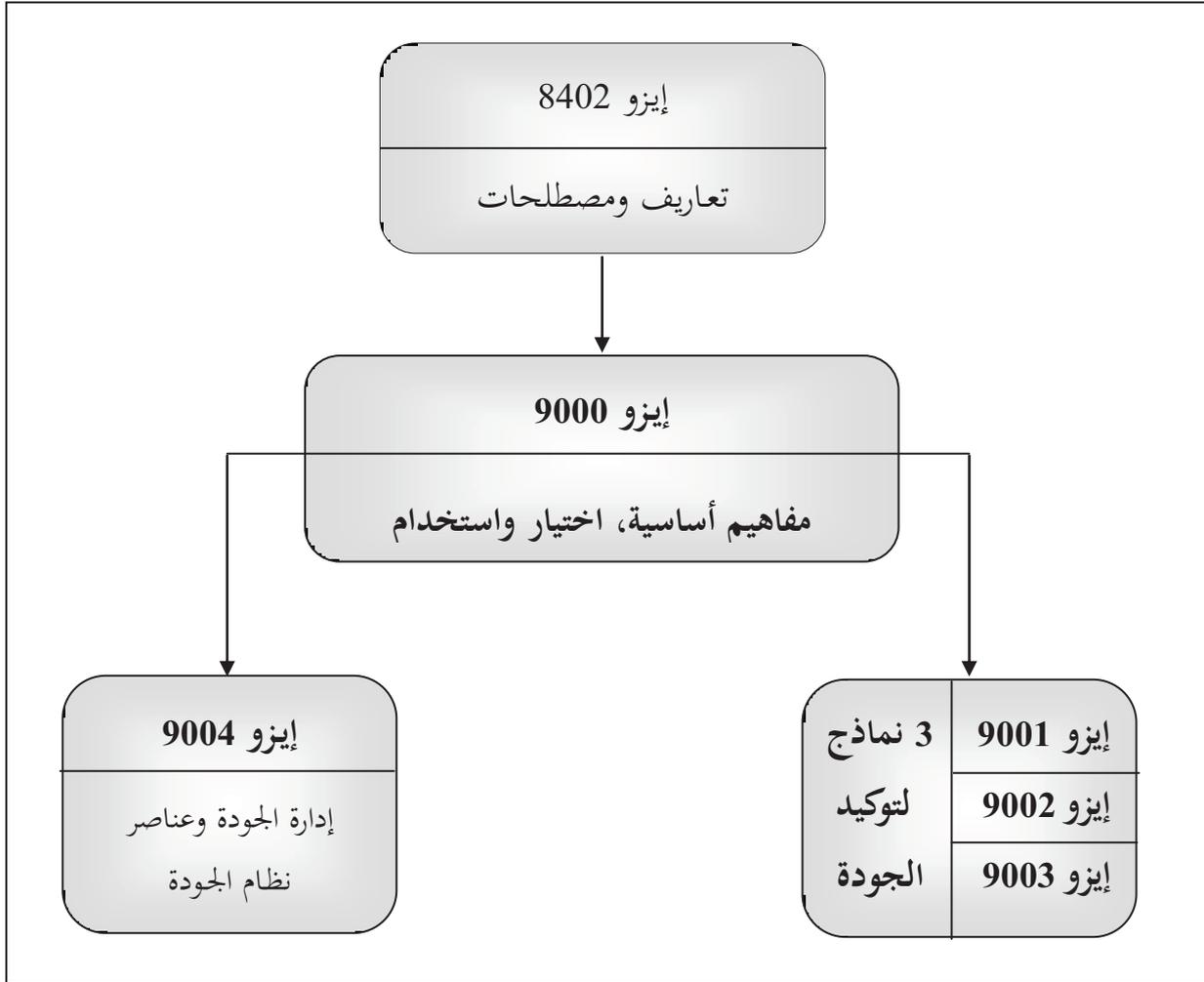
-المستوى الثالث « ISO 9003 »

يتوجب على الشركات المسجلة في هذا المستوى من أن تحقق متطلبات الجودة المتعلقة بأعمال وفعاليات التفتيش والفحص ويتم تدقيق وفحص الوثائق لغرض التحقق من كونها مرضية وتقع تحت السيطرة المحكمة، كما يقوم رجال التدقيق باختيار الأجهزة والمعدات المستخدمة في عملية الفحص وذلك للتحقق من أن هذه الأجهزة والمعدات قد تم مراقبتها بصورة دورية وحسب الجدولة الزمنية المحددة لها.

- المستوى بين « ISO 9000 » و« ISO 9004 »

تختص هذه المواصفات لإرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة وطبيعتها وانعكاسها على التصنيع والخدمات، والشكل رقم (08) يوضح الهيكل الرئيسي لمجموعة مواصفات الإيزو.

شكل رقم (11): هيكل المواصفات العالمية للجودة « إيزو 9000 »



المصدر: محمد رضا شندي : المرجع السابق، ص 291.

وتجدر الإشارة إلى أن سلسلة الإيزو 9000 عرفت تعديلا سنة 2000، حيث تم توحيد الشهادات الثلاث في واحدة هي شهادة الإيزو 9001، والتي تمنح للمنظمات التي تتبنى فلسفة شاملة للجودة يكون محورها التحسين المستمر.

إن تطبيق نظام الإيزو 9000 يتطلب مجموعة من الشروط الضرورية لنجاح هذا النظام من أهم هذه الشروط نورد ما يلي¹:

أ. ضرورة وجود تنظيمات رسمية تحدد وبدقة وبوضوح المسؤوليات والسلطات والعلاقات البيئية.

¹ محمد رضا شندي : المرجع نفسه، ص 295.

- ب. الاهتمام بالتخطيط.
- ج. وجود طرق أداء العمليات الحاكمة للجودة، وتقنين وتوثيق تلك الطرق والالتزام بتنفيذها.
- د. ضبط الاجتهادات الفردية وعدم إغائها.
- هـ. تسجيل البيانات بقدر كافي والاهتمام بتحليل تلك البيانات واستخلاص ملامحها ومؤشراتها والاستفادة بذلك في أنشطة الضبط والتحسين.
- و. إجراء مراجعات استقصائية دورية واتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية مع وجود ضوابط للمراقبة، المتابعة والتقييم.
- تعتبر الشروط سالفة الذكر شروطا عامة يجب أو تؤخذ بعين الاعتبار عندما تقرر الإدارة العليا تطبيق نظام إدارة الجودة طبقا لمواصفات الإيزو 9000.

ثالثا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

تعد هذه المرحلة من أرقى ما توصل إليه العقل البشري من نظم إدارة الجودة، وسنحاول من خلال هذا العنصر إعطاء لمحة تاريخية بسيطة عنه دون التطرق إلى تفصيلاته لأننا سنعود لمناقشتها خلال المباحث التالية من هذا الفصل.

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد عام 1980 ومازال يتطور باستمرار، وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة أسواق الدول النامية، وخسارة الشركات الأوروبية والأمريكية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم الجودة واعتمادها على ما أطلق عليه اسم «إدارة الجودة الاستراتيجية» التي يستعملها البعض كمرادف لإدارة الجودة الشاملة، والتي تنبني على ثلاثة محاور أساسية وهي¹:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادى به هو: « Market Driven Quality ».

¹ عمر وصفي عقيلي وعبد المحسن نعساني: المرجع السابق، ص 27.

- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها حيث أنه من غير المقبول أن تتحقق في مجال دون آخر.

- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل ...

قلنا أن البعض اعتبر أن مفهومي إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة مفهومان متطابقان؛ إلا أن بعض الكتاب يعتبر أن إدارة الجودة الشاملة أعمق وأوسع وأشمل من إدارة الجودة الاستراتيجية التي استخدمتها الشركات الأمريكية الكبرى كشركة (IBM) استراتيجية دفاعية لصد غزو الشركات الكبرى التي تبنت بدورها نهجا متطورا في مجال تحسين الجودة أسماه رائد الجودة الياباني إيشيكاوا (Ishikawa) بالرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control).

رابعا: مرحلة مدخل الستة سيجما (Six sigma)

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن مفهوم الستة سيجما ظهر لأول مرة سنة 1987 في شركة موتورولا (Motorola)، وبالضبط في قطاع الاتصالات، حيث تمكنت هذه الشركة من تحقيق مستويات خارقة من الجودة ومستوى الأخطاء وذلك ببلوغها حدود 3.4 خطأ في المليون وهو رقم قياسي في مجال الأعمال¹. وقد اعتبر بعض الكتاب مدخل الستة سيجما جزء من إدارة الجودة الشاملة؛ كما أشار كتاب آخرون أنه يمثل منهج الرقابة الإحصائية على الجودة - المشار إليه آنفا - ولكن في ثوب جديد².

ويمكن تعريف الستة سيجما على أنها: "طريقة تسمح بتعظيم عوائد حملة الأسهم من خلال

تحسين عميق في مستويات: تلبية حاجات الزبون، التكلفة، الجودة، سرعة العمليات ورأسمال

المستثمر"³، كما يعرفها مايكل هاري بأنها: "عملية تسمح للشركات وتمكنها من التحسين بصورة كبيرة

على مستوى عملياتها الأساسية وهيكلها، وذلك من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية

¹ K. S. CHEN, C. H. HSU, and L. Y. OUYANG: *Applied Product Capability Analysis Chart in Measure Step of Six Sigma*, Springer, US A, 2006, p 387.

² CHICHUN KYM WONG: *Exploring management innovation - An analysis of the development of six sigma from morphogenetic et sociology of translation perspectives*, Ph.D dissertation, Benedictine University, ProQuest information and learning company, USA, 2005, p12.

³ Michael L. George: *Lean six sigma*, McGraw-Hill, USA, 2002, p iv.

بحيث يتم تقليل الفاقد، وفي الوقت نفسه تلبية حاجيات العميل وتحقيق القناعة لديه¹. ويمكن القول أن هذا الأسلوب يأخذ بعين الاعتبار في تحديده للجودة القيمة الاقتصادية، والاستخدام العملي لكل من الشركة والمستهلك، فالجودة وفق هذا المنظور حالة كائنة بين مقدم الخدمة والعميل، هذا الأخير بإمكانه أن يحصل الجودة والسعر الأمثلين؛ في حين تحصل الشركة على الجودة العالية والربحية العظمى. ويقصد بالقيمة الاقتصادية وفق هذا المدخل رغبة العميل في الحصول على المنتج بأقل تكلفة، بالكمية التي يريد وفي الوقت المناسب؛ في حين يقصد بالاستخدام العملي بالنسبة للزبون المنتج في صورته النهائية، تكوينه وصلاحيته ووظيفته، وكلها يجب أن تلي حاجات العميل؛ أما الاستخدام العملي بالنسبة للمنظمة فيعني تحقيق جودة عالية للعمليات². ومن هنا يتضح لنا أن أسلوب الستة سجا مختلف عن الطرق التقليدية في الرقابة الإحصائية على الجودة، بحيث يشكل فلسفة إدارية تركز على العمليات (*processus*)؛ كما يختلف مع إدارة الجودة الشاملة في منهجية التغيير وتحديد هدف كفي (*quantifier*) يتم الوصول إليه بالاعتماد على الأساليب الإحصائية. وفي هذا الصدد يشير بيت باند (*Pete PANDE*) ولاري هولب (*Larry HOLPP*) إلى أن مدخل الستة سجا هو مقارنة أبعد من أن تحصر في الجانب الإحصائي (*Beyond statistics*)، فهو إبداع وفلسفة للتمييز. وتتميز هذه المقاربة عن مداخل الجودة سالف الذكر في ثلاث محاور أساسية وهي³:

1. التركيز على الزبون، حيث يمكن مدخل الستة سجا من التعرف الجيد على رغبات الزبون الخارجي، وبالتالي تحسين مستويات الجودة للمنتجات التي توفرها المنظمة له.
2. يحقق نموذج الستة سجا مستويات عالية من العوائد على الاستثمار، فعلى سبيل المثال كانت نتائج تطبيق برنامج الستة سجا في شركة جنرال إلكتريك (*General Electric*) كالاتي:
- في سنة 1996، كلف البرنامج 200 مليون دولار، وحقق عائدا يقدر بـ 150 مليون دولار.
- في سنة 1997، كلف البرنامج 400 مليون دولار وحقق 600 مليون دولار كعائد.

¹ مايكل هاري وريتشارد شرويد: ستة سجا، ترجمة: علا أحمد إصلاح، (دون ذكر دار النشر)، مصر، 2005، ص 14.

² مايكل هاري وريتشارد شرويد: المرجع نفسه ص 20-21.

³ *Pete PANDE and Larry HOLPP: What is six sigma, McGraw-Hill, USA, 2002, p 13.*

- في سنة 1998، كلف البرنامج 400 مليون دولار وحقق 1 بليون دولار كعائد.

وفي هذا الصدد أشار جاك والش (Jack WELCH) الرئيس المدير العام للشركة نفسها أن هذه الأخيرة تمكنت من تحقيق فائض للمنظمة تجاوزت 2 بليون دولار.

3. يساهم منهج الستة سيجما في تغيير العمليات الإدارية الخاصة بالمنظمة في اتجاه أكثر براعة، حيث توفر فريقا متكاملًا من القياديين والمنقادين يعملون بفعالية كبيرة، ومزودين بأدوات هذا المدخل التي تمكنهم من التفكير، التخطيط والتنفيذ بطريقة جديدة مرتكزة على الإبداع.

ويمكن تطبيق الستة سيجما بتبني واحد من المداخل الثلاثة التالية: تحويل الشركة، التطوير الاستراتيجي، أو مدخل حل المشكلات، ولكن عملية المفاضلة تتم بناء على معرفة جيدة بخصائص كل طريقة ومدى تلاؤمها مع وضع المنظمة. فالمدخل الأول يتبنى في حالة الشعور بالتأخر على السوق، وبالتالي تكبد المنظمة خسائر، أو تباطؤ في التحسين بعد فترة جيدة من التقدم، ولعل من أهم الشركات التي تبنت هذا الخيار: جنرال إلكتريك وفورد. أما المدخل الثاني فيعتبر من أكثر المداخل التي تقدم خيارات متعددة، حيث يمكن استخدامه إما لاستطلاع أهم الفرص المتاحة للتغيير أو استطلاع نقاط الضعف، كما يمكن الاستفادة من هذه الطريقة في تركيز عملية التغيير في وحدات تنظيمية معينة داخل الشركة، ومن أهم الشركات التي اختارت هذه الطريقة: جونسون أند جونسون والأميركان إكسبريس. في حين يعتمد المدخل الثالث في حالة وجود مشكلات دائمة قد تم بذل الجهود المكثفة لحلها ولكن لم تنجح في ذلك، وهنا يمكن تشكيل فريق مدرب على استخدام ستة سيجما للبدء في عملية التغيير¹.

يرتكز مدخل الستة سيجما على نموذج "DMAIC" للتغيير بمراحله الستة، والمتمثلة في²:

¹ محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص: *six sigma* - تحقيق الدقة في إدارة الجودة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 69-73.

² James William Martin: *Operational Excellence - Using Lean Six Sigma to Translate Customer Value through Global Supply Chains*-, Auerbach publication, New York, 2008, p 42-43.

1. تعريف واختيار المشروع (*Define the project*)، بمعنى أنه يفترض من قيادي المنظمة اختيار البديل أو البدائل المثلى من بين مشاريع الستة سيجما المفترضة والتي تعبر عن مشكلات حقيقية للشروع في تنفيذها.
2. قياس المشكلة (*Measure*)، وذلك بالبرهنة بالحقائق والدلائل على مصداقية تعريف المشكلة.
3. تحليل المشكلة (*Analyze*)، وذلك من خلال تحليل البيانات المجموعة المتعلقة بالمشكلة.
4. التحسين (*Improve*)، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التخلص من العمليات غير الفعالة وابتكار أخرى أكثر فعالية.
5. الرقابة (*Control*)، ويقصد بها وضع العمليات الجديدة تحت التقييم والتقييم المستمرين.

وتجدر الإشارة إلى أن مقارنة الستة سيجما أوجدت مفاهيم وأدوار جديدة أعطيت للموارد البشرية التي تشتغل بالمنظمة، على غرار الأحزمة السوداء (*Black Belt*)، الأحزمة الخضراء (*Green Belt*) التي أخذت من رياضة الكراتيه ويمكن اختصار هذه الأدوار في¹:

- **القائد التنفيذي:** وهو شخص يوكل له المشرفون على المنظمة مهمة مراقبة وتوجيه مبادرات ستة سيجما ودفعها إلى الأمام. هذا القائد التنفيذي هو حامل لواء التغيير وهو المسؤول عن إعداد خطة شاملة لنشر وتعميم المبادرة وقيادة نشر ستة سيجما في أرجاء المنظمة وبعد أن يتلقى تدريباً مكثفاً على تفاصيل التنفيذ والتطبيق المرتبطة بالستة سيجما، يعمل مع الإدارة العليا في سبيل إيصال أهداف المنظمة وتقدمها، كما يتولى أيضاً مهمة متابعة ورصد العوائد والمردودات المالية لمشروعات ستة سيجما.
- **الأنصار:** يختار القائد التنفيذي أو النصير الرئيسي أفراداً لكي يناصروا الستة سيجما في وحدات المنظمة ويتأكدوا من ربط كل الوظائف الرئيسية فيها بالستة سيجما. وهناك نوعان من الأنصار أنصار النشر (*deployment champions*) وأنصار المشروعات (*Project champions*)، وكلا النوعين يجب أن يكون لهم أدوار قيادية تنفيذية في الشركة. ويمثل الأنصار في العادة قيادي وحدات الأعمال الإستراتيجية

¹ مايكل هاري وريتشارد شرويدنر: المرجع السابق، ص 270-280.

أو رؤساء الوظائف الرئيسية. يعمل أنصار النشر الذين يفترض أن تتوفر فيهم الخبرة في تنفيذ ونشر مبادئ الستة سيجما على المستوى الذين يشرفون عليه ويقومون بقيادة العملية؛ في حين يعمل أنصار المشروعات على صياغة رؤية تشغيلية لنموذج ستة سيجما المطبق على مستوى المشروعات.

- **أساتذة الأحزمة السوداء:** وهم خبراء يختارهم الأنصار لتسهيل نشر مبادئ الستة سيجما وأدواتها في المنظمة، فهم يعملون على ترسيخ منهج الستة سيجما في ثقافة المنظمة مستخدمين ما يسمى المهارات اللينة (*soft skills*) - وهي تنظيم الأفراد وتصميم تجارب تغطي مختلف وظائف الشركة وهيكلها وتنسيق الاجتماعات والتدريب والتدريب الخاص وجمع وتنظيم المعلومات.

- **الحزام الأخضر (Green Belt):** هو الشخص المدرب على مهارات ستة سيجما ويكون يمثل مستوى الحزام الأسود لكنه يعمل كعضو في فريق الستة سيجما أو قائد للفريق بشكل جزئي. دور الحزام الأخضر هو في أن يتأكد من تطبيق المفاهيم الجديدة والأدوات الخاصة بهذه المقاربة وإدراجها في الأنشطة اليومية للشركة¹.

نلاحظ في ضوء ما سبق أن إدارة الجودة الشاملة، ما هي في الواقع إلا امتداد طبيعي لإدارة الجودة الاستراتيجية، وبالتالي وبصفة إجمالية يمكن القول أن تتابع مداخل إدارة الجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري أو في صورة طفرات، ولكن عملية التطور هذه تمت من خلال تنامي مستقر وثابت، حيث أن كل مرحلة لم تلغ مرتكزات المرحلة التي سبقتها ولكن على العكس من ذلك أثرها وطورتها، فنجد مثلا أن مرحلة أو مدخل مراقبة الجودة تضمن مبدأ الفحص، كما أن مدخل تأكيد الجودة يحتوي على نظام لمراقبة الجودة وأخيرا مدخل إدارة الجودة الشاملة يتضمن في فلسفته نظم تأكيد الجودة، ليظهر للوجود مدخل الستة سيجما الذي يعتبر فلسفة متكاملة للجودة تتقاطع مع إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ على غرار التركيز على المستهلك.

¹ محمد عبد العال النعيمي وراتب خليل صويص: المرجع السابق، ص 76.

II. مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئها ومنافع تطبيقها

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور - كما رأينا سالفاً - فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يمس كافة مناحي نشاط المؤسسة ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مفهوم هذا المدخل ومبادئه.

II. 1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

رغم الشيوع الكبير لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه لم يحصل اتفاق بين رواد هذا الاتجاه الإداري الحديث حول تعريف موحد، وهذا أمر طبيعي لكون أن المفهوم يتميز بالحدائثة، التشعب والطابع الفلسفي، وسنحاول من خلال ما سيأتي إيراد بعض المحاولات التي أجريت لتعريف إدارة الجودة الشاملة. يرى جوزيف جابلونسكي (*J. Jablanski*) أن: " إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل¹ ".

ويعتبرها المعيار العالمي *ISO 9000/8402* لسنة 1994 بأنها: " شكل من أشكال تسيير المنظمة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل فرد ويصبو إلى تحقيق التفوق على المدى البعيد (الطويل) بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً² ".

ويرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: " عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المنظمة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة³ ".

كما يعتبر فريق آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي: " التطوير والتحسين المستمر للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتشمل كافة الوحدات والمستويات، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من

¹ جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996، ص 26.

² Claude JAMBART : *l'assurance qualité - les normes ISO 9000 -*, ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris, 1996, p 27.

³ سعيد يس عامر وآخرون : المرجع السابق، ص 27.

مستهلكين (عملاء)، موردين، مديرين وعاملين وذلك لإشباع رغباتهم وتحقيق التفوق الاقتصادي للمنظمة¹.

من خلال التعاريف سالفة الذكر يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري شامل، يقوم أساساً على ثقافة التطوير والتحسين لكل شيء داخل المنظمة، وأداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة، والتطوير الذي يصبو إليه هذا المدخل الإداري يشمل كافة القيم الثقافية السائدة داخل المنظمة مثل: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، النظم والإجراءات والقرارات المتعلقة بالعمل...، ويهدف هذا التطوير إلى تلبية حاجات ورغبات المتعاملين الخارجيين للمنظمة والمتمثلين بالأساس في: الزبائن والموردين والمتعاملين الداخليين المتمثلين أساساً في: العاملين والمساهمين مع مراعاة عاملي الجودة والتكلفة، إذن هو منهج إداري يركز بالأساس على جودة العملية الإدارية في حد ذاتها.

II . 2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد أن تناولنا مفهوم الإدارة بالجودة الشاملة في المبحث السابق، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم المبادئ التي ينبنى عليها هذا المدخل الإداري والمتمثلة بالأساس في:

أولاً: التركيز على المستهلك

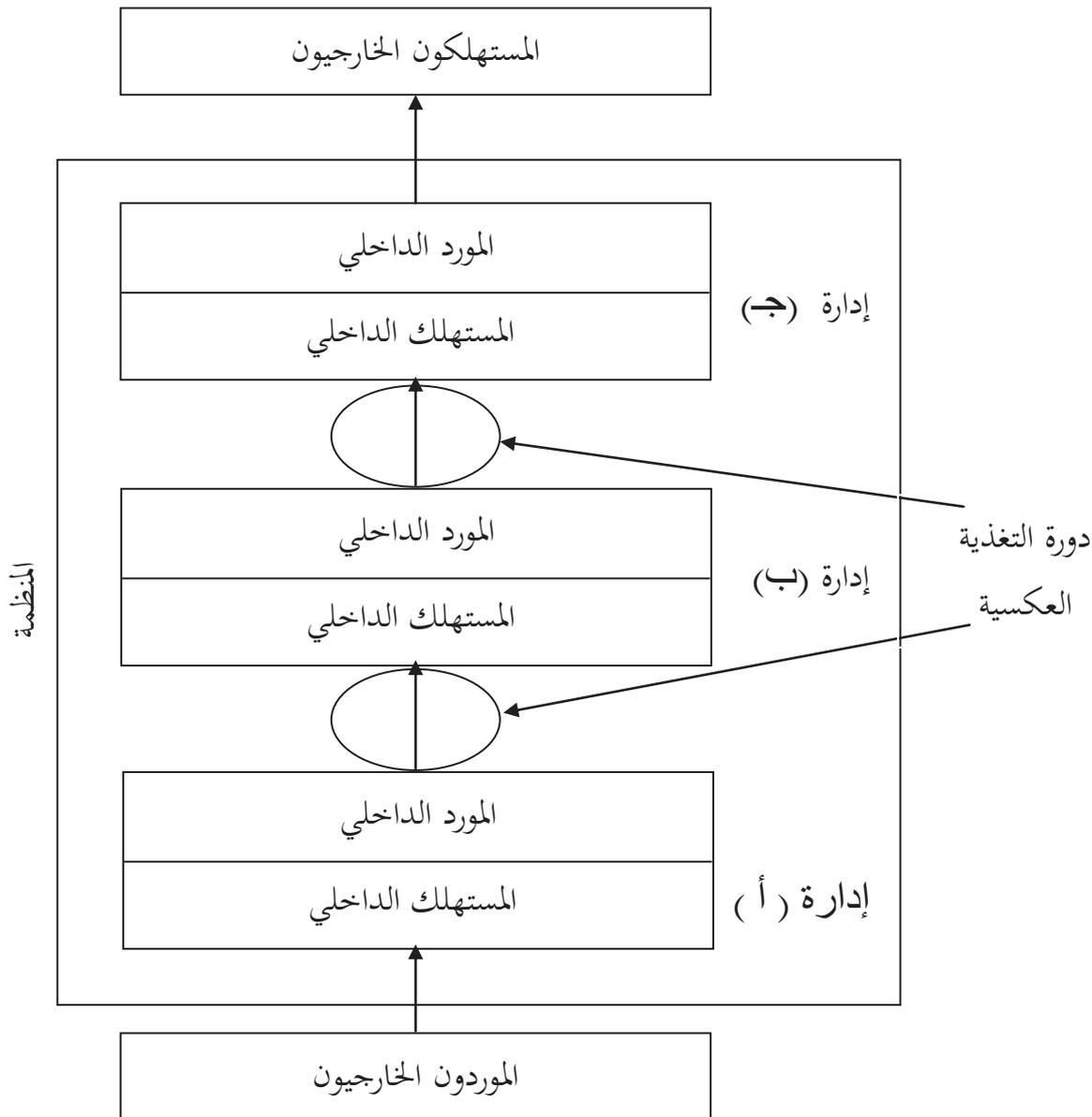
حسب مدخل الإدارة بالجودة الشاملة يعتبر المستهلك نقطة الارتكاز لجميع الأنشطة والقرارات التي تنشأ داخل المنظمة، ويشمل مصطلح المستهلك - أو المستخدم بتعبير أعم - بالنسبة لهذا النموذج الإداري المستخدم الخارجي لمنتجات المنظمة وهو الذي تتمحور حوله أنشطة المنظمة وجودتها بهدف تلبية حاجاته ورغباته، والمستخدم الداخلي وهو يمثل: "الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة (محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر...)".²

¹ أحمد ماهر وآخرون: الإدارة - المبادئ والمهارات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 711.

² خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 99.

وفق التعريف السابق وبصفة إجمالية يمكن القول أن كل من يتلقى أو يؤدي له مهمة فهو مستهلك وكل من يؤدي خدمة إلى غيره فهو مورد، مثلاً: وحدات الإنتاج تعتبر مستهلكاً لإدارة التموين لأنها تتزود منها في المواد الأولية، وحدات التوزيع تعتبر مستهلكاً لوحدات الإنتاج، حيث أنها تتلقى منها المنتجات التامة الصنع الموجهة للتوزيع، وبالتالي أصبحت وحدات الإنتاج مورداً لها وهكذا...، والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (12): شبكة العميل المورد



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، المرجع السابق، ص 43، نقلاً عن:

- B. DALE. & C. COPPER: Total quality and human resources - An executive guide -, black well publishers, UK, 1992, p 44.

يتضح من خلال الشكل السابق أن الإدارة (ب) ما هي في الواقع إلا مستهلك داخلي (عميل داخلي) لمنتوج تقدمه الإدارة (أ)، وفي الوقت نفسه تمثل موردا داخليا لمنتوج آخر للإدارة (ج)، بناء على ذلك يجب أن تراعى الجودة العالية في قبول المنتجات المقدمة من قبل المصالح الأخرى للمنظمة، وكذلك الحال بالنسبة للمنتوجات المقدمة أو الموردة لهذه المصالح، وينتج عن هذه العناية الفائقة بعامل الجودة في التعامل الداخلي بين وظائف المنظمة توريد منتج ذا جودة عالية للمستهلك الخارجي للمنظمة، وهذا ما لا يتأتى إلا من خلال انتقاء موردين خارجيين يحترمون القاعدة نفسها كذلك. كما تتجلى من خلال الشكل السابق أيضا أهمية التغذية العكسية والمتمثلة بالأساس في المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من قبل المستهلكين والموردين الخارجيين والداخليين، والمتعلقة بمستوى رضاهم عن التعاملات المختلفة التي تجري داخل المنظمة من جهة؛ وبين المنظمة ومتعاملاتها الخارجيين من جهة أخرى، إذن المفهوم الصحيح للتوجه بالمستهلك يسمح بتدفق المعلومات من هذا الأخير بدء بتحديد جيد لحاجياته ورغباته وانتهاء بنقل آرائه واقتراحاته ومستوى رضاه وما لديه من شكاوى ...

ثانيا: شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة

إن شحن وتعبئة خبرات الموارد البشرية العاملة بالمنظمة يعتبر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها، حيث أن نظام التدريب في المنظمة التي ترغب في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أو تكريس مبادئه يجب أن تركز جهوده على غرس مبادئ هذا المدخل في البدايات الأولى لتطبيقه، وتكريس أبعدياته في أذهان الأفراد بصفة دائمة، كما يجب أن تنصب الجهود التحفيزية في المنظمة التي ترغب في تطبيق هذا المدخل على الحوافز الكامنة في محيط أداء العمل أي أثناء تأدية النشاط بتوفير جو عمل مشحون بقيم الجودة، بالإضافة إلى ذلك يجب التركيز على الحوافز الخارجية مثل

الأجور والمكافئات والترقية¹، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يؤدون أعمالهم بجودة عالية ويساهمون في نشر وتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة.

كما تجدر الإشارة إضافة إلى ما سبق إلى ضرورة انتقاء واختيار وتوظيف الأفراد الذين تظهر عليهم قيم ثقافية تتوافق مع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة إن أمكن ذلك أو على الأقل لا تتناقض قيمهم الثقافية الفردية مع مبادئ هذا النظام، ويجب على قيادة المنظمة تجاه الأفراد الذين يقودونهم أن يحفزوهم على العمل الجماعي، ويساعدوهم على تشكيل فرق العمل، كما يجب إشراك العاملين في الكثير من الأمور مثل²:

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

ثالثاً: التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج

بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي ما هي إلا رمز ومؤشر لجودة العمليات، إذ أن هذا المنتج ما هو في الواقع إلا نتاج سلسلة حلقات، وكل حلقة من حلقاتها سوف يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على جودة ما تقدمه المنظمة من منتوجات، وعلى هذا فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة. كما ركز بعض الكتاب على ما أطلقوا عليه اسم «التحسين المستمر للعملية» وهي طريقة ناجحة لتحسين كلا من: الأعمال، الإدارة أو العمليات الفنية³، ومن هذا المنطلق لا يجب أن يُكْتَفَى بالرقابة اليومية على

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي - ، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 105.

² سعيد يس عامر وآخرون: الإدارة وتحديات التغيير - أثر نظام الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة المصرية، مركز وايد سرفيس، مصر، 2000، ص 468.

³ أدبيجي باديرو: المرجع السابق، ص 90.

العمليات المختلفة وترصد الأخطاء فيها بل يجب التركيز على وجود تحسينات مستمرة في مستويات أداء هذه العمليات.

رابعاً: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن نظام الإدارة بالجودة الشاملة ليس نموذجاً لإدارة الأزمات، بل إن تطبيق مبادئه يحول دون وقوع مشاكل نقص الجودة، ويجنب المنظمة الكثير من التكاليف التي تنفق لاكتشاف هذه المشاكل وتصحيحها وبالتالي يمكن تبني هذا النظام من تحقيق المنافع التالية¹:

- تقلل من المال والوقت اللذين ينفقان في اكتشاف المشاكل.
- تجعل العاملين مهتمين بصفة مستمرة بأهمية الجودة الشاملة.
- تسمو بالثقة في عملية الإنتاج.

خامساً: التحسين المستمر

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة ليس مجموعة من الشروط والالتزامات التي إذا حققناها نقول أننا وصلنا إلى مستوى جودة شاملة، وبالتالي نتوقف عن التحسين، ولكنه مدخل إداري له نقطة انطلاق وهي تهيئة الظروف لتطبيق مبادئ المدخل، وليست له نقطة نهاية طالما أن رغبات الزبون في التحسين تتزايد باستمرار؛ ويجب أن تركز عملية التحسين المستمر على المحاور الأساسية التالية:

- تحسين الجودة المستمرة: إن التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة تشكل أحد المحاور الأساسية التي يركز عليها نظام الإدارة بالجودة الشاملة، وتشمل عملية التحسين المستمر للجودة هذه ضرورة اجتهاد المصالح المكلفة بالمدخلات أن تبحث بشكل دائم على أحسن ما تحتويه الأسواق من هذه المدخلات؛ كما يتضمن هذا التحسين ضرورة التطوير الدائم لعمليات الإنتاج في المنظمة، والبحث المتواصل عن طرق تقديم مخرجات في مستوى تطلعات المتعاملين الخارجيين والداخليين للمؤسسة.

¹ أدبجي باديرو: المرجع نفسه، ص 89.

- تحسين مستمر لاستثمار العنصر البشري: وهو إدخال التحسين المستمر على ما أطلق عليه اسم بالزبون الداخلي لزيادة كفاءته داخل المنظمة، لذلك يجب على القائمين على شؤونها العمل بشكل دائم على تحسين مستويات العلاقات والاتصال الداخلي، وزرع الولاء لدى أفرادها، حيث ركز بعض الكتاب على أهمية التحفيز على اعتبار أن المفتاح الرئيسي لتفعيل أكبر للعملية الإنتاجية داخل المنظمة هو العنصر البشري، والمفتاح الحقيقي لتفجير طاقات هذا العنصر هو التحفيز بكافة أشكاله¹.
- التحسين المستمر لمستوى التنظيم: إن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب مستوى من التنظيم يختلف عن طرق التنظيم التقليدية المبنية على النظرة التقليدية لتقسيم العمل، والأدوار وفق تطبيق مناهج جامد، حيث يركز هذا المدخل الحديث على تنظيم مرن يسمح بالإبداع والابتكار والتطوير من جهة؛ ويجدد ويضمن معايير دقيقة للتقييم من جهة أخرى.

سادسا: القرارات تبني على الحقائق

بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن القرارات لا يجب أن تبني فقط على الخبرة، أو على التخمين أو الحدس، ولكن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق وفق هذا المدخل إلا من خلال اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفاء يعتمد بالأساس على الأفراد أنفسهم إذ أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق.

سابعا: نظام المعلومات والتغذية العكسية

نعني بنظام المعلومات في المؤسسة: " ذلك الهيكل المستمر والمتفاعل والمشكل أساسا من: الأفراد، المعدات والإجراءات والمصمم بغرض جمع، تخزين، تحليل، تقييم وتوزيع المعلومات اللازمة والصحيحة على متخذي القرارات في الوقت المناسب، بهدف تحسين عملية تخطيط الأنشطة المختلفة في المنظمة ومتابعة هذه الخطط والرقابة عليها"².

¹ سعيد يس عامر : إدارة الأفراد، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000، ص 67.

² محمد فريد الصحن وإسماعيل محمد السيد: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 154.

وبذلك يعتبر توفر المنظمة على نظام معلومات قوي وتغذية عكسية فعالة من الركائز المهمة والأساسية التي يقتضيها نظام الإدارة بالجودة الشاملة، حيث أن هذا المبدأ - أي نظام المعلومات والتغذية العكسية - يسمح للمبادئ الستة سالفه الذكر بتحقيق النتائج المطلوبة منها عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة واللازمة في الوقت المناسب، وهذا ما يسمح بالقيام بالعمليات على الوجه المرغوب من جهة؛ كما أن تدفق المعلومات وأنظمة الاسترجاع الفعالة تسهل عملية التحسين المستمر من جهة أخرى.

3.II منافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الناحية النظرية هناك العديد من المنافع المتولدة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات والتي يصعب إحصائها، إلا أننا سننتمد - من خلال هذا المبحث - على نتائج واقعية ومنافع ملموسة - لا مستهدفة - حققتها بعض المنظمات التي تبنت هذا الأسلوب الإداري لتحسين الإنتاجية، الجودة والمركز التنافسي لها.

ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب أنجح الشركات وبالخصوص: شركة كزيروكس (Xerox) شركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways)، شركة «IBM» شركة بول ريفر للتأمين (Paul Rever Insurance)، والبريد الملكي (Royal mail)؛ ولقد تم رصد أهم المنافع المحققة من تجارب تلك الشركات و التي تلخص في¹:

- انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- تخفيض التكاليف، ففي دراسة أجريت بفرنسا في بداية التسعينات من قبل هيئات رسمية قدر أن ما قيمته 200 مليار فرنك فرنسي هي تكلفة ناتجة عن عدم الجودة للسلع والخدمات التي تقدمها الشركات

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، المرجع السابق، ص 3.

الفرنسية، وقد اعتبر بعض الخبراء الفرنسيين أن هذا التقدير كان أقل بكثير من الحقيقة¹؛ ونتيجة انتهاج المؤسسات سالفة الذكر لمنهج إدارة الجودة الشاملة فإن هذه التكلفة خفضت بشكل كبير.

- زيادة الحصة السوقية.

- انخفاض شكاوى العاملين ونسب الحوادث الصناعية.

- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.

- زيادة الفاعلية، تخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء، تخفيض تأخير التسليم، ففيما يتعلق بتخفيض

تكلفة التخزين فقد أشارت دراسة ظهرت بفرنسا أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يسمح بتخفيض ما قيمة 1% من رقم الأعمال كخسارة².

- زيادة الأرباح والإنتاجية.

- زيادة المبيعات وتخفيض زمن دورة الإنتاج.

- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.

- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.

- زيادة العائد للاستثمار.

إن المنافع سالفة الذكر - وهي على سبيل المثال - تؤكد مدى المكاسب المرجوة من تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المنظمات؛ بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة يسمح بزيادة

الإعتمادية - أي إمكانية أداء الأعمال بشكل صحيح من البداية - والثقة بمنتج المنظمة وهذا ما

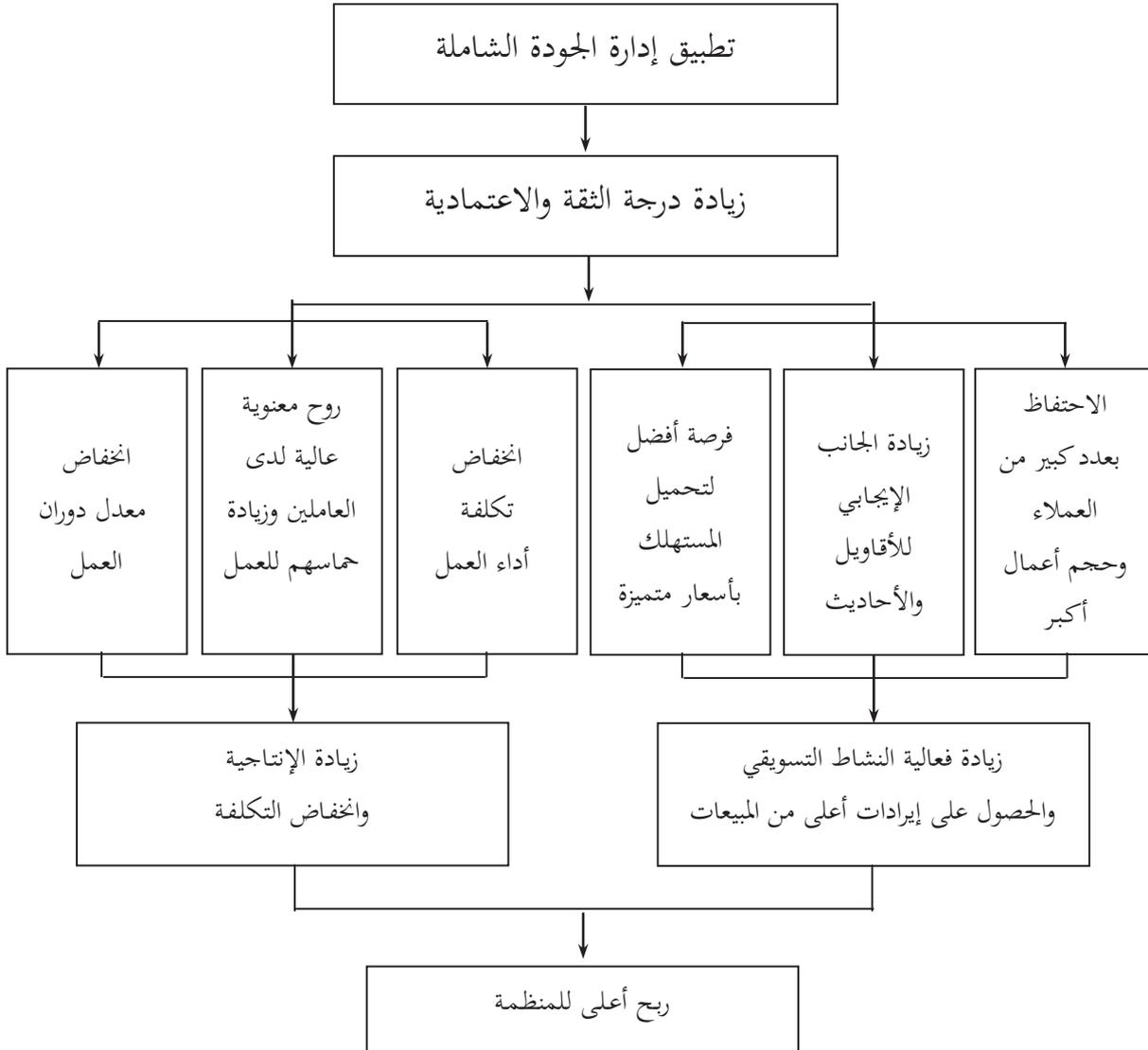
يؤدي إلى تحقيق المنافع سالفة الذكر، مثلما هو موضح في الشكل الموالي.

¹ Valère CANTARELLI: *Le management par la qualité totale*, *Qualité magazine*, Numéro 65, Octobre - Novembre, AFCIQ, Paris, 1989, p 55.

² *Ibid*, p 56.

الشكل رقم (13):

المنافع المختلفة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والنتيجة عن عامل الاعتمادية



المصدر: محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2، 1999، ص 62.

III. مراحل وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطاً جيداً، ووعياً كبيراً بالمرحلة المختلفة التي يجب مراعاتها لوضع هذا النظام حيز التطبيق، كما يتطلب إدراك وإلمام بأهم الأدوات التي تمكن من التطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الإداري.

1.III مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حدد جوزيف جابلونسكي (Josephe Jablonski) خمس مراحل ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة

الجودة الشاملة في أي منظمة، وهذه المراحل هي¹:

- المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد.

- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط.

- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والتقدير.

- المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق.

- المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات.

وسنحاول من خلال ما سيأتي مناقشة - بإيجاز - هذه المراحل بهدف توضيح التابع المنطقي

للحدوث والتفاعل بينها.

أولاً: مرحلة الإعداد

تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهمية هذه

المرحلة بالأساس في تحديد مدى الاستفادة المرجوة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة

المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج

المنظمة وجماعياً وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل منافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة

لمنظمتهم إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب. وفي هذه المرحلة نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون

بإعادة صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى بمنهج الجودة والتحسين المستمر،

وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالشركة. وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام

بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق هذا المدخل الإداري.

¹ جوزيف جابلونسكي : المرجع السابق، ص 70 .

ثانياً: مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التفصيلية من خلال إعداد استراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص خطوات إنجاز هذه المرحلة في النقاط التالية:

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة: يتكون المجلس الاستشاري من القائد المدير والمديرين الموظفين، فالقائد قد يكون رئيس مجلس الإدارة أو عضو منتدب، ويضم المجلس الاستشاري بالخصوص الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في المرحلة الصفرية، وذلك لإعداد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولضمان دعم جيد لفريق العمل.

يقوم المجلس بمراجعة، تحليل، وتحسين العمليات داخل المنظمة، وتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المنظمة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها حتماً فرق العمل.

أما فيما يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتقاؤه سواء من الخريطة التنظيمية الحالية للمنظمة أو من خارجها بحيث يجب أن تتوفر فيه جملة من الصفات والقدرات كأن يكون ذا مصداقية، له سجل حافل بالابتكارات والالتزام التنظيمي، له قدرة على القيادة، التفاعل والاتصال ويؤمن بمبدأ المشاركة في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى الصفات سالفة الذكر يجب أن يتلقى المنسق تدريباً خاصاً يمكنه من تأدية مهامه بنجاح، حيث يعمل كهمزة وصل يربط وينسق بين جميع نواحي هذه المبادرة أي مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- عقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يناقش خلال هذا الاجتماع ميثاق المجلس، تقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق خطة الجودة وتحديد مواعيد التطبيق لأساسيات نظام إدارة الجودة الشاملة ورزنامة الاجتماعات التقييمية الدورية، أما فيما يتعلق بمسودة التطبيق فيتم إعدادها من طرف أعضاء المجلس الاستشاري، بمشاركة من ممثلي العمال، ومنسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود، ويعتبر حضور مدير التدريب ضرورياً باعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب اللازمة لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق واختيار استراتيجية التطبيق: تعتبر عملية اختيار الموارد من أصعب الخطوات باعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ميزانية مهمة، قد تؤدي إلى إعادة تخصيص الموازنات داخل المنظمة أو الاستدانة من الخارج هذا من جهة؛ والعائد المرجو من تطبيق هذا المدخل الإداري لا تظهر نتائجه إلا في الأجل المتوسط والطويل، حيث تعتبر العملية استثماراً طويلاً الأمد من جهة أخرى.

أما فيما يتعلق باختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق فتم بعد اختيار فرق العمل المكلفة بالعمليات، حيث توكل لها مهمات محددة وفق منهجية يحددها المجلس.

ثالثاً: مرحلة التقييم والتقدير

إن تقدير وتقييم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، حيث أن هذه المجموعات البشرية تتكون من مزيج من الأفراد ذوي أمزجة، أفكار ومعتقدات قد تكون متباينة، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية التي يجب أن يركز عليها التقدير والتقييم مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد، وهذا ما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر سرعة وفعالية وأقل أخطاء وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع تجاه التحسين المستمر.

رابعاً: مرحلة التطبيق

في هذه المرحلة تكون المنظمة مهيأة لبداية التحسين المستمر، وتمثل أهم المراحل اللازمة لإنجاح هذا التحسين في:

- انتقاء المدربين وتدريبهم: المقصود بالمدربين أي الأشخاص الذين سيتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وهم مجموعة أفراد من داخل المنظمة يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتعتبر مهمتهم امتداد لمهمة منسق الجودة، حيث يتلقون تدريباً مماثلاً للذي تلقاه منسق الجودة أي تدريباً مكثفاً لإكسابهم الخبرة اللازمة في مهمتهم الجديدة بعد الانتهاء من عملية التدريب للمدربين، يوجهون حسب قدراتهم ورغباتهم لموضوعات يجهونها، حيث يوجه البعض إلى التدريب على الأدوات التقنية مثل: استخدام نموذج باريتو، والبعض الآخر لعرض المبادئ والأهداف ...

- تدريب الإدارة وقوة العمل: بعد تهيئة المدربين، يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل وتتلخص البرامج التدريبية في ثلاث نقاط أساسية:
- خلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة، وتعتبر هذه النقطة قضية حاسمة حيث أنها تعمل على غرس فكرة أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة وأفرادها في أذهان المشاركين، كما يجب توضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه.
 - تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها وهذا يتعلم كل مشارك خطة المنظمة الاستراتيجية وسبب جعل إدارة الجودة الشاملة منهجاً للمنظمة، كما توضح للمشاركين الأهداف المرورية الواجب تحقيقها والجهود المبذولة التي يجب بذلها لذلك والجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف.
 - التدريب على إكساب المهارات للأفراد: وهذا التدريب يعتبر تدريباً خاصاً، حيث يخضع لحاجات أفراد المنظمة، حيث يمكن أن يشمل التدريب على القيادة ومهاراتها، التقديم، التنسيق، مهارات الرد على التليفون...

من خلال المراحل سالفة الذكر نلاحظ تركيزاً مكثفاً على عملية التدريب، وما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية، وهذا يرجع بالأساس لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب التقليدية للإدارة المعتمدة أساساً على أسلوب التجربة والخطأ.

خامساً: مرحلة تبادل وتسيير الخبرات

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين - المتعاملين مع المنظمة - للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها، وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.

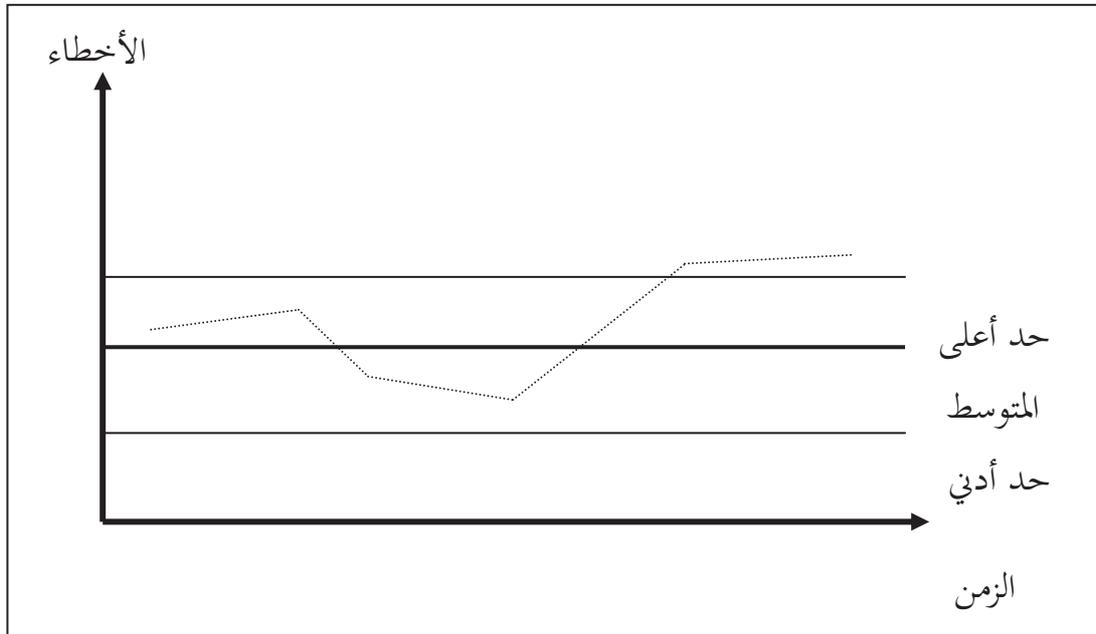
2.III أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد استخدمت أدوات كثيرة منذ بداية حركة الجودة الشاملة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهمها.

أولاً: تخطيط الرقابة على الجودة

يظهر تخطيط رقابة الجودة (Control Chart) نتائج الرقابة الإحصائية للجودة - أنظر الشكل رقم (16) - ويوفر هذا المخطط وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج يطابق المواصفات العادية أم لا. توضح هذه الأداة تطور ظاهرة ممكنة القياس عبر الزمن، بهدف كشف - في المجال - كل الفروق بالنسبة لمتوسط مقارنة بحدود عليا ودنيا، وأخذ التصحيحات الضرورية بأقصى سرعة ممكنة؛ فإذا كان القطر المتوسط لكرة اليد التي تصنعها مؤسسة مختصة في صناعة الوسائل الرياضية هو 20 سم وكانت الحدود الدنيا والعليا المقبولة لقطر الكرة هي $20,02 \pm$ فإن أي خروج عن هذا المجال وابتعاد بشكل كبير على المتوسط يوجب إخضاعها لعمليات تدقيق بغرض الكشف عن أسباب هذا الانحراف.

الشكل رقم (14): تخطيط رقابة الجودة



Source : Pascal Laurant & François, tome 2 , op.cit, p 277.

ثانيا: تخطيط باريتو (Pareto)

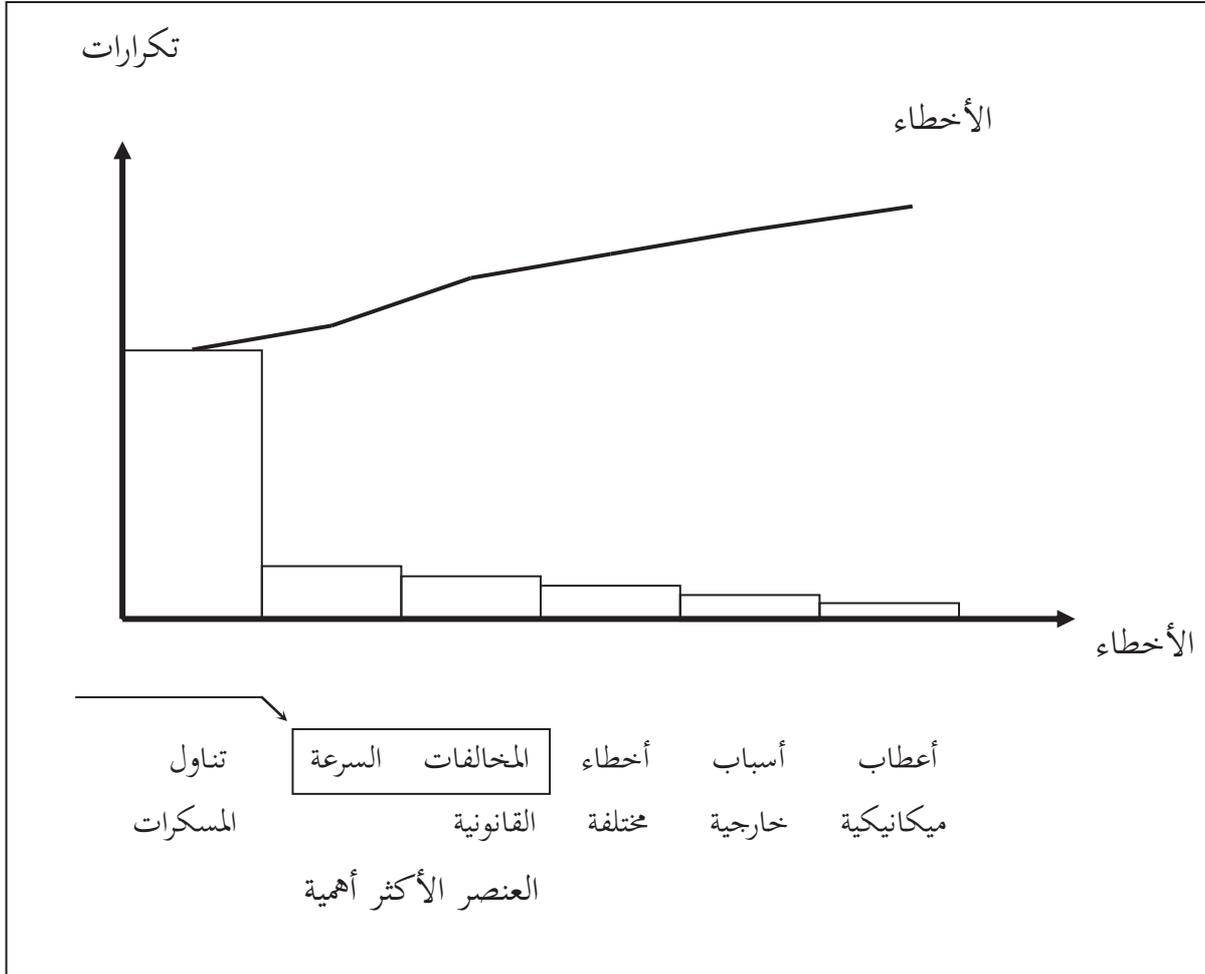
ينسب هذا المخطط إلى فريدريك باريتو (F. PARETO)، وهو اقتصادي إيطالي اهتم بدراسة ظاهرة توزيع الثروة في المجتمع، حيث لاحظ أن نسبة صغيرة من السكان تستأثر على أغلب الثروات المجتمعية، قاداته هذه الحقيقة إلى ملاحظة أخرى تتمثل في أن 80% من النتائج تسببها 20% من المسببات¹، فعلى سبيل المثال نجد أن 80% من وقت المدير يقضيه مع مساعديه، وتأتي 80% من أرباح الشركة من خط إنتاج محدد، و80% من خسائر الشركة يتسبب فيها 20% من منتوجاتها...²

يسمح مخطط باريتو بترتيب أسباب عدم الجودة، أو الجودة الناقصة حسب أهميتها بهدف معالجتها من الأكثر تأثيرا إلى الأدنى بالترتيب كما هو موضح في الشكل الموالي.

¹ Khaled SAADAOU : *Eléments pour la prise de décision au sein de l'entreprise dans une perspective d'adhésion au commerce mondial, séminaire international sur la mise à niveau de l'entreprise économique, faculté des sciences économiques et gestion, Université de Sétif, Algérie, 29-30 Octobre 2001.*

² ريتشارد ل. وليامز : المرجع السابق، ص 71 .

الشكل رقم (15): نموذج عن الأسباب الرئيسية لحوادث المرور وفق طريقة باريتو (Pareto)



Source : Alain BERNILLON & Olivier CÉRUTTI : Les outils du management de la qualité, CHIHAB, Algérie, 1995, p 18.

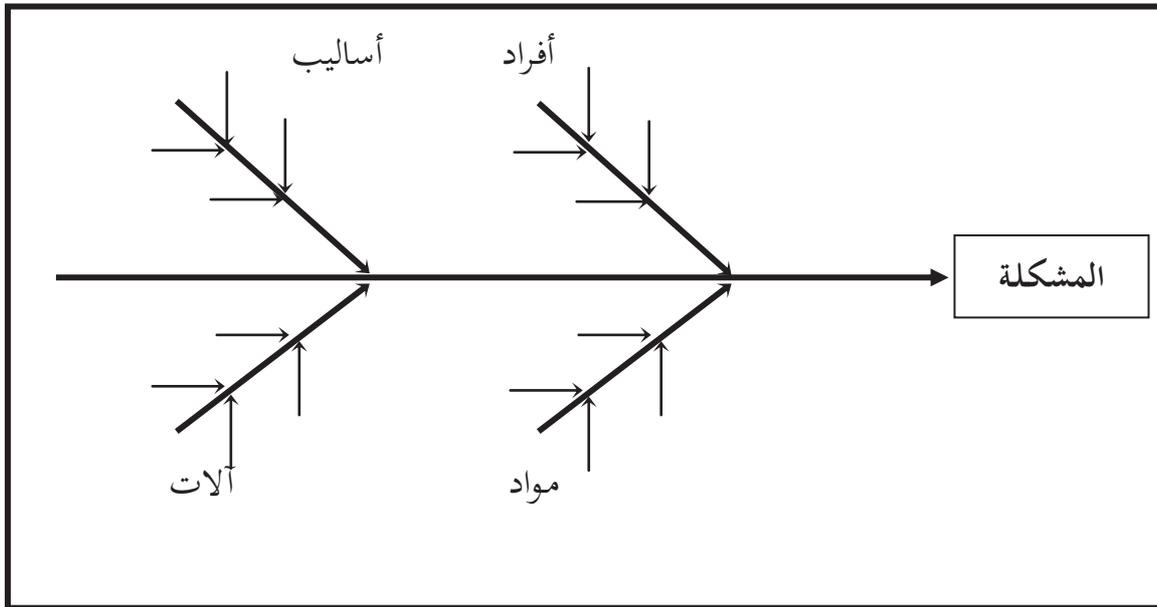
ثالثا: تخطيط عظم السمكة (Fishbone)

يعرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء الجودة بتخطيط إيشيكاوا، نسبة إلى معده كورو إيشيكاوا (Kaoru ISHIKAWA)، وهو أسلوب لجمع البيانات لتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية، ويطلق أيضا على هذا الأسلوب في أدبيات الجودة أسلوب تحليل السبب والأثر، وذلك من خلال مشكلة رئيسية تعرقل السير الحسن لنشاط المنظمة، يتم حصر معظم الأسباب التي قد تكون ساهمت في ظهور المشكلة، حيث تمثل المشكلة الرئيسية رأس التخطيط، ثم يتفرع من العمود الفقري للتخطيط أربع مجموعات تتمثل أساسا في الأفراد، الأساليب،

الموارد والآلات، ترتب تحت كل عنوان أهم الأسباب المتعلقة بها والتي تكون قد ساهمت في ظهور المشكلة.

يمكن أن يساعد تخطيط عظم السمكة في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، لقد أستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة، كما استخدمه المديرون كبداية لمناقشة الأسباب المؤدية إلى نقص جودة المنتجات والشكل الموالي يوضح نموذجاً عن هذا الأسلوب.

الشكل (16): تخطيط عظم السمكة



Source: Kaoru ISHIKAWA : La Gestion de la qualité - Outils et applications pratiques -, DUNOD, Paris, 1984, p 27.

رابعا: طريقة العصف الذهني أو إثارة الأفكار (Brainstorming)

وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي لتوليد عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة ما، ويتم تشجيع التفكير الإبداعي لمجموعة لاستنباط الآراء عن طريق عرض المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو تقييده، ويقوم أحد أعضاء الفريق بتسجيل الأفكار ثم بعد ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل في هذه المقترحات وتمثل أهمية العصف الذهني كأسلوب ناجح من أساليب حل المشكلات في أنها تحم من الكبت النفسي والروح الانهزامية، تنمي روح المنافسة

وتؤدي إلى تأجيل الحكم على الأفكار، وهي أداة ضرورية للاستخدام الجيد لأسلوب عظم السمكة باعتبار أنها تساعد على تحديد المشكلة بدقة وأسبابها المختلفة.

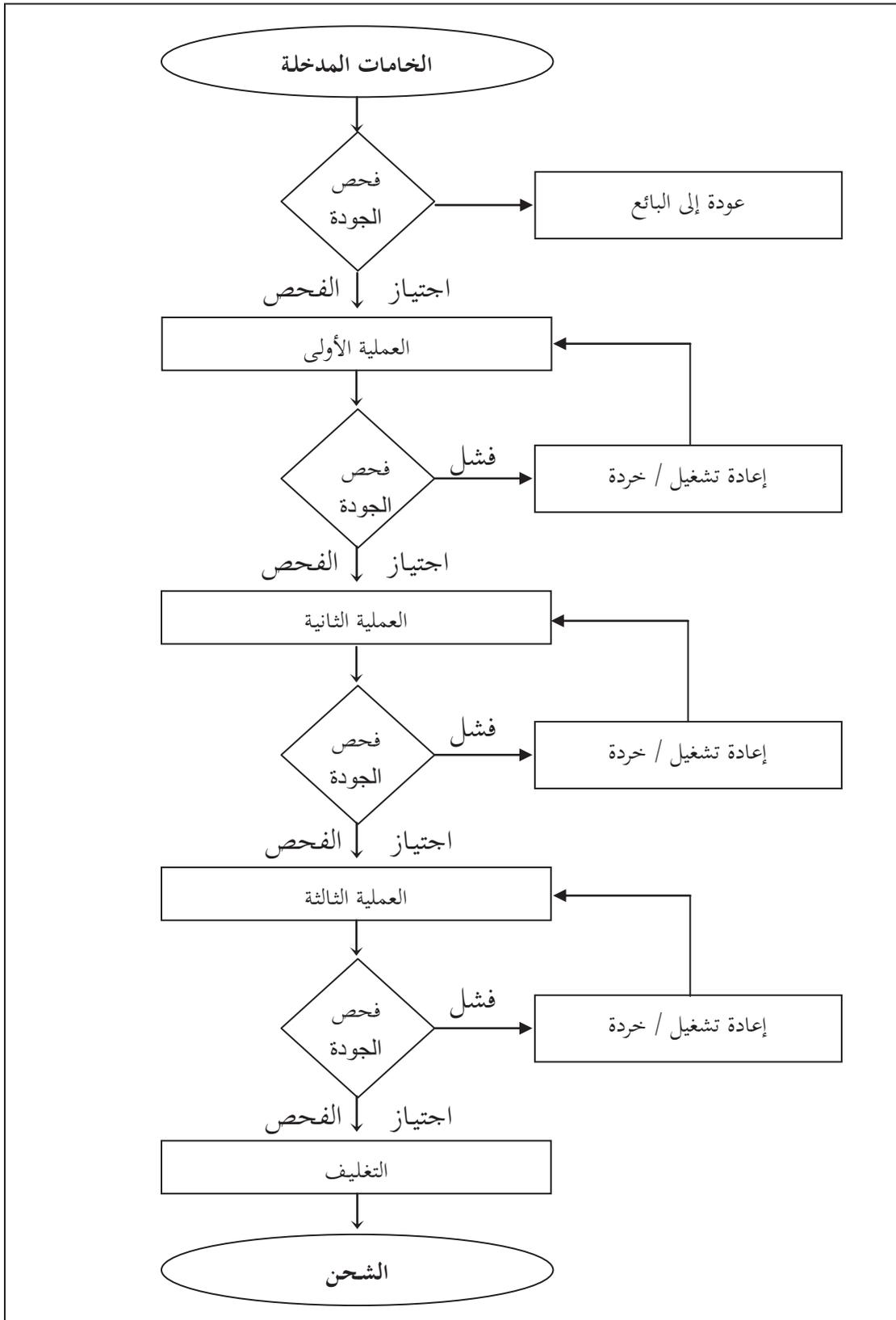
وقد أوضحت التجارب أن أداة إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاث أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده، وفي الجلسات الجيدة لإثارة الأفكار نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضا بالأفكار، كما أن النتائج غالبا ما تكون مزيجا من اقتراحات العديد من المشاركين¹.

خامسا: تخطيط التدفق (Flow chart)

يعتبر عرضا مرئيا للخطوات التي تتم وعند إنجاز عمل معين، وتستخدم هذه الأداة رموزا متشابهة لكي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات الموضحة في المربعات، طالما أن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام ودقيق لهذا العنصر في العملية، وتكمن أهمية هذه الأداة في كونها يمكن أن توفر رؤية ممتازة للعملية ككل، وبالتالي يمكن من خلالها ضمان الجودة على مستوى كل المراحل والعمليات التي تتم في المنظمة والشكل الموالي يعطي نموذجا عن هذه الأداة.

¹ جون مارش: إدارة الجودة الشاملة - أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء -، بيمك، مصر، 1996، ص 35.

الشكل رقم (17): تخطيط التدفق (Flow chart)



المصدر: ريتشارد ل. ويليامز : المرجع السابق، ص 76 (بتصرف).

IV. علاقة نظام الإيزو 9000 بنظام إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة إحدى أهم العوامل الحاسمة لتقييم أداء أي منظمة، والاتجاه العالمي حالياً هو الاستطلاع والتعرف على رغبات المستهلكين من حيث جودة السلع والخدمات التي يطلبونها، ولكي تتمكن المنظمات من المحافظة على ولاء زبائنهم لا بد لها من التحسين المستمر للجودة، ولذلك ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لضمان الجودة - كما رأينا - أطلق عليها سلسلة الإيزو 9000 وراحت المنظمات تسارع للحصول على هذه الشهادات، كما أن بعضها خاصة في اليابان وأمريكا توجهت لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وسنحاول من خلال هذا البحث التطرق للعلاقة الموجودة بين نظامي الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

IV.1 أوجه التشابه بين نظامي الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

لقد حدث خلط كبير بين نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، وهذا راجع بالأساس إلى اشتراكهما في جملة من النقاط نورد أهمها في ما يلي:

- مسؤولية الإدارة أو دور القيادة: كلا النظامين - الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة - يلقيان المسؤولية الكبرى على الإدارة العليا في إنجاح تطبيق النظامين، وذلك لأهمية التغييرات المحتمل إحداثها على مختلف مستويات المنظمة، هذا من جهة؛ وإلى أهمية المبالغ والبرامج المرصودة والمخصصة للمدخلين من جهة أخرى. ويتوجب على قيادة المنظمة نشر ثقافة النظامين بين عاملاتها وإقناعهم بضرورة الالتزام الجماعي حتى يتسنى لمنظمتهم التطور ومنافسة مثيلاتها.
- الاهتمام بالعمليات: يعطي النظامان الأهمية الكبرى للعمليات، حيث يعتبران أن الحصول على سلعة أو خدمة جيدة لا تأتي إلا من خلال الاحترام التام والمضبوط لما تتطلبه كل عملية منذ عملية الشراء إلى إخراج المنتج بشكله النهائي وفق ما يرغبه الزبون.
- العمل بروح الفريق: يتطلب مدخل الإدارة بالجودة الشاملة مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات في مستوياتهم، ويدفع بالجميع على مستوى المنظمة إلى العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، في الإطار نفسه نجد أن مدخل الإيزو 9000 بدوره يركز على تكوين فريق

للجودة يشرف على عملية تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الإيزو 9000، ومن بين المهام المنوطة بهذا الفريق هي إشاعة ثقافة العمل الجماعي لإنجاح برنامج هذا النظام.

- التركيز على التدريب: إن الحصول على إحدى شهادات الإيزو 9000 أو تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه سينتقل بالمنظمة من الأسلوب الإداري التقليدي الذي كانت تعمل وفقه إلى أسلوب يضع الجودة العالية شعاراً له وبالتالي قد تلجأ المنظمات الراغبة في تطبيق النظامين الإداريين محل الدراسة إلى تصميم ووضع نظام تدريبي يركز بالأساس على أهم متطلبات هذين المدخلين الإداريين.

- التحسين المستمر: حيث أنه حسب كوبال (KOBAL) فإن: " إدارة الجودة الشاملة هي عمليات إدارية المقصود منها التحسين المستمر في الشركة الذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين المنتج النهائي¹.

إذن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز بالأساس على وضع ميكانيزمات تجعل المنظمة تتفاعل إيجابياً مع بيئة عملها وتطور من أساليب أدائها وفق ما تمليه متطلبات هذه البيئة؛ بدوره حصول المنظمة على شهادة الإيزو 9000، لا يجعلها في مأمن من سحب هذه الشهادة ونزع الثقة من نظام جودتها إذا حافظت على المستوى نفسه من الأداء باعتبار أن متطلبات الزبائن والبيئة في تطور دائم، لذلك وجب عليها إدخال تحسينات دورية للمحافظة على ثقة الزبائن من جهة، والجهة المانحة للشهادة من جهة أخرى.

IV. 2 أوجه الاختلاف بين نظامي الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

إن أول ملاحظة تصادف المهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعياري الإيزو يلاحظ أول نقطة اختلاف بين المدخلين، والمتمثلة أساساً في اختلاف وتعدد تعاريف الإدارة بالجودة الشاملة وعدم حدوث إجماع حول هذا النظام لطابعه الفلسفي من جهة؛ واتفاق حول مواصفة الإيزو 9000 وتعريفها المحدد من طرف الهيئة المنشأة للنظام من جهة أخرى، وهذا ما يسهل التوافق في التطبيق لنظام الإيزو

¹ عبد الفتاح محمود سليمان: الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 9.

9000 على المستوى العالمي وبين مختلف المنظمات؛ وهو ما يعد صعب التحقيق بالنسبة لتجانس تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة.

أضف إلى هذا الاختلاف على مستوى التعريف تجدر الإشارة إلى أن نظام الإيزو 9000 نظام جودة يتم التركيز فيه على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل، حيث أن التوقعات أن التزام العاملين بهذه الطرق والإجراءات يضمن أداء العمل بشكل جيد، وللحصول على شهادة الجودة تجري مراجعات خارجية وداخلية لتحديد ما إذا كان هناك التزام بهذه الطرق والإجراءات من عدمه، ومن ثم فإن التركيز في مواصفات الإيزو يكون على الإجراءات التصحيحية وطرق التشغيل للنظام الإنتاجي من الناحية الفنية، وبالتالي يمكن القول أنه نظام فني بحت¹؛ بالمقابل فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة عامة وشاملة تمس جميع نواحي المنظمة، فهي تعتبر المنظمة كنظام اجتماعي، فني، ثقافي؛ وبالتالي نجدها تركز جهودها على الموارد البشرية للمنظمة، أي اتجاهات الأفراد، طموحاتهم، دوافعهم، سلوكياتهم والتفاعل الثقافي الاجتماعي بين جماعات العمل في مواقعهم.

إذن يمكن القول بأن نظام إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يحدث التكامل بين البعدين الاجتماعي والثقافي من جهة؛ والبعد الفني من جهة أخرى ويركز هذا النظام على الوفاء باحتياجات كل من: العملاء، العاملين، أصحاب رأس المال بالإضافة إلى المتطلبات الفنية، ويمكن إبراز أهم أوجه الاختلاف الأساسية بين النظامين من خلال الجدول التالي:

¹ أحمد سيد مصطفى: المرجع السابق، ص 65.

الجدول رقم (03): أهم الفروق بين مدخلي الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإيزو 9000
- إدارة الجودة من منظور شامل.	- نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.
- تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.	- تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.
- التركيز على الفلسفة والمفاهيم.	- التركيز على النظم الفنية والإجراءات.
- تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام و فرق العمل .	- يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات والأقسام و فرق العمل.
- الجودة مسؤولية كل فرد عامل في المنظمة مع التأكيد على مسؤولية الإدارة العليا.	- تقع المسؤولية الجودة على عاتق الإدارة المختصة بالجودة.
- نموذج إدارة الجودة الشاملة خاص بكل منظمة ولها حرية التصرف فيه.	- تخضع المنظمة المطبقة لنظام الإيزو 9000 إلى مراجعات دورية من طرف الهيئة التي منحتها الشهادة للتأكد من الاستمرارية في تطبيق شروط الإيزو 9000 .

المصدر: سعيد محمد الشيمي: المرجع السابق، ص 68 (بتصرف).

من خلال ما سبق يتضح أنه يمكن للمنظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدون الحصول على الشهادة، والعكس صحيح إذ يمكن للمنظمة الحصول على الشهادة دون استخدامها لنظم مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن اعتماد نظام الإيزو 9000 كمقدمة أولية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما نظامان غير متعارضان، حيث أشارت شركة اللويدز لتأكيد الجودة من خلال دراسة أجرتها عن المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة الإيزو 9000، حيث اتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة على أنّ إدارة الجودة الشاملة مكتملة للإيزو 9000، لكنها ليست بديلة عنها.

V. علاقة إدارة الجودة الشاملة بإعادة الهندسة الإدارية

لقد تتبعنا في بداية هذا الفصل المراحل المتعاقبة التي عرفها تطور فكرة الجودة، وأهم الإضافات التي ميزت كل مرحلة، بداية من المفاهيم التقليدية المرتكزة على فحص جودة المنتج النهائي، وصولاً إلى تلك المفاهيم المرتكزة على جودة العمليات الإدارية ومنهج الإتيقان في الإدارة، والتي يأتي على رأسها مدخلي إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة الإدارية. سنحاول من خلال هذا الجزء التطرق إلى أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما، ثم تبين إمكانية إحداث التكامل بينهما للوصول إلى التميز في العمل الإداري.

1.V أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية

لقد أشار بعض الكتاب إلى أن كلا المدخلين نشأ نتيجة اشتداد المنافسة خاصة بين الشركات اليابانية والأمريكية، حيث تمكنت بعض الشركات اليابانية من التفوق على مثيلتها الأمريكية في الأسواق، نتيجة اهتمامها بالتغيير، والاعتناء بعلم التنظيم والأساليب (*organization and methods*) المرتكز أساساً على فكرة: " ابدأ من حيث انتهى الآخرون"¹. أما من حيث الخصائص فيشترك المدخلان في أن كلاهما²:

- يركز على العمليات والرفع من مستوى فعاليتها.

- يتطلب تغييراً تنظيمياً، وآخر في سلوك العاملين.

- يتطلب قياساً للأداء وفق معايير موضوعية.

بالإضافة إلى ما سبق يشترك مدخلي إعادة الهندسة الإدارية في المبادئ والأهداف التالية:

- تقليل التكاليف، وذلك من خلال ترشيد استخدام الموارد، التقليل من التالف والوقت المهدور.

- تقديم خدمة أفضل للعملاء، وذلك بجعل الزبون هو محور الارتكاز في الأعمال التي تقوم بها

المنظمة، وبالتالي السعي لتقديم أفضل الأمزجة التسويقية للزبون.

¹ السر حسن موسى: إعادة هندسة الإدارة والشركات، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 2002، ص 21.

² سلامة عبد العظيم حسين: ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 47.

- مشاركة العاملين، حيث أن كلا المقاربتين تركزان على إشراك كل مفردات المنظمة في عملية التغيير، مع تزويدهم بأهم مرتكزات المدخلين من خلال برامج مدروسة للتدريب.
- جودة التنظيم، وهذا يتجلى من خلال تركيز المقاربتين على ضرورة تحليل العمليات والأنشطة، والمحافظة فقط على تلك الأنشطة الضرورية المنتجة للقيمة، ومن هنا يمكن القول أن تبني أحد المدخلين من شأنه أن يحدث تغييرا في البنية التنظيمية.

2.7 أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية

لعل الفرق الجوهرى الواضح بين إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة لشاملة، يتمثل في أن هذه الأخيرة تعنى بالتغيير التدريجي لما هو قائم، ومحاولة تحسينه؛ أما إعادة الهندسة الإدارية فتعني تغييرا جذريا من خلال البدء من نقطة الصفر، وبالتالي لا تتحدث هذه المقاربة عن تحسين العمليات الحالية بل ابتكار عمليات جديدة من شأنها أن تسمح للمنظمة من تحقيق التفوق على المنافسين.

بالإضافة إلى هذا الفرق الواضح من خلال تعريفات المدخلين، يشير بعض الكتاب إلى أن مدخل إعادة الهندسة الإدارية يركز على مبدأ تجميع الأنشطة المترابطة المنشأة للقيمة في مجموعة محدودة من العمليات، بالإضافة إلى اعتماده على فكرة رفض البديهيات وإنتاج أفكار تستهلك في حينها، وهذا يتضح من خلال تركيز هذه المقاربة على القراءة وإعادة القراءة والتفكير وإعادة التفكير؛ في حين يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على مبدأ تقسيم العمل وتحسين الأفكار الموجودة مع الانطلاق من بديهيات العمل الإداري المكرسة والمعتبرة في الأدبيات والتجارب الإدارية التقليدية¹.

وفي الإطار نفسه يمكن الإشارة إلى أن برنامج إعادة الهندسة ينطلق من المستوى الأعلى أي القيادة في حين نجد أن عمليات التحسين في مدخل إدارة الجودة لشاملة تنطلق من الأسفل إلى الأعلى، كما أن التغيير في برنامج إعادة الهندسة محدود زمنيا ويرتكز بالأساس على تكنولوجيا

¹ السر حسن موسى: المرجع السابق، ص 27.

المعلومات؛ بالمقابل يبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التحسين المستمر الدائم باستخدام الأدوات الإحصائية للرقابة¹.

2.V إمكانية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية

يعتقد بعض الكتاب أن مدخلي إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية هما مدخلان متكاملان، باعتبار أن كلاهما يستهدف تصميم عمليات أكثر فعالية، وأداء أفضل للمنظمة، ويمكن توضيح هذا التكامل في نقطتين أساسيتين هما²:

- إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قد يشكل قرارا لإعادة هندستها، وهذا مرتبط بحجم التغيير المفروض على المنظمة.

- إذا نظرنا إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام مداخل متكاملة؛ فإن إعادة الهندسة هي بمثابة إستراتيجية لخلق الظروف الملائمة التي تسمح لعناصر إدارة الجودة الشاملة للقيام بوظائفها.

بالمقابل ترى بعض الكتابات بأن مدخلي إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة لا يتعارضان ولا يكملان بعضهما البعض، وإنما يكونان جزآن من نفس البرنامج، وبالتالي يمكن اعتبار إعادة الهندسة مكونا أساسيا في منهج الجودة الشاملة³.

وفي الإطار نفسه ينبغي أن نوضح أن مبدأ التحسين المستمر (*Kaizen*) الذي يرتكز على مدخل إدارة الجودة الشاملة سيوصل المنظمات إلى مستويات معينة يصبح فيها التحسين محدود النتائج أو غير مجدي، وعند هذه النقطة يمكن للمنظمة أن تعيد هندسة عملياتها لجعلها أكثر فعالية وقابلة لتطبيق عمليات التحسين المستمر. ومن هنا يمكن اعتبار برنامج إعادة الهندسة بمثابة وسيلة مهمة لتفعيل برامج الجودة

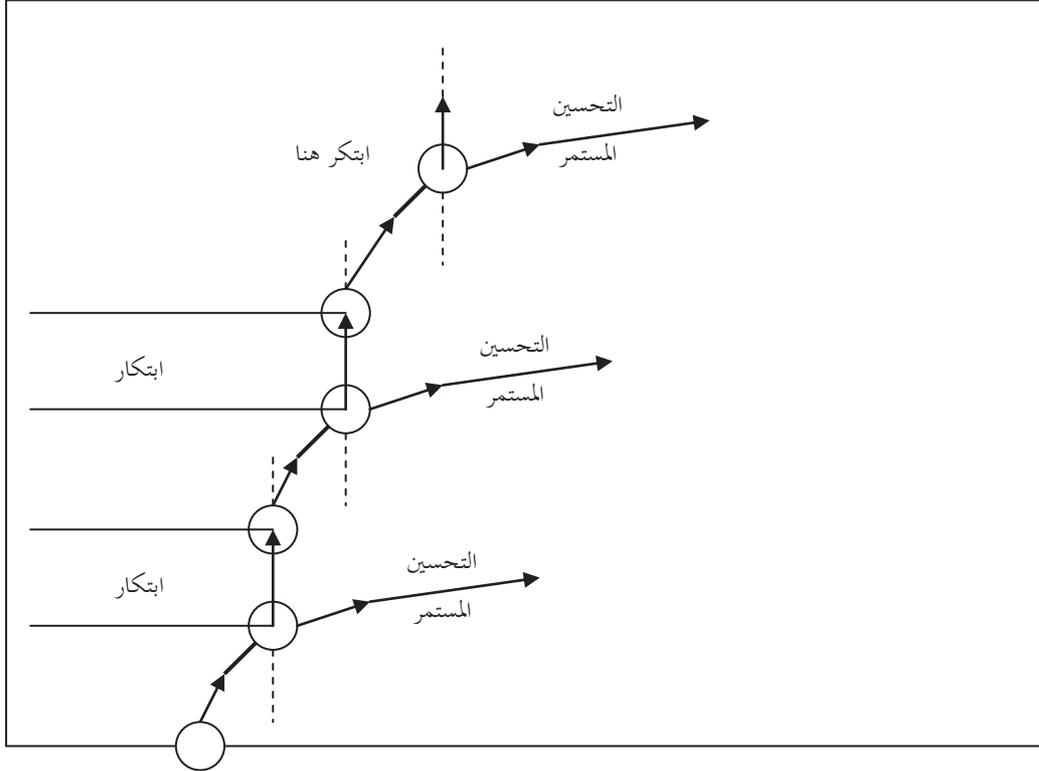
¹ Malhotra YOGESH: Business Process Redezing: An overview, IEEE, Engineering Management Review, V 26, no: 03, Fall 1998.

² سلامة عبد العظيم حسين: المرجع السابق، ص 47-48.

³ جوزيف كيدبلا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 129.

الشاملة وجعلها قابلة للاستمرارية في منظمات الأعمال، وهذا هو المدخل الذي سوف نتبناه في دراستنا هذه. ويمكن توضيح هذه المقاربة من خلال الشكل المولي.

الشكل رقم (18): العلاقة بين إعادة الهندسة والتحسين المستمر



Source: J. N. KELADA : *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Edition Quafec, Québec, Canada, 1992, p 9.

وما ينبغي الإشارة إليه في الأخير هو أن برامج إعادة الهندسة مكلفة، لذا يفترض التأكد من الحاجة الفعلية لتبني هذه المقاربة، وعدم إمكانية الاكتفاء بالتحسين المستمر للعمليات التي يتطلبها مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ابتكار عمليات جديدة وفق منهج إعادة الهندسة مثلما هو موضح في الشكل أعلاه يفترض ألا تتم إلا بعد استيفاء عمليات التحسين الممكنة.

• خلاصة الفصل

يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة التي لقيت قبولا وإقبالا كبيرين من طرف منظمات الأعمال في الدول المتقدمة، هذا المدخل يتبنى الجودة بمفهومها الشامل، ويقوم على فلسفة تعتبر أن العميل هو محور اهتمامات منظمات الأعمال، وأن الجودة المطلوبة هي جودة كلية شاملة لجميع الأنشطة، وأن الجمود ومقاومة التغيير يعني الإفلاس ومن ثمة تأتي أهمية المرونة للتوائم مع روح العصر ومتطلباته، وأن العمل الجماعي هو أفضل السبل للأداء، ولتنفيذ ذلك يكون التمييز والتفوق من أهم الآليات الإدارية الجديدة لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة والابتكار والتطوير هي الطرق إلى التميز.

من خلال تطبيق هذا المدخل الإداري فقد يمكننا الحصول على منتوجات جديدة ورفع ربحية منظماتنا باعتبار أن هذا المدخل اقتصادي ويمكننا من الإنجاز بجودة عالية من أول مرة وبأقل تكاليف. إن أهمية حركة الجودة لم تجد مجالات تطبيقاتها في منظمات الأعمال كبيرة الحجم فحسب، بل أصبحت من أهم متطلبات المنظمات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها مداخل مهمة لتحقيق التميز. وهذا ما سنحاول تبينه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الرابع

ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تأهيلها

الفصل الرابع

ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تأهيلها

• تمهيد

لقد شهدت نهايات القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين انتشارا واسعا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كما سنبينه لاحقا - حيث لم يعد خافيا على المهتمين بهذا المجال التطور والتوسع السريعين لهذا النوع من المنظمات، وهذا لتمييزها أساسا بالمرونة، بالإضافة إلى أهمية الريادة والإبداع في نجاحها، وذلك ابتداء من إنشائها، مروراً بتمويلها وإدارتها ووصولاً إلى تطويرها. وطالما أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تنفرد بخصائص تجعل العملية الإدارية فيها تختلف في بعض الجوانب عن المنظمات الكبيرة على غرار: طبيعتها الملكية والتمويل، البنية التنظيمية، استراتيجيات التطوير والتأهيل... سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، خصائصها، سبل تطويرها وتأهيلها والمشاكل التي تواجه تطورها وذلك بالتركيز على التجربة الجزائرية.

I. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها وأنواعها

إن تحديد مفهوم واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو أهمية كبيرة، وتبدوا هذه الأهمية بوضوح في الدول النامية، حيث تقتضي مصلحة هذه الدول التعرف على عدد هذا النوع من المنظمات، ميادين نشاطها وخصوصياتها، بهدف التمكن من المساهمة في تخصيص البرامج المناسبة لتأهيلها وتطويرها. بالإضافة إلى أن تحديد تعريف لهذا النوع من الأنشطة من شأنه يؤسس لنظرية إدارية تعنى بهذه الفئة المهمة من المنظمات، وتأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها التنظيمية. في هذا الإطار سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض بالتحليل لنشأة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بعدها سنناقش إشكالية تحديد تعريف لهذا الصنف من المنظمات، ثم سنحاول إبراز أهم خصائصها وسماتها.

I. 1 النشأة التاريخية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

جل المؤسسات الإنتاجية الكبيرة اليوم والتي أصبحت مؤسسات عابرة للقارات كانت في بداية مراحلها عبارة عن مؤسسات صغيرة في صيغة ما كان يصطلح عليه المانيفاكشور في بداية تشكل النظام الاقتصادي الرأسمالي خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، غير أن بعض الكتابات تشير إلى أن المؤسسات الصغرى نشأت في الصين في أواخر أربعينيات القرن الماضي، وفي أوائل خمسينياته في الولايات المتحدة ومنتصف ستينياته في اليابان، وحضت برعاية الحكومات والمنظمات المحلية من خلال إصدار التشريعات التي حققت لها الاستقرار والحماية والنمو والتطور وذلك بإنشاء المؤسسات والأجهزة التي تقوم برعايتها ومساعدتها على تسويق منتجاتها وحمايتها من التغيرات المفاجئة في أسعار عوامل الإنتاج، وذلك بتقديم الإعانات والقروض. وتعتبر اليابان في طليعة الدول الأكثر تنظيماً لهذه المؤسسات، في حين يعتمد الاقتصاد الصيني على المؤسسات الصغيرة التي هي محور النشاط الاقتصادي، وتعمل الدولة

حاليا على تملكها للقطاع الأهلي، وتنتهج هذه الدول عدة سياسات لدعمها تتمثل على الأخص في الإعفاء من الضرائب ووضع النظم التمويلية المساندة بالإضافة إلى التدريب والتأهيل و المشورة الفنية¹.

2.I مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المتتبع لموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلحظ تباينا في التعاريف المختلفة التي تناولت هذا النوع من المنظمات. ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا المطلب - في البداية - التطرق بالمناقشة لأسباب هذا التباين، لنعرج بعد ذلك لتبيين بعض هذه التعاريف المتعلقة بموضوعنا، مركزين على التعريف المعتمد في الجزائر.

أولا: أسباب تباين تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعدد الأسباب التي تجعل الهيئات والباحثين يعطون تعاريف تكون متباينة في كثير من الأحيان ويمكن إيجاز أهمها في:

1. **درجة النمو الاقتصادي:** يرتبط تصنيف المنظمات إلى صغيرة، متوسطة وكبيرة بدرجة كبيرة بدرجة نمو الاقتصاد الذي تنتمي إليه هذه المنظمات، حيث أن المصنع الصغير في أمريكا أو في دول الاتحاد الأوروبي قد يعتبر متوسطا أو كبيرا في بعض الدول الأفريقية أو الآسيوية. وبالتالي يمكن القول أن انقسام العالم الآن إلى أقطار متقدمة تكنولوجيا وصناعيا تتميز بمعدلات نمو عالية، واقتصاديات تتميز بتنافسية عالية، وأقطار أخرى لازالت تعاني التخلف من شأنه أن يصنع فروقا في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
2. **اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي:** إن طبيعة مجال الأعمال الذي تشتغل ضمنه المنظمة بدوره له تأثير في تحديد تصنيف المنظمات الصغيرة والمتوسطة، فبعض الأنشطة تتميز بكثافة كبيرة للاستثمارات، بالإضافة إلى كثافة استخدام العمالة والتكنولوجيا على غرار الصناعات

¹ محمد راتول وهيبية بن داودية: بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

الاستخراجية والتنقيبية؛ بالمقابل نجد أن بعض الصناعات تحقق أرقام أعمال ضخمة من دون الحاجة إلى عمالة كثيفة أو رأسمال ضخم على غرار منظمات إنتاج البرمجيات.

3. طبيعة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتميز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بمكوناته بالتغيير الدائم، حيث أن ما يعتبر في فترة ما مؤسسة صغيرة قد يعتبر في فترة أخرى مؤسسة متوسطة أو كبيرة، كما أن عدد الأنشطة التي يمكن إدراجها تحت هذا العنوان كبير وغير ثابت ومرتبطة بعوامل موقفية تتغير بدورها، باعتبار أنها تتميز بالصبغة التقديرية.

4. تباين معايير التصنيف: يرتبط تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعايير المختارة من طرف

الجهة المصنفة، وفي هذا الإطار نجد مجموعتين من المعايير: تركز المجموعة الأولى على الجانب الكمي، في حين تركز المجموعة الثانية على الجانب النوعي¹. وسنورد فيما يلي أهم المعايير المنضوية تحت كل مجموعة:

أ. المعايير الكيفية (النوعية)

يعتقد من يستخدم المعايير النوعية بأن النشاط الاقتصادي والاجتماعي يمكن أن يكون محددًا

لنوع المنظمة، ويتخذ في ذلك عدة معايير أهمها:

- العلاقة بين الملكية والإدارة، وفي هذا الصدد أشارت نشرية " المشروع الصغير (The small

business)" الصادر بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1953 بأن العامل الأساسي في تعريف المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة هو ارتباط الإدارة بالملكية - بمعنى أن المالك هو المسير -، كما أن ملكية هذا النوع

من المنظمات في كثير من الأحيان تؤول إلى القطاع الخاص وتأخذ الصبغة العائلية.

- الحرية والاستقلالية النسبية في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لقيادة المنظمة، وهذا يرجع بالأساس إلى

طبيعة الملكية، وهذا ما أشار إليه تقرير بولتون (Bolton) في تقرير قدمه للحكومة البريطانية في الستينات،

والذي حدد فيه بعض المعايير التي تسمح بتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البريطانية.

- الحجم الصغير للحصة السوقية، فوفق هذا المعيار فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لا تملك المقدرة على فرض أسعارها في السوق.

الملاحظ على هذه المعايير أنها غير قادرة لوحدها على التعريف الجيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن الغموض يبقى حول ماهية هذا الصنف، فليس بالضرورة أن تكون هذه المنظمات ملكا للمسير ووحده يملك رأس المال على سبيل المثال.

ب. المعايير الكمية

يعتبر التوجه الكمي في تحديد ماهية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأكثر وضوحا، ويقصد بالتوجه الكمي اعتماد مجموعة من المؤشرات التقنية الاقتصادية ومجموعة أخرى من المؤشرات المالية في عملية التصنيف، ويمكن تلخيص أهم هذه المؤشرات في:

- **المؤشرات التقنية:** هذا القسم من المؤشرات يرتبط أساسا بحجم المدخلات المستخدمة خاصة من العمالة، حجم المخرجات من المنتجات، بالإضافة إلى حجم الطاقة الإنتاجية، فما لم تتجاوز هذه المؤشرات مستوى محدد يمكن اعتبار أن المؤسسة صغيرة أو متوسطة، فعلى سبيل المثال فقد حدد عدد العمال في مجال الصناعة في القانون المسمى القانون الأساسي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (*small and medium Enterprise Basic Law*) الصادر في اليابان قبيل الحرب العالمية الثانية وعرف آخر تعديل سنة 1999 بـ 300 أو أقل².

- **المؤشرات المالية:** يتعلق هذا النوع من المؤشرات إما بحجم رأس المال المستثمر، أو بالنتائج المالية المحققة على غرار رقم الأعمال أو القيمة المضافة على سبيل المثال، وهذا ما أشار إليه المشرع المغربي في

¹ إسماعيل شعباني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغربي، جامعة سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، 2003.

² فتحى السيد عبده أبو سيد أحمد: الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 157.

سنة 1988 عندما اشترط ألا يتجاوز حجم الاستثمارات 10 ملايين درهم أي في حدود مليون دولار لكي تدرج المؤسسة ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

وما ينبغي الإشارة إليه أن بعض الاقتصاديات آثرت الأخذ بمبدأ التوليف بين بعض المؤشرات التقنية والمالية، وهذا ما ذهب إليه المشرع الجزائري كما سنوضحه لاحقاً.

ثانياً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أدت الأسباب سالفة الذكر إلى اختلاف بين الهيئات والمفكرين في تقديم تعريف موحد

للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم بعض هذه التعاريف لنختتمها بالتعريف المعتمد في الجزائر.

لقد تم اعتماد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف البنك الفدرالي سنة 1953 والذي يعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي: "المؤسسة المستقلة في الملكية والإدارة وتستحوذ على نصيب معين من السوق"². أما هيئة المشروعات الصغيرة في البلد نفسه فتعرف المشروع الصغير والمتوسط على أنها: "شركة يتم ملكيتها وإدارتها بشكل مستقل وتكون غير مسيطرة في مجال عملها وغالبا ما تكون صغيرة الحجم، فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة بالشركات الأخرى"³. وفي الإطار نفسه اعتمدت لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية على جملة من المعايير في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي⁴:

- استقلال الإدارة وأن يكون المدير هو المالك للمشروع.
- أن يتم توفير رأس المال عن طريق شخص أو عدد محدود من الأشخاص.
- حجم الأعمال المنفذة أو حجم النشاط السنوي يخضع لحدود عليا.

¹ زهية موساوي وخديجة خالدي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحدي العولمة - ضرورة التكيف للمحافظة على البقاء-، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، المركز الجامعي بسعيدة، الجزائر، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.

² توفيق عبد الرحيم يوسف حسن: إدارة المشروعات التجارية الصغيرة، دار صفاء، عمان، ط 1، 2002، ص 16.

³ محمد صالح الحناوي ومحمد فريد الصحن: مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، مصر 1999، ص 63.

⁴ رابح خوني ورقية حساني: آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام: 25-28 ماي 2003، ص 25.

وقد وضعت حدود في الولايات المتحدة للفصل بين أربع مستويات - من حيث الحجم - للمؤسسات وذلك اعتمادا على معيار عدد العمال وهي¹:

- المؤسسة الجهرية (*Micro entreprise*) وتضم: من فرد واحد إلى 9 أفراد.

- المؤسسة الصغيرة (*Petite entreprise*) وتضم: من 10 إلى 20 فرد.

- المؤسسة المتوسطة (*Moyenne entreprise*) وتضم: من 200 إلى 499 فرد.

- المؤسسة الكبيرة (*Grande entreprise*) وتضم أكثر من 500 فرد.

وفي تعريف صدر عن وزارة التخطيط المصرية تعتبر فيه أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي تلك المنشآت التي يقل فيها عدد العمال عن 50 عاملا، مع الأخذ بالحسبان أسلوب الإنتاج المستخدم².

أما في تونس فقد عرف المرسوم رقم 99-484 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المؤسسات التي لا يتعدى حجم استثماراتها الكلية سقف 3 مليون دينار تونسي أي ما يعادل تقريبا حوالي 2.1 مليون دولار³.

وبالنسبة للإتحاد الأوروبي فقد استند في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الصادر في 03 أبريل 1996 على معايير عدد العمال، رقم الأعمال و معيار الاستقلالية كما يلي⁴:

- المؤسسة المصغرة (*Micro*): هي المؤسسة التي تشغل أقل من عشرة (10) أجراء.

- المؤسسة الصغيرة (*Petite*): هي المؤسسة التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من خمسين

(50) أجراء، والت تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز السبع (07) ملايين يورو، أو لا تتعدى

ميزانيتها السنوية خمسة (05) مليون يورو.

¹ عثمان حسن عثمان: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام: 25-28 ماي 2003، ص 5.

² محمد بن سعيد: ضرورة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة العولمة، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، المركز الجامعي بسعيدة، الجزائر، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.

³ Marco R. DI TOMMASO et Autres: *Soutien aux PME dans les pays arabes -Le cas de la Tunisie*, UNIDO, 2000, p 34.

⁴ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مشروع تقرير: من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص 19.

- المؤسسة المتوسطة (Moyenne): هي المؤسسة التي توافقت معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 أجير والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعون (40) مليون يورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون يورو.

في حين اعتمد اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا تعريفا تفصيليا اعتمد مؤشر عدد العمال كمعيار أساسي للتصنيف، والمتمثل أساسا في¹:

- من 01 إلى 09 عمال: مؤسسة عائلية وحرفية.

- من 10 إلى 49 عامل: مؤسسات صغيرة.

- من 50 إلى 99 عامل: مؤسسة متوسطة.

- من 100 فأكثر: مؤسسات كبيرة.

أما فيما يتعلق بالجزائر فقد عرفت غياب نص قانوني رسمي يقدم تعريفا واضحا لهذا النوع من المؤسسات حتى صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في ديسمبر 2001، وهذا ما عبر عليه وزير الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائري أمام أعضاء المجلس الشعبي الوطني في 13 أكتوبر 2001 عندما صرح بأنه لا يوجد تعريف صريح ودقيق لهذا النوع من المؤسسات في الجزائر².

وقبل التطرق إلى التعريف الذي تبناه المشرع الجزائري من خلال القانون التوجيهي المشار إليه أعلاه، ينبغي الإشارة إلى أن المشرع الجزائري أخذ بالتعريف السابق الذكر الخاص بالاتحاد الأوروبي، وذلك انسجاما مع توقيع الجزائر على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000.

مما سبق نجد أن تعريف المشرع الجزائري يقترب من التعريف الأوروبي، حيث عرف المشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها 500 مليون دينار، كما تتوفر على الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر

¹ G.S HULL: La petite entreprise A L'ORDRE DU JOUR, Edition L'harmattan, Paris, 1987, p 77

² إسماعيل شعباني: المرجع السابق.

من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹. وقد ميز المشرع الجزائري بين ثلاث أصناف وهي:

- مؤسسة مصغرة: عدد عمالها من 1 إلى 9 عمال، رقم أعمالها دون 20 مليون دينار وحصيلة سنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار.
- مؤسسة صغيرة: عدد عمالها من 10 إلى 49 عامل، رقم أعمالها دون 200 مليون دينار وحصيلة سنوية لا تتجاوز 100 مليون دينار.
- مؤسسة متوسطة: عدد عمالها من 50 إلى 250 عامل، رقم أعمالها من 200 مليون دينار إلى 2 مليار دينار وحصيلة سنوية تتراوح بين 100 مليون دينار و 500 مليون دينار.

I. 3 خصائص وسمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة بجملة من الخصوصيات التي تعكس أهمية هذا النوع بالنسبة للكثير من اقتصاديات الدول، والتي يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- **كثيرة العدد:** حيث تشكل نسبة كبيرة من النسيج الاقتصادي للكثير من الدول، حيث تشير الإحصائيات أن نسبتها تجاوزت 69.1% في فرنسا و 98.5% في إسبانيا و 97.9% في اليابان و 85% من إجمالي عدد المنشآت الصناعية في الدول العربية وذلك في حدود سنتي 2005/2006¹. من خلال هذه الأرقام التي سقناها على سبيل المثال تتضح لنا الأهمية الكبيرة من حيث العدد التي يمثلها هذا النوع من المؤسسات، وما ينجم عن هذه الخاصية من صعوبة حصر عدد هذا النوع من المؤسسات في لحظة معينة بالنسبة للدوائر المهمة، وهذا أمر طبيعي حيث أنه في اليوم الواحد يظهر عدد منها ويختفي عدد آخر هذا من جهة، فعلى سبيل المثال عرف الاقتصاد الجزائري في نهاية سنة 2008 نشوء 27950 مؤسسة مصرح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، في حين عرف 2966 حالة لمؤسسات استأنفت نشاطها بعد توقف، كما بلغ عدد

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المادتين 4 و 5 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 6.

المؤسسات المشطوبة 3475 مؤسسة². بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه ينبغي التنبيه إلى وجود عدد منها غير رسمي وغير مقيد لدى الهيئات الرسمية.

- استخدام وسائل إنتاج أصغر حجما وأقل تكلفة: حيث أن هذا النوع من المنظمات توظف رؤوس أموال صغيرة نسبيا مثلما أشرنا إليه آنفا عند تعرضنا لتعريفها، بالإضافة إلى عدد محدود من العمالة على مستوى كل مؤسسة، أما فيما يخص التكنولوجيا فغالباً ما يتم اعتماد نوع غير معقد منها، كما أن مستوى التنظيم يميل إلى البساطة في معظم الأحيان؛ بالمقابل نجد أن مستوى تكلفة العروض التي تقدمها هذه المؤسسات تميل إلى الانخفاض النسبي بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج، التخزين والبيع.

- توزيعها على كافة القطاعات الاقتصادية: حيث نجد تواجدا لهذا النوع من المؤسسات في جميع القطاعات الاقتصادية: الصناعية، الزراعية والخدمية. وفي هذا الصدد تشير إحصائيات المرتبطة بتوزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال سنة 2008 كانت كالتالي³:

- 17928 مؤسسة تنشط في قطاع الصحة.
- 4131 مؤسسة تنشط في قطاع العدل.
- 17730 مؤسسة تنشط في القطاع الزراعي.
- 30837 مؤسسة تنشط في قطاعات أخرى، من ضمنها حرف تقليدية.

- مركزية اتخاذ القرار ومباشرة الأعمال: حيث أن المؤسسات صغيرة الحجم خاصة تتميز عملية اتخاذ القرار فيها بأنها تميل إلى الطابع المركزي، أين تتركز عملية التخطيط في يد الإدارة العليا والتي قد تكون في يد المالك. كما أن معظم المهام قد تنجز من طرف بعض المعاونين.

¹ علي الأخضر وبيان حرب: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006/2005، ص 365.

² وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 معطيات 2008، الجزائر، 2008، ص 6.

³ المرجع نفسه، ص 6.

- **اللا رسمية في التعاملات:** يغلب الطابع غير الرسمي على أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد يرجع هذا الأمر إلى قلة عدد العاملين، صغر حجم المؤسسات، سيادة التقارب المكاني، وزيادة عملية التفاعل، وهذا ما ينعكس في غالب الأحيان في شكل الهيكل التنظيمي، كما أن الإدارة والعمال في هذا النمط من المنظمات يعرفون بعضهم البعض وقد يكونون أقرباء.

وفي هذا الصدد تشير بعض الكتابات إلى أن هذه العوامل مجتمعة أدت إلى سيادة روح العائلة في هذا النوع من المؤسسات الصينية فأنشأت روح من التعاون بين الإدارة والعاملين، سمح للكثير من المؤسسات الصينية المنتمية لهذا الصنف من تحقيق التميز¹.

- **اعتماد استراتيجيات التخصص والتركيز:** تعتمد الكثير من المنظمات الصغيرة والمتوسطة استراتيجية التخصص وذلك بتركيزها على تشكيلات محدودة تقدمها بجودة عالية أو بأسعار تنافسية، كما يتم التركيز على جزئيات سوقية محدودة (*Market niche*) تميل إلى المحلية، وهذا ما يتيح لها تحقيق التميز والدخول في تحالفات قوية مع كبريات الشركات في شكل عقود مقاولات إنجاز بالباطن. ولعل من الأمثلة الواضحة في ذلك ما حققته المؤسسات الصينية في هذا المجال في قطاعات إنتاج الحواسيب، الجوالات والسيارات مؤخرًا.

II. التجربة الجزائرية في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حاليًا مكانة كبيرة في الخطابات الرسمية الجزائرية، كما أن جهودًا تبذل لتطوير هذا القطاع لأهميته البالغة في إحداث تنمية حقيقية، ولا أدل على اهتمام السلطات الجزائرية بهذا القطاع خير من تخصيص وزارة مستقلة تعنى به، تصمم الاستراتيجيات لترقيته، وتقديم الإعانات اللازمة لذلك. في هذا الإطار سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة مفهوم التأهيل (*La mise à niveau*)، لنعرج إلى تناول موضوع نشأة وتطور هذا القطاع في الجزائر وواقعه الآن، لنحاول في الأخير تبين أهم المشكلات التي تواجه تأهيله ليلعب الدور المحدد له.

¹ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ص 68.

1.II مفهوم تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرجع بعض الباحثين بروز مفهوم التأهيل إلى التجربة البرتغالية المندرجة في إطار الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي بحلول سنة 1989. من خلال مخطط أطلق عليه تسمية: " البرنامج الاستراتيجي لمرونة وعصرنة الاقتصاد البرتغالي"، والذي كان يستهدف أساسا:

- عصرنة البنى التحتية الداعمة لقطاع الصناعة.

- تقوية قواعد التكوين المهني في البلد.

- توجيه التمويل لغرض الاستثمار المنتج للمؤسسات، خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تحسين الانتاجية والجودة للنسيج الصناعي.

وقد حقق هذا البرنامج أهم أهدافه والمتمثلة أساسا في إنشاء قطاعات صناعية جديدة، بالإضافة إلى

تطوير الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية والتي تخلق مناصب شغل¹.

أما فيما يتعلق بتعريف التأهيل، فقد تبنت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بالجزائر التعريف الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) والذي مفاده أن

التأهيل هو: "عملية مستمرة للتعليم، التفكير، والتثقيف والتي تسمح باكتساب اتجاهات وقناعات

جديدة، أساليب تفكير وسلوكيات منظمين (Des entrepreneurs)، وطرائق تسيير ديناميكية ومبتكرة"².

نلاحظ أن هذا التعريف ركز أكثر على الهدف من التأهيل والمتمثل أساسا في:

- التركيز على التعلم وتحيين المعارف لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تعديل القناعات الإدارية

- الوصول بهذه الفئة إلى مستوى المنظم (الريادي) الذي وصفته الأدبيات الاقتصادية.

¹ رؤوف جزيري وآخرون: برنامج تأهيل المؤسسات التونسية، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 18/17 أفريل 2006.

² وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: مطوية تعريفية بالوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، (دون ذكر سنة النشر).

- اعتماد طرق إدارية تتميز بالديناميكية والابتكار ، بمعنى أنها تتماشى مع الموقف الذي يواجه المؤسسة.

أما جزيري وآخرون فيرون أن مفهوم التأهيل يستند إلى فكرتين أساسيتين: التطوير والمقارنة المرجعية أو المعايرة المرجعية (Benchmarking). وبالتالي فإن تأهيل جهاز، هيئة أو مؤسسة هو تطوير هيكل حالي للوصول به إلى مستوى الفعالية والكفاءة للهيكل المماثلة ولكن الأكثر نجاعة¹. نلاحظ أن هذا التعريف مكمل للتعريف السابق بحيث أشار إلى الهدف من التعلم، التثقيف وتجديد المعارف وهو تطوير الوضع القائم بغية الوصول إلى مستويات أداء أكثر نجاعة، كما حدد الوسيلة لذلك وهي اعتماد أسلوب المعايرة المرجعية من خلال إيجاد المعيار أو المرجع الذي يستند إليه في عملية التطوير، هذا المرجع قد يكون داخليا أو خارجيا، مؤسسة منافسة أو أخرى تنتمي إلى مجال أعمال استراتيجي مختلف أو معيارا عالميا للأداء كالإيزو مثلا.

II. 2 نشأة وتطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعود نشأت المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر إلى الحقبة الاستعمارية، أما الحرف والمشروعات المصغرة العائلية فقد وجدت قبل ذلك بكثير، وقد انحصر دور هذه المؤسسات في هذه الحقبة في لعب دورا ملحقا للشركات الكبرى للاحتلال الفرنسي. وفي سنة 1958 وفي إطار مشروع قسنطينة الذي أطلقته الحكومة الفرنسية تطور دور هذه المؤسسات لتتحول إلى أداة أساسية لتطوير صناعة تعود بالمنفعة على اقتصاد المحتل. في الواقع لن نقف كثيرا عند هذه المرحلة؛ ولكن سوف نتحدث عن واقع هذا النوع من المؤسسات في ظل الجزائر المستقلة، والذي عرف مجموعة من المراحل التي نوجزها فيما يلي:

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي (1962-1967): تميزت هذه المرحلة بمحاولة الدولة إعادة ترتيب الاقتصاد

الوطني، وفيما يتعلق بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلقد ورثت الجزائر مؤسسات كان يديرها

¹ رؤوف جزيري وآخرون: المرجع السابق.

معمرون أوريون خاصة ، تتركز بالأساس في المناطق العمرانية الكبرى، وتنشط بالأساس في الصناعات الاستهلاكية¹. وبعد مغادرة ملاك هذه المؤسسات حولت عملية تسييرها إلى عمالها في إطار ما عرف بنظام التسيير الذاتي مع المحافظة على الملكية لصالح الدولة ، حيث تشرف عليها الجماعات المحلية، وبهذا بدأت تبرز مؤسسات صغيرة ومتوسطة تابعة للقطاع العام ، وهذا لم يكن غريبا إذا أخذنا بعين الاعتبار الخيارات السياسية ومن ثم الاقتصادية التي تم تبنيها في تلك المرحلة، والتي حددت تقريبا دور ه ذا النوع من المؤسسات واعتبرتها دعامة المشروعات الكبرى التي سينطلق فيها في المراحل اللاحقة، أما فيما يتعلق بالإحصائيات المتعلقة بعدد هذا النوع من المؤسسات غداة الاستقلال فتشير بعض الدراسات إلى وجود قرابة 1120 مؤسسة تشغل حوالي 57480 عامل²، والتي كانت في معظمها مؤسسات صغيرة أو متوسطة الحجم، منها 330 مؤسسة صغيرة توظف حوالي 3000 عامل وتتنوع على مجموعة من الأنشطة أهمها³:

- الصناعات الغذائية.

- مواد البناء .

- المحاجر .

- الصناعات الميكانيكية.

- الصناعات الكهربائية.

وقد تمكن هذا القطاع من المساهمة بشكل فعال في نهاية هذه المرحلة - رغم ضعف إمكاناته - من المساهمة بشكل فعال في تكوين القيمة المضافة الوطنية، حيث قدرت مساهمته في حدود 68 % من القيمة المضافة الوطنية في نهاية سنة 1967⁴.

¹ شريف شكيب أنور وآخرون: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - موجبات التكيف وميكانيزمات التأهيل، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، المركز الجامعي بسعيدة، الجزائر، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.

² عبد القادر نويبات وعبد الوهاب جباري: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني، بحث مقدم ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، المركز الجامعي بسعيدة، الجزائر، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.

³ عبد الله بلوناس: الاقتصاد الجزائري والانتقال من الخطة إلى اقتصاد السوق ومدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 20.

⁴ شريف شكيب أنور وآخرون: المرجع السابق.

ثانيا: مرحلة التخطيط الاشتراكي (1967-1989): تميزت هذه المرحلة في معظمها بانتهاج سياسة

التخطيط المركزي، حيث عرفت خمس برامج تنموية امتدت طيلة هذه الحقبة وتوزعت كالآتي:

- المخطط الثلاثي 1967-1969.

- المخطط الرباعي الأول 1970-1973.

- المخطط الرباعي الثاني 1974-1977.

- المخطط الخماسي الأول 1980-1984.

- المخطط الخماسي الثاني 1985-1989.

وقد تميزت هذه المرحلة بصفة عامة بجملة من المميزات المتمثلة في:

- تأكيد هيمنة الدولة على القطاع الاقتصادي، ومن ضمنه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

وهذا ما اتضح من خلال قانون الاستثمار الصادر في سنة 1966، الذي أسس لهذه الحقبة والذي

ربط عملية السماح بتأسيس مشروعات خاصة بموافقة اللجنة الوطنية للاستثمار¹.

- تكريس فكرة أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور تكميلي للمؤسسات الكبيرة التابعة للدولة

بناء على الخيارات الاقتصادية المتبناة في هذه المرحلة والتي لم تعتبر هذا النوع من المؤسسات

المحرك الأساسي للتنمية في نظر صانع القرار الاقتصادي الجزائري.

- وجود غموض كبير في بداية هذه الحقبة فيما يتعلق بالاستثمار الخاص في مجال المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، حيث لا تكاد تجد ما يشير إلى هذا النوع في المخططات الثلاثة الأولى.

- محدودية اختيار مجالات الأنشطة، حيث أن أهم هذه المجالات كانت ممنوعة وتمنح للمؤسسات

الوطنية الكبرى.

- وجود رقابة كبيرة على عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، بالإضافة إلى نظام ضريبي

يعرقل تطور هذا الصنف، حيث أنه على سبيل المثال تجاوزت الضريبة على الأرباح في الثمانينات

نسبة 50 %.

¹ Conseil National Economique et Social, La Commission Perspectives de Développement Economique et Social, Rapport: Pour une politique de développement de la PME en Algérie, Alger, le mercredi 17 avril 2002, p 197.

- عدم وجود وزارة مختصة تعنى بتطوير هذا القطاع ، حيث أن شؤونه كانت تدار من قبل وزارة التخطيط.

ورغم ما جاء به قانون الاستثمار في 1982/08/21 من جديد فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة التابعة للقطاع الخاص، والمتمثل في السماح لهذا النوع من المؤسسات من الحصول على المخصصات اللازمة من العملة الصعبة لاقتناء التجهيزات وبعض المواد الأولية؛ إلى أنه شكل عائقا بدوره لتطور هذا القطاع وهذا ما يتضح من خلال نقطتين أساسيتين هما¹:

- تحديد قيمة التمويل المسموح بها من طرف البنوك العمومية لهذا النوع من المؤسسات خاصة التابعة للقطاع الخاص بنسبة لا تتعدى 30 % من المبلغ المسموح به للقيام بعمليات الاستيراد.

- عدم السماح بتجاوز رأسمال 30 مليون دينار لتأسيس شركات المسؤولية المحدودة، و 10 ملايين دينار لتأسيس المؤسسات الفردية.

أما فيما يتعلق بالإحصائيات المرتبطة بهذا القطاع في هذه الفترة فتشير بعض الدراسات إلى وجود قرابة 4834 مؤسسة صناعية خاصة في حدود سنة 1980، منها حوالي 4082 مؤسسة مصغرة تشغل أقل من 20 عاملا². وقد ساهم هذا القطاع بنسبة 30 % من القيمة المضافة الوطنية في حدود سنة 1982³. أما في نهاية هذه الحقبة فتشير الإحصائيات إلى وجود حوالي 209 مؤسسة صغيرة ومتوسطة عمومية، بالإضافة إلى حوالي 19843 مؤسسة خاصة تنتمي إلى هذا الصنف⁴. وبإجراء عملية حسابية بسيطة يتضح لنا الارتفاع الكبير الذي عرفه عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في سنة 1989 مقارنة بسنة 1980، حيث بلغت هذه الزيادة نسبة 410 %، وهذا أمر طبيعي يعكس التوجهات الجديدة التي بدأت تلوح في الأفق بشأن إعادة النظر في الخيارات الاقتصادية للدولة الجزائرية التي بدأت تعطي أهمية معتبرة للقطاع الخاص في عملية التنمية، وبالذات لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ Conseil National Economique et Social : Ibid, p 198.

² عثمان لخلف: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر-، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 187.

³ شريف شكيب أنور وآخرون: المرجع السابق.

⁴ عبد القادر نويبات وعبد الوهاب جباري: المرجع السابق.

ثالثا : مرحلة التسعينات: عرف الاقتصاد الجزائري في هذه المرحلة تحولات كبيرة رمت بضلالها على الخيارات المتبناة من قبل صناع القرار في الجزائر. ولعل من أهم التجليات للواقع الجديد الشعور بأهمية القطاع الخاص في إحداث التنمية المنشودة، وهذا ما اتضح جليا من خلال بعض القوانين الصادرة في بداية هذه الحقبة على غرار قانون 14 أفريل 1990 المتعلق بالقرض والنقد الذي تعامل مع القطاعين الخاص والعام على حد سواء فيما يخص معايير الحصول على الائتمان وإعادة التمويل من البنك المركزي ومستوى أسعار الفائدة، كما أن الأوراق المالية بين القطاعين أصبحت تخضع لنفس معايير الأهلية. كما تكرر هذا التوجه من الناحية التشريعية بصدور القانون رقم 19 - 90 المؤرخ في 19 فيفري 1991 والمتضمن تحرير التجارة الخارجية ، والذي يضمن حرية التجارة الخارجية ويخضع القطاعين العام والخاص لنفس معايير وشروط التصدير والاستيراد . ولقد دعم مشروع الإصلاح الاقتصادي بقانون آخر خاص بالاستثمارات والذي صودق عليه طبقا للمرسوم التشريعي رقم 12 - 93 المؤرخ في 13 أكتوبر 1993¹. أما فيما يتعلق بعدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في هذه المرحلة فتشير الإحصائيات الصادرة عن الديوان الوطني للإحصائيات بأنها قارت 22591 مؤسسة في سنة 1991 موزعة على ما يربو عن ثمن مجالات أنشطة، ومقسمة بين القطاعين العام والخاص.

وحسب بطاقة معلومات أعدها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في 31 ديسمبر 1999 تضمنت إحصائيات حول عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحسب النشاط وفئة العمال ، بينت أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرف تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة، فبعد أن كان عدد هذا النوع من المؤسسات لا يتجاوز 103925 مؤسسة في منتصف التسعينات ، قفز هذا الرقم إلى 127232 مؤسسة سنة 1997، أي بزيادة تقدر بحوالي 22.4%. كما بلغ عددها بحلول سنة 1999 حدود 156507 مؤسسة، أي بزيادة تقدر بـ 50.59% مقارنة بسنة 1992². من خلال هذه الأرقام يتضح جليا التوجه الجديد الذي بدأت معالمه تظهر نهاية العشرية السابقة، وبدأ هذا النوع من المؤسسات يلقي

¹ عثمان لخلف: دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 94-95، ص 110-106.

² عثمان لخلف: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر-، المرجع السابق، ص 24. (بتصرف)

اهتماما كبيرا من السلطات، التي شعرت بأهميتها في إحداث التنمية وبخاصة في توفير مناصب شغل، كما أن القطاع الخاص أسهم بدوره بشكل كبير في تطوير هذا القطاع، حيث أنه شكل الغالبية الساحقة من هذه المؤسسات كما أشرنا لذلك سالفًا.

رابعاً : المرحلة من سنة 2000 إلى 2009: عرفت بداية هذه المرحلة قفزة نوعية في مجال تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتاريخ 12 ديسمبر 2001، هذا القانون الذي ساهم بشك ل كبير في تطوير هذا القطاع من خلال تحديده وضبط الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط ضمنه هذه المؤسسات وأدوات ترقيتها ودعمها.

تشير الإحصائيات المتعلقة بهذه المرحلة إلى تطور معتبر لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة التابعة للقطاع الخاص، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة: 2010/2002

نسبة التطور %	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة									طبيعة المؤسسة	
	سنة 2010	سنة 2009	سنة 2008	سنة 2007	سنة 2006	سنة 2005	سنة 2004	سنة 2003	سنة 2002		
بين سنتي 2010-2002											
320.38	606737	572922	526519	293946	269806	245842	225449	207949	189552	خاصة	
28.93 -	560	598	626	666	739	874	778	788	788	عمومية	
291.45	607297	573520	527145	294612	270545	246716	226227	208737	190340	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

- شريف شكيب أنور وآخرون: المرجع السابق.
- *Ministre de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : Bulletin d'information Economique N°6, 2004.*
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية الخاصة بسنة 2005.
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية الخاصة بسنة 2006.
- *Ministre de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : Bulletin d'information Economique N°12, 2007.*
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 الخاصة بسنة 2008.
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 17 الخاصة بسنة 2010.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص قد عرف طورا ملحوظا في هذه المرحلة، حيث تجاوز حد 320 % بين سنتي 2002 و نهاية 2010؛ بالمقابل يلاحظ تراجع في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام بنسبة تقارب 29%. كما أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تشكل نسبة تتجاوز 99 % من إجمالي هذا النوع من المؤسسات. ويمكن تفسير هذه الملاحظات في اعتقادنا بالآتي:

- التطور الذي عرفه الاستثمار الخاص في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو ثمرة عاملين أساسيين هما: التوجه الجديد لسياسة الدولة والمشجع لهذا النوع من النشاط الاقتصادي، هذا التوجه ينعكس بشكل جلي في إنشاء وزارة مختصة بهذا الشأن تعكف على توفير البيئة المساعدة لنمو هذا القطاع من جهة؛ وتوافر مجموعات من الأشخاص يمتلكون موارد ورغبة في الاستثمار الخاص من جهة أخرى.

- الانحسار الذي عرفه عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام يرجع بالأساس إلى سياسة الخوصصة التي اعتمدها الدولة في هذه المرحلة من جهة؛ وإلى حل الكثير من المؤسسات بدعوى ضعف الأداء وإفلاس بعضها من جهة أخرى.

أما فيما يتعلق بمجالات الأنشطة التي يتوزع عليها هذا العدد من المؤسسات، تشير آخر نشرة صادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، والمتعلقة بسنة 2009 إلى أن تتوزع مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (05): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب فروع النشاط

فروع النشاط	العدد	النسبة	الفروع
الخدمات	154078	45.93	- النقل والمواصلات. - التجارة. - الفنادق والإطعام. - خدمات للمؤسسات. - خدمات للعائلات. - مؤسسات مالية. - أعمال عقارية. - خدمات للمرافق الجماعية.
البناء والأشغال العمومية	118268	35.25	- البناء والأشغال العمومية.
الصناعة	58646	17.84	- المناجم والمحاجر. - الحديد والصلب. - مواد البناء - كيمياء - مطاط - بلاستيك - الصناعة الغذائية - صناعة النسيج. - صناعة الجلد. - صناعة الخشب والفلين والورق. - صناعة مختلفة
الفلاحة والصيد البحري	3592	1.07	- الفلاحة والصيد البحري.
خدمات ذات الصلة بالصناعة	902	0.27	- خدمات الأشغال البترولية. - المياه والطاقة. - المحروقات.
المجموع	335486	100	

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 الخاصة بسنة 2009.

الجدول رقم (06): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب فروع النشاط

النسبة	العدد	قطاع النشاط
31.48	197	الصناعة
9.26	58	البناء والأشغال العمومية
38.82	243	الخدمات
18.05	113	الزراعة
2.39	15	المناجم والمحاجر
100	626	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 الخاصة بسنة 2008.

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ مايلي:

- يشكل قطاع الخدمات النصيب الأكبر من مجالات الأنشطة التي تعمل ضمنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية الجزائرية، حيث تبلغ نسبتها في القطاع العام حدود 38.82 %، في حين تبلغ نسبتها في القطاع الخاص حد 45.92%. هاتين النسبتين تعكسان التوجه العالمي نحو اقتصاديات الخدمات، حيث أن فترة التسعينات من القرن الماضي وصفت بهذا الوصف، نتيجة التوجه الكبير للاستثمار في مجال الخدمات خاصة في الدول المتقدمة اقتصاديا؛ بالمقابل يمكن وصف العشرية الأولى من هذا القرن بأنها بداية مرحلة الاقتصاديات المبنية على المعرفة.
- تشتغل الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال البناء والأشغال العمومية، حيث تبلغ نسبة المؤسسات العاملة في هذا القطاع حدود 34.84 %، بعدد إجمالي يبلغ 111978 مؤسسة. وهذا قد يرجع بالأساس إلى حجم سوق هذا القطاع الذي انتعش بفعل المشاريع الكبرى المبرمجة للإنجاز على غرار الطريق السيار شرق - غرب وبرنامجي المليون سكن.
- تركز عدد معتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في قطاع الصناعة، حيث تبلغ نسبة هذا النوع 31.38 %، ولعل جزء من هذه النسبة كان يندرج ضمن المؤسسات الكبيرة وبفعل تقليص الحجم أصبح يندرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-لا تزال بعض القطاعات تشهد ضعفا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة العاملة بها على غرار قطاعات الطاقة والمياه، وهذا قد يرجع بالأساس إلى صعوبة اختراق هذه المجالات نتيجة عوامل تشريعية مرتبطة باحتكار الدولة لبعض الأنشطة وأخرى اقتصادية مرتبطة بدفتر الشروط الصعبة.

II. 3 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، آليات تأهيلها والمشكلات التي تواجه تطورها في الجزائر

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا محوريا في كثير من الاقتصاديات، فهي تمثل مفتاحا مهما من مفاتيح التنمية الاقتصادية. ومن هنا سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى هذه الأهمية بالنسبة للاقتصاد الجزائري خاصة، لنعرج إلى مناقشة أهم المشاكل التي تواجه هذا القطاع.

أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للاقتصاد الجزائري

خلال الفترة الممتدة بين بدايات الاستقلال وحتى بداية التسعينات لم يحض قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاهتمام اللازم لطبيعة الخيارات الاقتصادية المتبناة في تلك المرحلة كما أشرنا إلى ذلك في المبحث السابق؛ ولكن في نهاية التسعينات وبداية الألفية الثالثة أصبح هذا القطاع ينال اهتماما كبيرا في الخطابات والخطط التنموية للحكومات المتتابة وينتظر منه أن يلعب جملة من الأدوار، ويمكن إبراز أهمية هذا القطاع والدور المنتظر منه من خلال النقاط التالية:

1. المساهمة في توفير مناصب للشغل: تعاني الجزائر كغيرها من الدول النامية من مشكلة البطالة

بأنواعها المختلفة: مقنعة، هيكلية، حقيقية (سافرة)... ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكون من الأدوات الأساسية للتقليل من آثار هذه المشكلة، وخاصة أن القطاع الزراعي لم يعد قادرا على امتصاص العدد الكبير من العمال، كما أن المؤسسات الكبيرة التي كانت تحتوي عمالة معتبرة مستهها سياسات تخفيض العمالة أو الحل. وفي هذا الإطار أشارت إحدى الدراسات التي أعدت من قبل البنك العالمي أنه بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية

التي تهتم بهذا القطاع أن توفر مناصب عمل لنمو يقدر بنصف عدد العاملين في الصناعات التحويلية لاعتمادها على أسلوب العمل المكثف، و75 % في باقي القطاعات¹.

وبالرجوع إلى التجربة الجزائرية والمتعلقة بهذا النوع من المؤسسات تتضح المساهمة المعتبرة لهذا القطاع في توفير فرص العمل، حيث تشير الإحصائيات الخاصة بالسداسي الأخير من سنة 2007 إلى بلوغ عدد العاملين في هذا القطاع في المؤسسات الخاصة فقط حد 1064983 عامل²، في حين تشير الإحصائيات الخاصة بالسداسي الثاني لسنة 2008 إلى بلوغ عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام أكثر من 52786 عامل، بالإضافة إلى أكثر من 126887 حربي³. وبالرجوع إلى الإحصائيات الخاصة بسنة 1998 على سبيل المثال التي تشير إلى وجود أكثر من 188564 مؤسسة تشغل أزيد من 900000 عامل، والتي ساهمت في امتصاص أزيد من 400000 عامل سرحوا من المؤسسات العمومية⁴، نلاحظ ارتفاعا في التشغيل بعدد يقارب 200000 عامل وهذا أمر إيجابي.

2. المساهمة في الرفع من الناتج الداخلي والقيمة المضافة: يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في كثير من الاقتصاديات فيما يتعلق بالمساهمة في الناتج الداخلي الإجمالي للقطاع الخاص، حيث تشير بعض الإحصائيات إلى مساهمة هذا القطاع بأكثر من نصف هذا الأخير في كل من فرنسا، إسبانيا، البرتغال، اليابان والدانمارك، كما يساهم هذا القطاع في تحقيق نصف الناتج الداخلي الخام في الولايات المتحدة الأمريكية⁵. أما في الجزائر فمن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح تطور الناتج الداخلي الخام الذي تساهم فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقسط الأكبر، خاصة في ذلك القسم المحقق من طرف المؤسسات الخاصة والتي تشكل بنسبة 98 % من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ فتحى السيد عبده أبو سيد أحمد: الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 24.

² *Ministre de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : Bulletin d'information Economique N°12, 2007.*

³ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 الخاصة بسنة 2008.

⁴ حسين رحيم: المرجع السابق.

⁵ حاكمي بوحفص: المؤسسات الصغيرة الواقع والآفاق، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، المركز الجامعي بسعيدة، الجزائر، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.

الجدول رقم (07): تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات تبعا لطبيعة الملكية

الوحدة: مليار دينار جزائري.

2008		2007		2006		2005		2004		2003		الطابع القانوني
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
16.20	686.59	19.2	749.86	20.44	704.05	21.59	651	21.8	598.65	22.9	550.6	مساهمة القطاع العام
83.80	3551.33	80.8	3153.77	79.56	2740.06	78.41	2364.5	78.2	2146.75	77.1	1884.2	مساهمة القطاع الخاص
		100	3903.63	100	3444.11	100	3015.5	100	2745.4	100	2434.8	المجموع

المصدر: - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 الخاصة بسنة 2008.

- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 16 الخاصة بسنة 2009.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الناتج الخام خارج المحروقات قد عرف ارتفاعا نسبيا خلال هذه الفترة وقدّر هذا الارتفاع بين سنتي 2003 و2007 بنسبة 60%. وبالنظر إلى تفاصيل هذا الجدول يتضح لنا أن مساهمة القطاع الخاص كانت دوما هي المهيمنة في تحقيق هذا الناتج، حيث بلغت نسبة مساهمته في حدود سنة 2007 نسبة 80.8%، وباعتبار أن هذا القطاع يتشكل من مؤسسات صغيرة ومتوسطة بنسبة تتجاوز 98% فإنه يظهر أن هذه المؤسسات بدأت تلعب دورا إيجابيا في إنتاج الثروة في الجزائر؛ رغم أنها لا تزال بعيدة عن تحقيق الهدف العام للخطط التنموية الرامية للتخلص من التبعية للمحروقات.

أما فيما يتعلق بمساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنتاج القيمة المضافة فإنها مساهمة مهيمنة في الكثير من القطاعات التي يسيطر عليها الخواص، حيث بلغت مساهمة هذا الأخير في تحقيق القيمة المضافة في قطاعات: الزراعة، الصناعة الغذائية، النقل حدود: 99.55%، 84.12%، 79.19% على التوالي في حدود سنة 2007¹.

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 الخاصة بسنة 2008.

3. تحقيق التوازن في التنمية: نقصد بالتوازن هنا أمران أساسيان: توازن جهوي وتوازن في توزيع الأنشطة الاقتصادية. وبالنظر إلى التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التراب الوطني نلاحظ تواجدا لهذه المؤسسات في كل المناطق تقريبا مع تركيز في بعض المناطق على غرار: الجزائر العاصمة بحوالي 38096 مؤسسة، وهران بحوالي 19643 مؤسسة، تيزي وزو بحوالي 17840 مؤسسة، بجاية بحوالي 14009 مؤسسة وسطيف بحوالي 13555 مؤسسة¹. أما فيما يتعلق بالتوازن من حيث طبيعة النشاطات التي تزاولها هذه المؤسسات فهي متنوعة بدورها بين قطاعات تقديم الخدمات وإنتاج السلع المادية.

ثانيا: أهم الآليات المعتمدة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

لقد اعتمدت السلطات العليا في الجزائر جملة من الآليات لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها والمتمثلة بالأساس في إنشاء:

1. وزارة منتدبة تعنى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1991، لترتقي إلى وزارة تعنى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1994، لتتوسع صلاحياتها فيما بعد سنة 2001، وبعدها أصبحت تشمل الصناعات التقليدية. ولقد كان الهدف الأساسي من إنشاء هذه الوزارة وتوسعة صلاحياتها في كل مرة هو توفير الأطر القانونية والمناخ الملائم لتأهيل هذا النوع من المؤسسات أخذا بعين الاعتبار خصوصياتها، ولعل من أهم الأدوار التي أنيطت بهذه الوزارة حسب ما أشار إليه المرسوم 19/2000 المؤرخ في 11 جويلية سنة 2000 نجد ما يلي:

- إعداد استراتيجيات لتطوير القطاع.
- المساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل المؤسسات لصغيرة والمتوسطة.
- حماية طاقاتها الإنتاجية وتطويرها وتعزيز قدرتها التنافسية.
- تقديم الحوافز والدعم لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ المرجع نفسه.

2. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، وهي هيئة وطنية تابعة لرئاسة الحكومة مباشرة أنشأت سنة 1996¹، وهدفها الأساسي مثلما هو موضح من تسميتها هو دعم عمليات تشغيل الشباب، من خلال مساعدتهم على إنجاز مشاريعهم من خلال التمويل المرتكز على تسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، بالإضافة إلى مصاحبة أصحاب المشروعات في إعداد دراسات الجدوى التي تمكنهم من الحصول على موافقة البنوك لمنحهم القروض التي تمكنهم من إنشاء مؤسساتهم الخاصة، دون أن ننسى المزايا الجبائية الكبيرة التي يحصل عليها المستثمرون المعتمدون على هذه الوكالة.
3. وكالة ترقية الاستثمار (APSI) سنة 1993 بموجب المرسوم 93-12 المتعلق بترقية الاستثمارات، وقد تم استبدالها في عام 2002 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، وقد جاءت هذه الأخيرة ملحقه مباشرة برئاسة الحكومة وغرضها الأساسي تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي من خلال تسهيل الإجراءات وتوفير شبك وحيد تتم من خلاله تسوية كل الوثائق الخاصة بالمشروع الاستثماري، كما تم بعد ذلك إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDIPME) التي تختص بتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة فقط وتأهيلها².
4. حاضنات الأعمال أو المشاتل، التي كان الهدف الأساسي منها هو استقبال، احتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة لتأهيلها لمواجهة ظروف البيئة التنافسية، من خلال تزويد أصحابها بإرشادات والاستشارات في المجالين القانوني والاقتصادي³.
5. مراكز التسهيل، وهي مؤسسات ذات طابع إداري تابعة للدولة أنشأت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 11 جويلية سنة 2003، ويتمثل دورها الأساسي في توفير شبك مناسب لاحتياجات منشئ المؤسسة أو المقاول، ويساهم في تحقيق اندماج أفضل للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، كما يساعد هذه المؤسسات على تطوير تكنولوجيات جديدة، تثمين الكفاءات البشرية بها من

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 96/296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.

² وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: مطوية تعريفية بالوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، (دون ذكر سنة النشر).

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003، العدد 13، ص 14.

خلال التكوين، وإعانة القائمين على هذه المؤسسات على استخدام الأساليب التي تتيح لهم ترشيد استعمال الموارد المالية للمؤسسة.

6. صندوق ضمان القروض الذي أنشأ في سنة 2002، والذي يتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على قروض بنكية وضمانها لها، وذلك بقصد تمكين هذه المؤسسات من التمويلات اللازمة لإنشاء وتوسعة النشاط مع ضمان الصندوق لهذه القروض. باعتبار أنه غالباً ما لا تملك هذه المؤسسات ضمانات كافية في تعاملاتها مع البنوك¹.

7. صندوق ضمان الاستثمار الذي أنشأ سنة 2004، والذي جاء دوره مكملًا للصندوق السابق بحيث يختص في عمليات الضمان الخاصة بالاستثمارات التي يقوم بها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار أن بيئة الأعمال تتخللها مخاطر كثيرة تجعل المستثمر الصغير عرضة لها².

8. المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة الذي أنشأ في سنة 2003، والذي يهدف إلى تطوير نشاط المناولة الذي يعتبر مجال أعمال استراتيجي لكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال³:

- تنظيم والمساهمة في ملتقيات، تظاهرات وأيام دراسية على المستوى الوطني تعنى بالمناولة.

- إعداد دراسات تساعد على ترقية المناولة في الأسواق المحلية والدولية.

- طبع المنشورات والمطبوعات التي تعنى بموضوع المناولة.

- إنشاء مركز توثيق يعنى بجمع ونشر الأحكام الاقتصادية المتعلقة بترقية المناولة، والعمل على ترقية

وتحديث نظام المعلومة الذي تستفيد منه المؤسسات المشتغلة والمهتمة بالمناولة.

9. المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أنشأ سنة 2003، وهو جهاز

استشاري مكلف بتشجيع الحوار والتشاور ما بين قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 337/02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 19 أبريل سنة 2004.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم الرئاسي رقم 188/03 المؤرخ في 22 أبريل سنة 2003.

من جهة؛ والسلطات العمومية من جهة أخرى، وذلك بصفة منتظمة للتوصل إلى قراءة جيدة للمتغيرات الاقتصادية¹.

ما من شك أن معظم هذه الهيئات ساهمت بقسط معين في الوصول إلى هذا العدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي تجاوز حد 526519 مؤسسة في نهاية سنة 2008، تتوزع على عدد كبير من القطاعات، وعلى كل الولايات تقريبا. فعلى سبيل المثال تشير الإحصائيات التي أوردتها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية فيما يتعلق بأداء الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار (ANDI) إلى أن هذه الوكالة تمكنت من تدعيم حوالي 16925 مشروع بقيمة إجمالية تقارب 2401890 مليون دينار ويشغل حوالي 196754 عامل سنة 2008. وفي الإطار نفسه تشير الإحصائيات نفسها بأن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) منحت منذ إنشائها حتى نهاية سنة 2008 أكثر من 352929 شهادة موافقة للشباب المستثمر تتيح له تنفيذ مشاريعهم وهذا ما وفر أكثر من 982058 منصب عمل².

ثالثا: أهم البرامج المعتمدة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تم اعتماد العديد من البرامج للمساعدة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نوجز أهمها في:

1. برامج التأهيل في ظل التعاون الدولي : وفي هذا الصدد شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برامج في إطار التعاون الثنائي بين الجزائر ودول أخرى وتعاوننا مع الهيئات والتكتلات الإقليمية، ولعل أبرز ما يوضح ذلك ما يلي:

أ. برامج التأهيل في إطار التعاون مع الاتحاد الأوروبي ودوله: وقد شملت:

برامج ميديا (MEDA): أطلقت هذه البرامج من قبل الاتحاد الأوروبي في إطار تطوير مسار الشراكة الأورو متوسطي بأبعاده الثلاثة: السياسي، الاجتماعي والاقتصادي، وقد عرف برنامجين هما ميديا 1 (MEDA I) وميديا 2 (MEDA II)، امتد الأول بين سنتي: 1995 و 1999 وقد خصص له غلاف

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 80/03 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003.

² وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرة المعلومات الإحصائية رقم 14 الخاصة بسنة 2008.

مالي قدر بـ 3.535 مليار دولار، أما الثاني فامتد بين سنتي: 2000 و 2006 وقد خصص له غلاف مالي قدر بـ 5.35 مليار دولار¹. وقد استفادت من هذه البرامج دول الضفة الجنوبية للمتوسط ومنها الجزائر التي استفادت من تطبيق البرنامج ابتداء من سنة 1998، حيث قدم الاتحاد الأوروبي مبلغ 57 مليون أورو لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وإعادة تأهيلها من خلال تكوين المسيرين ودعم المحيط الخارجي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات. وقد تم تحقيق حوالي 450 عملية تأهيل في هذا الإطار، وكانت الأهداف الأساسية لهذا البرنامج تتمثل في²:

- تحسين وترقية العملية الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - دعم إنشاء مؤسسات تمويلية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - إعادة تأهيل هيكل الدعم والمتابعة المكلفة بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - إعداد شبكة وطنية للمعلومات الاقتصادية والمالية والتقنية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ويستفيد من هذا البرنامج حسب اللجنة الأوروبية المختصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في القطاعات التالية³:

- المواد الغذائية والزراعية.
- الصناعات الغذائية.
- مواد البناء.
- السلع المصنعة.
- الصيدلة.
- الهيئات المالية والمشرفين الماليين الخواص الذين يعملون على المساعدة في إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام آليات تمويل جديدة مثل: التمويل التأجيري (Leasing)...

¹ Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM): Le bilan du programme MEDA, Les notes d'alerte du CIHEAM, N° 22, 11 décembre 2006, p 1.

² Nacer DJABROUN: Le programme MEDA, journée d'étude sur le programme MEDA, Mardi 1 octobre 2002, p 1.

³ Commission Européenne UGP : Note d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME/PMI, journée d'information sur les programmes d'appui organisée par le ministre de la PME/PMI, Le 29 Avril 2002.

- الهيئات وأجهزة الدعم التي لها قدرة على الترقية، التأطير والمساندة في المجال التقني، الإدارات المركزية لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غرف التجارة والصناعة، بورصة المناولة والشراكة، جمعيات أرباب العمل، مراكز ومعاهد التكوين وممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية.
 - ويتدخل برنامج ميذا من خلال تقديم إعانة تبلغ من تكلفة التدخلات المتعلقة بالمساعدة التقنية، التكوين وتطبيق المعلوماتية، غير أن هذا البرنامج لا يتدخل لتقديم مساعدات في رأس المال أو تمويل تجهيزات الإنتاج، وللاستفادة من التمويل ينبغي توافر الشروط التالية¹:
 - الممارسة في إحدى النشاطات المشار إليها أعلاه لمدة لا تقل عن 3 سنوات.
 - امتلاك 60 % على الأقل من رأسمال المؤسسة شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.
 - أن يكون النشاط مصرح به جبائيا ومنخرطا في صندوق الضمان الاجتماعي لمدة لا تقل عن 3 سنوات.
 - الالتزام بدفع المؤسسة حصتها من التدخل الإجمالي والمقدرة بـ 20 %.
 - هذه الشروط تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في الاستفادة من البرامج، أما فيما يخص الهيئات المشرفة على التمويل والتكوين فينبغي عليها احترام الشروط التالية:
 - تقديم مشروع كامل لإنشاء شركة مالية.
 - المطابقة مع التشريعات والتنظيمات سارية المفعول.
 - أن تكون مصرح بها جبائيا واجتماعيا.
 - الالتزام بدفع نسبة 20 % من التكلفة الكلية للمشروع.
- ورغم أن برنامج ميذا بشقيه قدم دعمه لعدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قدرت بـ 450 مؤسسة، إلا أنه حسب تقييم للمركز الدولي للدراسات العليا الفلاحية المتوسطة فإن هذا البرنامج لم يتمكن من تحقيق مستوى النجاح المتوقع عند إطلاق المشروع في لأول مرة سنة 1995، وأولى مظاهر الفشل حسب ذات الهيئة. وهذا يرجع إلى ضعف المخصصات المالية للجزائر التي قدرت بـ 4 % من

¹ Commission Européenne UGP : Ibid, p 6.

القيمة الإجمالية للبرنامج 144 مليون أورو وهذا إذا ما قارناه بما حصل عليه المغرب على سبيل المثال وهو ما يقارب 25 % من القيمة الإجمالية أي ما يعادل 738 مليون أورو. وإذا نظرنا إلى حجم ما تم الاستفادة منه فعلا فإن ذات الهيئة تشير إلى أن ما تم استهلاكه فعلا من البرنامج الجزائري لم يتعد 35 %¹.

برنامج التكوين والاستشارة الألماني GTZ لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: جاء هذا البرنامج في إطار التعاون التقني الثنائي بين الجزائر وألمانيا، وكان ذلك بغرض دعم حركية إعادة الهيكلة، التأهيل، الاندماج ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تحرير وانفتاح السوق. أما أهداف هذا البرنامج فيمكن تلخيصها في:

- الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية، من خلال الاستغلال الجيد لإمكاناتها ومنتجاتها.
 - إنشاء نوع من المهنية والإتقان من خلال التوجيه والإرشاد والتكوين في ميدان الإدارة، وذلك بالاعتماد على مراكز دعم جهوية.
 - حث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة على طلب خدمات مراكز الدعم.
- ويستهدف هذا البرنامج المؤسسات الصناعية المتوسطة والتي تتكون من 50 إلى 250 عامل والتي تنشط في القطاعات التالية²:

• صناعات الحديد والصلب والميكانيك.

• الفلاحية – الغذائية (*Agroalimentaire*).

• الصناعات الكيماوية والصيدلانية.

هذا بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمصغرة المنشأة من طرف شباب، بالاعتماد على وكالات دعم تشغيل الشباب. وفي هذا الصدد تقوم مراكز الدعم بإعداد مجموعة من التوصيات في مجال الإدارة، والمتعلقة أساسا بالوظائف الحيوية في المؤسسة على غرار: إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، التموين،

¹ Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM): OP-cit, p 2.

² Commission Européenne UGP : Op-cit, p 6.

التسويق والإدارة المالية. كما يمكن لهذه المراكز إقامة ملتقيات حول: تطوير الثقافة الإدارية والتفكير الاستراتيجي هذا بالنسبة للمؤسسات متوسطة الحجم؛ أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمصغرة فيتم تقديم دروس تكوينية حول مواضيع تهم أصحابها على غرار الشباب المشرفين على مؤسسات والمستفيدين من مشاريع التفرع (*L'essaimage*)، المستفيدين من القرض المصغر... وذلك من خلال تكوين مرشدين وإنشاء فروع مساعدة.

من خلال ما لوحظ هذا البرنامج هو أنه ركز بشكل كبير على الشق التكويني، التعليمي والاستشاري غير أن انتشاره الجغرافي كان محدود.

ب. برنامج الأمم المتحدة للتنمية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حيث تم تخصيص في هذا الإطار غلاف مالي قدر بـ 11.4 مليون دولار لعصرنة وتحديث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال المساهمة في تطوير أدوات الإنتاج وتشجيع الاستثمار، وقد استغل هذا المبلغ ابتداء من السداسي الأول لسنة 2000 وذلك في إطار تطوير الأنشطة اللامادية وخاصة التكوين¹.

ج. التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية والبنك العالمي: تم الاتفاق على فتح خط تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تقديم مساعدة فنية متكاملة لدعم استحداث نظم معلوماتية خاصة بالقطاع ولدراسة سبل تأهيل الصناعات الوطنية لمواكبة متطلبات العولمة والمنافسة وإنشاء محاضن (مشاتل) نموذجية لرعاية والمساهمة في وضع برامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد عمل البنك على تخصيص 1,5 مليون دولار لهذا الغرض. كما ساهم البنك الإسلامي في إقامة ورشات حول ترقية المناولة والتمويل، وخاصة مع الدول التي تملك تجارب متقدمة في البلدان كماليزيا، أندونيسيا وتركيا².

د. التعاون مع البنك العالمي: يتم التعاون مع البنك العالمي في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالخصوص مع الشراكة المالية الدولية (SFI)، حيث تم إعداد برنامج تعاون تقني مع شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات من خلال وضع ما أطلق على تسميته بارومتر المؤسسات الصغيرة و

¹ Le conseil national économique et social : Op-cit, p 38.

² www.pmeart-dz.org, 2011.

المتوسطة حيز التنفيذ قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، وسيتدخل أيضا هذا البرنامج في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط المختلفة¹.

2. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة والصناعة التقليدية برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد جاء هذا البرنامج لتمكين المؤسسات الجزائرية من مسايرة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، و للرفع من تنافسيتها. ولهذا الغرض قررت الوزارة المختصة تخصيص ما قيمته 1 مليار دينار سنويا لتأهيل المؤسسات التابعة للقطاع، وذلك ابتداء من سنة 2001 إلى غاية سنة 2013. وقد رسمت الوزارة جملة من الأهداف لهذا البرنامج يمكن إيجازها في²:

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات حسب الأولوية من خلال إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع نشاط، وبالتالي ضبط سبل الدعم بالنظر للإمكانيات المحلية.
- قيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف السماح لها بتحسين تنافسيتها، وتحقيق المعايير الدولية للتنظيم والتسيير لغرض تطويرها.
- جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التحكم في التقنيات والأسواق والتنافسية على مستوى الجودة والسعر والابتكار.
- ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر.
- تحسين التمويل (من حيث التنظيم وحجم القروض).
- تحسين مستوى الخدمات العمومية.
- إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات ومحيطها من خلال محاولة إيجاد تنسيق ذكي بين المؤسسة ومكونات بيئتها المباشرة.

¹ Ibid.

² عبد الفتاح بوقنة: مشروع استراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة فضاءات، العدد 02، الجزائر، مارس 2003، ص 6.

وقد وزعت المهام المتعلقة بهذا البرنامج على مرحلتين هما:

أ. مرحلة تكييف المحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2001 - 2005: وذلك من خلال جملة

من الإجراءات يمكن إنجازها في:

- ترقية المحيط المالي: وهذا يتضح من خلال:

• دفع البنوك العمومية في سنة 2003 للمساهمة بتمويلات قدرها 555 مليار دينار جزائري

للقطاع.

• إنشاء صندوق ضمان القروض الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأس مال قدره 30

مليار دينار جزائري.

• إنشاء صندوق رأسمال المخاطر برأس مال قدره 3,5 مليار دينار.

• إنشاء صندوق ضمان القروض البنكية سنة 2004 مليار دينار.

- تطوير المنظومة المعلوماتية الاقتصادية والإحصائية : حيث قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والصناعة التقليدية خلال سنة 2003 بإنجاز دراسات وتحقيقات اقتصادية في ثلاثة صناعات، وهي

الصناعة الغذائية، مواد البناء، الكيمياء و الصيدلة، في حين تم تخصيص مبلغ مالي من ميزانية الوزارة

مقداره 100 مليون دينار جزائري لإنجاز مجموعة من الدراسات والتحقيقات الاقتصادية، من بينها 5

دراسات في طور الإعداد في فروع البناء والأشغال العمومية، التجارة والتوزيع، الخشب، الفلين والورق،

الصناعات النسيجية، الإلكترونيك والالكتروتقني والأعلام الآلي. هدف هذه الدراسات تمكين الوزارة من

أخذ صورة دقيقة عن وضعية مختلف قطاعات النشاط، و تتيح لها فرصة إعداد مخططات التأهيل وإنشاء

بنوك المعلومات.

- إنشاء بعض الهيئات المكلفة بالتأهيل على غرار الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والتي كلفت مباشرة بعملية التأهيل والتي أنشأت سنة 2005، هذا بالإضافة على الصندوق الوطني

للتأهيل الذي يسيره مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتكون من ممثلي

الوزارات المكلفة بالقطاعات ذات الصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و ممثل غرف التجارة ،

الصناعة، الحرف، الفلاحة، منظمات أرباب العمل والنقابات. ويهدف هذا الصندوق بالأساس إلى تحديد السياسة العامة في عملية تأهيل المؤسسات، تسيير الإعانات الممنوحة في إطار اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومنح الإعانات الخاصة بتأهيل المؤسسات على أساس قرارات قابلية التأهيل المسلمة من طرف اللجان الجهوية للقيادة.

ب. مرحلة الضبط والتنفيذ 2006 - 2013: ويتم في هذه المرحلة الإنتقالية إلى تنفيذ عمليات التأهيل المبرمجة في الرحلة الأولى، من خلال تأهيل المستوى الجزئي أي وظائف المؤسسة والمؤسسات المرتبطة بها، والمستوى الكلي من خلال تجسيد الآليات الكلية التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطور. ورغم أن هذا البرنامج يوشك على نهايته، وبالرغم من مساهمته في تجاوز عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عتبة 600 ألف مؤسسة إلا أنه لا يزال الكثير من الجهد ينبغي عمله حتى يتم الرفع من تنافسية هذه المؤسسات، ولازالت الكثير من العوائق المشكلات تواجه تطور هذا النوع من المؤسسات في الجزائر، وهذا ما سيتطرق إليه الباحث في العنصر اللاحق.

رابعا: أهم المشكلات التي تواجه عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
رغم التطور الذي عرفه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال العشرية الأولى من الألفية الثالثة مقارنة بالفترات التي سبقت ذلك؛ إلا أنه لا يزال يتخبط في الكثير من المشكلات التي نذكر أهمها في النقاط التالية:

1. مشكلة الريادة (Entreprenariat): نعتقد أنها من أكبر المشكلات التي تواجه تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، باعتبار أن إنشاء مشروعات ناجحة تركز على الإبداع والتميز، وهذا ما يفترض وجود قيم الريادة لدى منسئها وهذا أصبح لا يتحقق بطريقة عرضية، ولكن بوجود مدارس ومعاهد تختص باكتشاف الذين لديهم سمات ريادية ثم تعمل على تطويرها وتنميتها. وفي هذا الإطار سنحاول تقديم مفهوم الريادة ثم أهم السمات التي يفترض تنميتها لصناعة رواد قادرين على إنشاء مؤسسات صغيرة أو متوسطة تنافسية.

الريادة مفهوم قديم استخدم لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن آنذاك معاني المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية ثم دخل هذا المفهوم إلى الجانب الاقتصادي في مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريشارد كونتيون (*Richard Cantillon*) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعة بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بالريادي، وفي الإطار نفسه اعتبر ساي (*Say*) الريادة: "مقدرة فائقة على الإدارة". وبعد هذه الجهود جاء جوزيف شومبيتر (*Joseph Schumpeter*) عام 1934 ليعطي بعدا آخر للمفهوم، حيث اعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية¹. أما فيما يتعلق بمصطلح "Entrepreneur" فتشير بعض الأدبيات الإدارية إلى أن ترجمته للعربية تغيرت ثلاث مرات، فكتاب الاقتصاد العرب الأوائل ترجموا المصطلح إلى "منظم" لكونهم ركزوا على مهارة الشخص (الأشخاص) الذي يطلق عليه هذا الوصف التنظيمية وقدرته على إقامة المنظمة، وفي السبعينات من القرن الماضي اشتهر استعمال ترجمة "المقاول" وهذا لانتشار السمات - وعلى رأسها الإبداع - التي يعبر عنها المصطلح لدى أفراد نجحوا في تأسيس وقيادة مقاولات البناء، وبعدها استقر الأمر لدى العديد من الكتاب على الترجمة "الريادي" وذلك منذ التسعينات من القرن الماضي، حيث بدأ التركيز أكثر على المهارات التي يجب تكوين الشباب عليها لإنشاء مشروعاتهم المختلفة الميادين². وفي هذه الفترة بدأ بالتحول التدريجي من البحث عن ريادة الأفراد إلى البحث عن ريادة المنظمات أو سمات تصنع ريادة المنظمات.

يعرف الريادي على أنه: "الشخص الذي ينشأ مشروعاً جديداً في ظل المخاطر وعدم التأكد بهدف تحقيق الأرباح والنمو من خلال اكتشاف الفرص الجيدة وحشد الموارد لاستثمارها"³، إذن الريادي يمثل شخصا يمتلك عوامل نجاح وسمات أصبحت في وقتنا الحالي تخصص لها مراكز متخصصة للتنقيب عنها وتطويرها، وتمثل السمات الريادية المساعدة على تحقيق النجاح أساسا في:

¹ أيمن علي عمر: إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بيئي -، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 7-10.

² سعاد نائف البرنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 28-29.

³ Thomas W. ZIMMERER, Norman M, SCARBOROUGH: Essentials of entrepreneurship and small business management, PERSON prentice-Hall, New Jersey, 4 edition, 2005, p 3.

- الاستعداد والميل نحو مخاطرة، وهذا ينعكس في مقدرة كبيرة على الإبداع والابتكار.
- الرغبة في النجاح مع تحديد ومعرفة جيدة بالأهداف.
- الثقة بالنفس وهذا ما يحقق القدرة على مواجهة الصعاب.
- الاندفاع للعمل، وهذا مرتبط بعامل الرغبة في العمل.
- الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة والتضحية بأوقات الراحة.
- المنهجية والتنظيم في الأعمال.
- الالتزام المهني.

2. المشكلات الإدارية: اصطدمت الجهود المبذولة من طرف السلطات العليا الجزائرية في سبيل تذليل

العراقيل الإدارية التي تحول دون إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - وخاصة تلك المتعلقة بإنشاء شبك وحيد - بممارسات حالت دون التخفيض من الزمن والتكاليف اللازمين خاصة لإنشاء المشروعات، وهذا يتضح من خلال حجم الوثائق الواجب استخراجها للقيام بأي عملية والوقت اللازم لاستخراج كل وثيقة. وفي هذا الصدد تشير بعض الدراسات إلى أن استخراج سجل تجاري يتطلب تقديم أكثر من 18 وثيقة، والمدة الزمنية اللازمة للقيام بالإجراءات الإدارية لإقامة مشروع تزيد عن ثلاثة أشهر، أما عملية الانطلاق الفعلي للمشروع فقد تستغرق مدة خمس سنوات، وهذا ما يؤكد نتيجة ما توصل إليه المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي بأن: " المشاكل البيروقراطية تشكل أهم حاجز تتحطم عليه إرادة المستثمر في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"¹.

3. مشاكل التمويل: وهي من بين أهم وأصعب المشكلات التي تواجه إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر، وهذا الأمر مطروح سواء تعلق الأمر بتمويل دورة الاستغلال أو دورة الاستثمار، وفي هذا الصدد تشير إحدى الدراسات التي قام بها البنك العالمي أن 80% من المؤسسات محل التحقيق

¹ صالح صالح: أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، بحث مقدم ضمن فعاليات ندوة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي - الإشكالية وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، من: 18-22 يناير 2004، ص 188.

تم إنشاؤها بنسبة 100% بأموال أصحابها¹. ويمكن توضيح مشكلة التمويل الخارجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على إحدى الدراسات التي شملت 314 مؤسسة من خلال المؤشرات التالية²:

- العلاقات المتسمة بالعدوانية بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهذه الأخيرة مجبرة على اللجوء إلى البنوك بسبب نقص مواردها، غير أن البنوك تبتعد عن زبائنها في الكثير من الأحيان بسبب ضعف الضمانات المقدمة والحذر المفرط في الالتزام.

- غياب بنوك محلية متخصصة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجانب البنوك الأخرى.

- غياب آليات تغطية المخاطر المتصلة بالقروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مخاطر تغير سعر الصرف، تغير نسب الفوائد.... ومن خلال التحقيق حول عراقيل نمو المؤسسات الخاصة للعيينة المذكورة تؤكد أن المؤسسات الخاصة لا تستفيد من تمويل بنكي إلا في حالات قليلة جداً.

- تبين أن 80% من مؤسسات العينة نشأت بتمويل ذاتي أي بالأموال الخاصة للمالك بنسبة 100%؛ أما النسبة المتبقية 20% المتمثلة في 63 مؤسسة تبقي نسبة التمويل الذاتي هامة ومعتبرة، حيث استفادت 23 مؤسسة منها أي نسبة 7% من قرض مالي عند إنشائها.

- تنشأ معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بالحد الأدنى المسموح به قانوناً، فمن بين مؤسسات العينة 90% منها أنشئت برأس مال قدره 10.000.000 دينار جزائري، وهذا ما يعكس ضعفاً كبيراً في رأسمال هذه المؤسسات.

4. مشكل العقار: تعتبر عملية الحصول على العقار الصناعي في الجزائر من بين أهم المشكلات الكابحة للاستثمار بصفة عامة، وفي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة نتيجة الإمكانيات الضعيفة لهذا الصنف، حيث أن المناطق الصناعي ة ومناطق النشاط المنتشرة عبر الوطن لم تعد تلي

¹ عبد الرحمان بن عنتر وعبد الله بلوناس: مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية، مداخلتة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام: 25-28 ماي 2003، ص 5.

² يوسف قريشي: سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية - دراسة ميدانية -، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جانفي 2005، ص 86.

الطلبات الاستثمارية بالطريقة المثلى. وباعتبار أن حصول المستثمر على عقد الملكية أو الإيجار يعد ضروريا للكثير من العمليات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أضحي من الضروري تحرير قطاع العقار وفق آليات تحول دون عرقلة تطور هذا النوع من المؤسسات. بالإضافة إلى مشكل الملكية يجرح صعوبة تسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاط وكيفية اختيار مواقعها وتوزيعها، وهذا ما يعود إلى السلطات المحلية التي لا تحسن في بعض الأحيان القيام بذلك. وباعتبار أن قرار اختيار موقع المشروع من القرارات الاستراتيجية لنجاح كل مؤسسة، فإن على السلطات أن تستشير المؤسسات في عملية اختيار مواقع المناطق الصناعية ومناطق النشاط.

5. مشكلات البيئة الخارجية: رغم أن مستويات نشاط الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر محلي أو وطني، حيث أن منتجاتها تستهدف هذا المستوى من السوق؛ إلا أنها أصبحت مجبرة على منافسة كبريات الماركات العالمية، وهذا بالنظر لانفتاح الاقتصاد الجزائري الذي كرس واقعا يجعل كل قوائم المنتجات العالمية تدخل بحرية إلى الجزائر ابتداء من سنة 2012 بفعل اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي من جهة؛ بالإضافة إلى صعوبة قي ام الدولة بإجراءات حمائية لمنتجات هذه المؤسسات نتيجة المفاوضات المتقدمة التي تجريها الجزائر للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة التي لا تقبل هذا النوع من الإجراءات. إن هذا الانفتاح بقدر ما ضل يشكل تحديا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدر ما مكن الكثير منها من الاستفادة من برامج الدعم والتأهيل في إطار الاتفاقيات الثنائية بين الجزائر وغيرها من الدول وبرامج ميذا مع الاتحاد الأوروبي.

6. مشكلة المانجمنت: تعتبر مشكلة المانجمنت في أبعاده الثلاثة: الفلسفة، الاستراتيجية والعملية مشكلة حقيقية تواجه تطوّر الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فإذا تطرقنا إلى وظيفة التنظيم على سبيل المثال نجد أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تملك أصلا هيكلًا تنظيميًا واضحًا، فيه توصيف علمي للوظيفة وعلاقات تنظيمية مضبوطة. بالإضافة إلى جانب التنظيم يغيب في أذهان الكثير من القائمين على هذا النوع من المؤسسات البعد الاستراتيجي في العملية التخطيطية ويقتصر عملهم على الجانب العملي المتكرر من المانجمنت.

III. التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التغيير التنظيمي المخطط أحد أهم السبل التي تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية تطوير أدائها، فهو يساهم بتأهيلها داخليا لمواجهة التهديدات الخارجية. وفي هذا الإطار سنناقش في من خلال هذا المبحث جانبين أساسيين من هذا الموضوع الكبير ، أولهما يتمثل في أهم الجوانب التي يفترض أن تمسها عملية التأهيل، ثم أهم الاستراتيجيات التغييرية التي يمكن تبنيها لإحداث التغيير في هذا النوع من المؤسسات.

III. 1 أهم جوانب التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتبسط نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطويرا في جملة من الجوانب، وهذا يرجع بالأساس إلى طبيعة البنية التنظيمية لهذه المؤسسات من جهة؛ وحجم مجالات الأعمال الاستراتيجية المستهدفة من جهة أخرى. سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشة أهم هذه الجوانب آخذين بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا: جانب القيادة

تتضمن القيادة كمفهوم السيطرة والتوجيه، وتعتمد على مبدأ حيابة القوة التي تلزم الشخص القائد، وبالتالي يمكن القول أن القيادة تعني: " العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الآخرين أو التأثير على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم وبالتالي أدائهم"¹. من خلال التعريف السابق يمكن القول أن على الفرد القائد أن يقوم بجهود للتأثير على المنقادين بشكل يجعلهم يتفاعلون إيجابيا مع خطط وبرامج التطوير التي تعتمدها المنظمة، وهذا ما يمكن أن نسميه الجانب العملي في مصطلح القيادة؛ غير أن هذه الجهود لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا امتلك القائمون عليها سمات ومهارات قيادية وهذا هو الشرط الثاني من مصطلح القيادة. وقد اختلف الكتاب حول هذه السمات؛ غير أننا نشير إلى مجموعة منها والتي نرى أنها لازمة لتطوير عنصر القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في النقاط التالية:

¹ صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 140.

- القدرة على إلهام المنقادين، وهذا متعلق أساساً بمقدرة القائد على جذبهم إليه والتواصل بشكل فعال معهم.
- مهارة حل الصراعات والمشكلات التنظيمية بأقل التكاليف والتبعات.
- المقدرة على القراءة الجيدة والتحليلية لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية، ورسم الخطط للتفاعل معها.
- اليقظة التنظيمية، بمعنى أنه قادر على أخذ زمام المبادرة وتحمل المخاطر التي تواجه المنظمة مع المرونة والنشاط، وهذا مقارنة بالمنقادين. هذه الميزة تشكل عاملاً مهماً في تحقيق الولاء للقائد وللمنظمة.
- الالتزام برسالة المنظمة وتكريس كل الجهود لتطويرها، وهذا ما يشكل عامل القدوة وهو عامل حاسم لجعل القرارات والتعليمات التي يصدرها القائد سهلة التنفيذ من قبل المنقادين.
- إن توافر هذه الصفات في المشرفين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لن يحصل بدون بذل جهود منظمة في عمليات الاستقطاب والتوظيف، ثم التعليم وتنمية الكوادر. كما يمكن تقوية عنصر القيادة من خلال الاعتماد على الإدارة الجماعية للمنظمة في ظل غياب السمات القيادية مجتمعة في شخص المدير. وبما أننا نتحدث في بحثنا هذا عن التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه من اللازم الإشارة إلى أنه لا بد أن تتوفر قيادة قادرة على إحداث هذا التغيير تسمى " قيادة للتغيير " والتي وصفتها الأدبيات الإدارية على أنها: " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة"¹. كم ينبغي تنبيه القائمين على شؤون هذا النوع من المنظمات على أن هناك فرقاً بين القيادة والإدارة، حيث أنه رغم الصلاحيات التي قد تعطى للإداري فإنه لا يرتقي في بعض الأحيان للاتصاف بصفة القيادة على النحو الذي أشرنا إليه آنفاً. وفي هذا الصدد يشير جون كوتر (John P. KOTTER) إلى فوارق جوهرية بين المفهومين، حيث أن الإدارة تركز على عملي النظام والنمطية من خلال الاضطلاع

¹ من مؤتمن عماد الدين: دراسة حول قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، منشورات وزارة التربية والتعليم، عمان، 2004، ص 3.

بوظائفها الأساسية: تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة؛ بالمقابل تركز القيادة على الحركية والتغيير من خلال: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحن الهمم¹.

ثانيا: جانب الإدارة الاستراتيجية

إن تركيز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إدارتها للأعمال على الجانب العملي للإدارة فقط يعد ضعفا في العمل الإداري، لأن النجاح في مجال الأعمال يتطلب امتلاك المنظمة مهما كان حجمها رؤية استراتيجية طويلة المدى تعكسها رسالة تحوي أهدافا وغايات مستقبلية مع تقدير دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف، وللفرص والتهديدات الخارجية التي تتعامل معها المنظمة. إن تطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمر أيضا عبر تطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية (السيناريوهات) التي تمكن المنظمة من الاستجابة الفعالة لظروف البيئة الخارجية، والاستخدام الأمثل لمكونات البيئة الداخلية لترشيد استخدام الموارد لتحقيق أهداف طويلة المدى. يعتبر الاهتمام بالبعد الاستراتيجي أمرا يتيح للمنظمة رسم مسارها المستقبلي والتحرك بطريقة علمية مضبوطة تجاه تحقيق الأهداف والغايات الموضوعية ضمن هذا المسار.

ثالثا: جانب ثقافة المنظمة

تشكل معالم ثقافة المنظمة من جملة السلوكيات، الطقوس، القيم والمعايير التي تنعكس داخل المنظمة وتؤثر على أدائها، فهي تشكل باختصار كما وصفها *مارك شابراك (Marc J. CHABRACQ)* من: كل ما يحدث داخل المنظمة، كل ما يقوم به الملاك والعاملون، بالإضافة إلى كل التجارب المتجمعة داخل المنظمة¹. هذا التشكيل من المكونات غير الملموسة والمؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الموقع التنافسي للمنظمة لا بد من التخطيط له وتوجيهه في اتجاه تحقيق الأهداف، باعتبار أي منظمة مهما كان حجمها تسودها ثقافة تنظيمية معينة، إما أنها تكون مدارة بطريقة جيدة من حيث التخطيط والرقابة خاصة، وبالتالي تتسم بالقوة ويلتف حولها الجمهور الداخلي ويحترمها الجمهور الخارجي فتكون نقطة قوة في إي بناء استراتيجي؛ أو تكون نشأت بطريقة عفوية عندئذ سيصعب التحكم فيها وقد

¹ جون كوتر: قوة للتغيير - الفرق بين القيادة والإدارة-، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، أبريل 1993، ص

تشكل نقطة ضعف للمنظمة. وتشير بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى وجود تباين بين بعض جوانب الثقافة المنظمة بين المنظمات الكبيرة من جهة، والصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، حيث تركز الثقافة المنظمة في المنظمات الكبيرة على قوة القيادة، وانتشار قيمة التوسع على حساب العوائد الصافية القصيرة المدى؛ بالمقابل تميل الثقافة المنظمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التركيز على العوائد في الأمد القصير وهيمنة ثقافة الرائد (Entrepreneur)².

رابعاً: جانب تكنولوجيا المعلومات

يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات إلى جملة العناصر والقدرات التي تستعمل في جمع البيانات والمعلومات، تخزينها ونشرها باستخدام تكنولوجيا الحاسوب والشبكات والوسائط الاتصالية الأخرى والتي تتيح للمنظمات والمجتمعات الاستفادة من المعلومة بأكثر فعالية. لقد أصبحت المعلومة في وقتنا الحالي تشكل إحدى أهم مدخلات العمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة (إنتاج، تسويق، تطوير...)، كما أنها تعتبر إحدى أهم مخرجاتها، خاصة وأنا الآن نعيش اقتصاديات مبنية على المعرفة. ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري أن ينتبه أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا الجانب الذي يشكل مجال أعمال استراتيجي قد يمكنهم من الانطلاق بقوة في مجال الأعمال، خاصة إذا تم الاستفادة من الشبكة العنكبوتية، حيث أن بعض الأعمال المتعلقة بتطوير البرمجيات أو تصميم المواقع أو الحماية عبر الشبكة لا تحتاج إلى رأسمال ثابت كبير؛ وبالمقابل قد تدر عوائد مالية معتبرة. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشتغل في مجالات أعمال تقليدية يفترض منها إحداث تغييرات في أساليب عملها بشكل يمكنها من الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات حتى تتمكن من تحقيق مزايا تنافسية جديدة أو تطوير مزاياها التنافسية الحالية. وفي هذا الإطار تشير إحدى الدراسات التي أجريت في كندا إلى أن تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة أعمال العولمة مرتبطة باجتياز أربع تحديات أساسية هي³:

¹ Marc J. CHABRACQ: *Changing organizational culture*, John Wiley & Sons Ltd, England, 2007, p 7.

² Colin GRAY: *Enterprise and culture*, Routledge, London, 1998, p 57.

³ Louis RAYMOND & William MENVIELLE: *Gestion des Technologies de l'Information et des affaires électroniques dans les PME*, Rapport de veille-synthèse présenté à L'Agence de développement économique du Canada, Canada, Juillet 2000, p 16.

- تعديل وتغيير سلسلة القيمة (*Chaîne de valeur*) بشكل يتيح الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي ضرورة البحث عن هيكلية تنظيمية تسير في هذا الاتجاه.
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات باعتبارها مصادر للقيمة المضافة والكفاءة.
- التهيؤ للاستفادة من الأسواق الجديدة التي تنتج عن ظاهرة عالمية الأعمال.
- تطوير رأس المال البشري والفكري، الإبداع والتعلم التنظيمي، وهذا ما تسهله تكنولوجيا المعلومات.

خامسا: الجانب التسويقي

في ظل انفتاح الأسواق وتحرير المعاملات البيئية أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة مباشرة مع جميع التهديدات البيئية والتي من أهمها حتمية منافسة ما تقدمه كبريات المنظمات العالمية، ومن هنا لزم عليها ابتكار طرق تسويقية غير تقليدية تحقق لها البقاء والنمو. لقد أصبح التسويق الشبكي والتحالفات التسويقية من بين أهم الحلول التي يمكن أن تتبناها هذه المؤسسات خاصة في جوانب التوزيع وذلك من خلال الاعتماد على منافذ الغير في العملية كما أن شبكات التطوير الجماعي للمنتجات تعد من أنسب الطرق التي تتيح لهذه المنظمات الحصول على أفكار منتجات جديدة تماشي وإمكاناتها وتجنبها عمليات دراسات السوق ودراسات سلوك المستهلك بشكل فردي، والتي ليست في متناول كل واحدة منها على حدا. بالإضافة إلى ما سبق من الجوانب التغييرية التي يفترض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب التسويقي، فإنه عليها أيضا التعامل مع مجموعة من المقاربات التي أصبحت تشكل جانبا مهما من بيئة العمل التسويقي، حيث يمكن الاستفادة منها لتحسين صورة المؤسسة ومصداقيتها، وهو جهد استراتيجي يفترض أن تتطلع به، من أهم هذه المقاربات نجد مصطلحات تتداخل على غرار: أخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية، المقاربة للاجتماعية للتسويق.

1. أخلاقيات الأعمال: تعرف أخلاقيات الأعمال على أنها: "القيم الاعتبارية والمعايير السلوكية التي يرسمها رجال الأعمال خلال نشاطهم اليومي في أعمال الصناعة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة

بأعمالهم وانعكاسات تلك القرارات والحلول على البيئة المحيطة¹. إذن يعتبر السلوك الإداري الأخلاقي بمعنى الإيجابي الخير أحد متطلبات الإدارة الحديثة للمنظمات، وينضبط هذا الإطار الأخلاقي بالقوانين العامة للبيئة التي تنشط ضمنها المنظمة، سياسات وإجراءات المنظمة ومستوى الوعي والقيم التي يتمتع بها الأفراد العاملون بها وهو العامل الأهم.

2. **المسؤولية الاجتماعية:** تعتبر هذه المسألة من المسائل المهمة التي يجب أن تنتبه إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة عند إعدادها لرسالتها التي تخاطب بها الجمهور الداخلي والخارجي، وتحدد من خلالها توجهاتها في مجال الأعمال، وبالتالي. ي أصبح الدور التقليدي للمنظمة والمتمثل في توفير الخيرات الاقتصادية للمجتمع بمقابل تعظيم الأرباح لا يمكن التعويل عليه في العنوان الكبير المميز لرسالة أي منظمة، حيث أن المطلوب في وقتنا الراهن هو أكبر من ذلك بكثير باعتبار أن الجمهور الواسع الذي يتعامل مع المنظمة ينتظر منها ما يثبت فكرة كونها مؤسسة مواطنة (*Entreprise citoyenne*) تضطلع بمهام أعمق من المهام التقليدية لمنظمات الأعمال. إن مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع وفق هذه المقاربة الجديدة تترتب عليها جملة من المسؤوليات أهمها:

أ. مسؤولية تجاه جمهور داخلي: ونقصد هنا بالجمهور الخارجي الملاك والعاملين، فبالنسبة للعمال يفترض من إدارة المنظمة الإصغاء لمشكلاتهم والمساهمة في حلها، إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوعيتهم بمهامهم تجاه المنظمة ودفعهم لتحقيق أهدافها؛ أما بالنسبة للملاك يفترض من الإدارة أن تعمل على المحافظة على مصالحهم أخذًا بعين الاعتبار المعيار الأخلاقي في إدارة استثماراتهم.

ب. مسؤولية تجاه الزبائن: يعتبر الزبون وفق منظور التسويق الحديث هو المدير الحقيقي لنشاط أي منظمة أعمال باعتبار أن تلبية حاجاته ورغباته بالطريقة التي يريدها هي المصدر الوحيد لضمان وفائه تجاه ماركة المنظمة، وبالتالي يفترض أن تكون كل الخطط والبرامج تصب في هذا الاتجاه. ومن هنا أصبح من الضروري تغيير نظرة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للزبون باعتباره مستهلكًا نهائيًا أو

¹ كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد: إدارة المشروعات الصغيرة - من الألف إلى الياء، دار الحامد، عمان، 2000، ص 76.

مستخدما وسيطا لمنتجاتها فقط إلى زبون مخلص ومتعاون مع المنظمة، وذلك من خلال استراتيجيات قوية للعلاقات العامة تسعى لبناء صورة ومصداقية للمنظمة في أذهان زبائنها ، بحيث تصبح العلاقة بين الطرفين تتعدى الجانب الربحي البحت.

ج. مسؤولية اتجاه البيئة: لقد أصبحت قضايا المحافظة على البيئة من خلال تحقيق تنمية مستدامة إحدى أهم الأولويات في أجندة الدول والمنظمات الإقليمية والدولية، هذه الأخيرة التي ما فتأت تضع ضوابط ومعايير تصب في هذا الاتجاه، الهدف الأساسي من وراء هذا التوجه هو تحقيق الفعالية البيئية المرتكزة على جملة من الأبعاد أهمها¹:

- تخفيض استخدام الموارد في المنتجات بما فيها الطاقة.
- تخفيض الانبعاثات السامة.
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة.
- إطالة دورة حياة المنتجات وجعلها مستدامة الاستعمال قدر الإمكان.
- رفع حجم المنافع التي يقدمها المنتج الواحد.

3. المقاربة الاجتماعية للتسويق: يهدف التسويق بالأساس إلى تلبية حاجات ورغبات المستعملين بالاعتماد أساسا على مزيج تسويقي مكون من: منتج، سعره، طريقة توزيعه ومنهجية الترويج له. وبالتالي يعمل المفهوم التسويقي على تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة وتلك المتعلقة بتحقيق الرفاهية للزبون؛ إلا أنه مع تطور الممارسة التسويقية تبعا لاشتداد المنافسة وضيق الأسواق، ظهر نموذج تسويقي يمكن وصفه بالعنيف (*Marketing Agressif*) بالنظر لمظاهره ونتائجه على البشرية. حيث أن الكثيرين من بني الإنسان اليوم يعانون من تبعات أمراض عضوية واجتماعية أنتجتها الممارسة التسويقية الخاطئة. ومن هنا ظهر فريق من علماء التسويق في الغرب ينادون بالعودة إلى الهدف الأساسي الذي تبناه الطرح التسويقي عند انطلاقة وهو تحقيق الرفاهية للجمهور، وبالتالي ضرورة مراجعة الممارسات التسويقية الراهنة وتصنيفها لبلوغ مستوى مقبولا من نوعية الحياة للبشر جميعا. وفي هذا الإطار يحدد كوتلر (*KOTLER*) الدور الجديد

¹ كامل محمد المغربي، الإدارة البيئية و السياسية العامة، عمان، 2001، ص29.

للمنظمة في إطار المقاربة الاجتماعية فيقول بأن: "المهمة الأساسية للمنظمة هي دراسة حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة والسعي لإشباعها بطريقة فعالة أكبر من المنافسين، ولكن بطريقة تحفظ وجود الزبون والمجتمع وتحسن مستوى الحياة"¹.

لعل الملاحظ لذع المقاربات الثلاثة التي أصبحت تصبغ النشاط التسويقي الحديث يستنتج أن دور المنظمة الحديثة مهما كان حجمها أصبح أكبر من عملية توفير المنتجات كما ذكرنا سابقا، كما أنه مطلوب من القائمين عليها المساهمة في أعمال تخدم المجتمع وبعيدة عن فكرة الربحية المادية، وهذا ما قد يفتح مجالا للسؤال حول جدوى انخراط المنظمة في هذا الاتجاه مادام ليس له عائد مادي حالي، والجواب ببساطة هو أن هذه التوجهات لم تعد خيارا بالنسبة للنجاح في مجال الأعمال وهذا في تقديرنا يعود إلى اعتبارات عدة أهمها:

- ارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن خاصة مع انتشار حركات المستهلكين (Consumerism) وبالخصوص في الدول المصنعة.
- تفضيل الكثير من الدول الاستثمارات التي تعتمد الفعالية البيئية في أنشطتها، وبالتالي منحها تسهيلات معتبرة.
- تقييد عملية اختراق الكثير من الأسواق بضوابط تماشى مع هذه التوجهات الجديدة.
- انتشار الحركة النقابية والجمعية التي تضغط لتحقيق هذه التوجهات.

III. 1 أهم إستراتيجيات التغيير التنظيمي الممكنة الاعتماد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يحتاج العمل التغيير في منظمات الأعمال تبنيها استراتيجية فعالة لتحقيق الأهداف المرسومة، وإذا تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلا بد من أخذ المعطيات المرتبطة بهذا الجانب بالحسبان. سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى استراتيجيتين أساسيتين: أولاهما تعتمد على التحسين المستمر التدريجي

¹KOTLER Ph. & DUBOIS B.: Op-cit, p 61.

لما هو موجود وهي إدارة الجودة الشاملة، والثانية تدعوا إلى تعبير جذري رديكالي في منهجية العمل وهي إعادة الهندسة الإدارية.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كغيرها من منظمات الأعمال - إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من اختراق الأسواق الجديدة والتوسع في الأسواق الحالية، وهذا ما لا يتحقق إلا من خلال تركيبة متميزة للمزيج التسويقي الذي تقدمه لزيائنها، ومصادر التميز تنعكس بالأساس في ثلاث جوانب أساسية: سعر تنافسي يمكن بلوغه من خلال استراتيجية الريادة على مستوى التكلفة أو مزيج منتج ذو جودة عالية، وبالتالي الاتجاه نحو استراتيجية تمييز المنتج أو بالتركيز على منتج أو خط منتجات بهدف حشد إمكانات المنظمة في هذا الإطار لتقديم المنتجات الأفضل من حيث السعر أو الأحسن من حيث الجودة. وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وإمكاناتها فإن خيار الريادة على مستوى التكلفة الذي يتطلب تحقيق اقتصاديات الحجم صعب المنال؛ وبالمقابل يمكنها انتهاج استراتيجية تمييز المنتج أو استراتيجية التركيز. وفي كلا الحالتين يفترض التركيز على جودة العروض التي تقترحها هذه المنظمات على زيائنها كمصدر أساسي للتمييز. إن التميز في الأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة الجودة لا يمكن الوصول إليه من خلال الاهتمام فقط بمدى ملائمة مخرجات العملية للمعايير؛ وإنما يفترض التركيز على جودة كل العمليات والعلاقات داخل المنظمة والسعي الدائم لتحقيق مبدأ التحسين المستمر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة. إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب من القائمين عليها الإجابة على مجموعة من التساؤلات المفتاحية وهي¹:

1. هل الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشكل قيمة مضافة للأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة؟ بمعنى أنه هل هناك مستوى مقبول من القناعة أن تبني هذا المدخل سيعود بالمنفعة لهذه الأطراف؟ فباختبار أن هذا النوع من المنظمات يركز في كثير من الأحيان على الطابع العائلي عند التأسيس خاصة، فمن الضروري الانتباه إلى هذا الجانب عند الشروع في تبني هذا المدخل. إن شعور

¹ Sid KEMP: *Quality management – A self teaching Guide-*, McGraw- Hill, USA, 2006, p 290.

- بعض الأطراف خاصة المؤثرة كثيرا في صنع القرار بأنهم قد لا يستفيدون شيئا من تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، أو سيكونون الأقل استفادة يجعلهم يشكلون كتلة مقاومة لهذا التحرك.
2. هل لدى القائمين على شؤون المنظمة الشجاعة والكفاءة اللازمتين للقيام بمراجعة وتحليل العمليات المختلفة الموجودة في المنظمة ؟ إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب في البداية الاعتراف بأن العمليات الحالية ليست هي الأكثر فعالية، وفيها خلل ما وهذا قد يشكل مشكلة بالنسبة لمصمميها والمشرفين عليها باعتبار أن المسألة تحتاج للاعتراف بالخطأ. بالإضافة إلى ذلك فإنه يفترض قياس هذه العمليات لاكتشاف تلك التي تشكل عبئا على الأداء في المنظمة لتغييرها بعمليات جديدة أكثر فعالية وهذا بشكل مستمر لأن ذلك من متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة.
3. هل لدى الجمهور الداخلي قابلية لقبول حجم التغيير الذي يتطلبه مدخل إدارة الجودة الشاملة كبيرا كان أو صغيرا ؟ فقد تتطلب بعض الأوضاع القيام بتغييرات عميقة تمتد إلى حذف الكثير من المراكز والمسؤوليات وإنشاء أخرى.
4. هل الجمهور الداخلي مستعد للعمل بالمعلومات التي يزود بها والمتعلقة بمدخل إدارة الجودة الشاملة؟ حيث أن هذا المدخل الإداري يتطلب برامج تدريب وتعليم قوية يخضع فيها المتدربين إلى كم كبير من المعلومات النظرية والتقنية المرتبطة بنجاح النظام، نجاح تطبيق هذا الأخير يمر حتما من خلال استيعاب هذه المعلومات وتنفيذها في الميدان، بالإضافة إلى أن نشر الخبرات الذي يعتبر مبدءا أساسيا من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تصميم نظام معلومات فعال يسهل ذلك.
- إن الإجابة على هذه التساؤلات بشكل إيجابي يدعم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ غير أن المسألة تتطلب تتبع المنهجية المشار إليها في الفصل الثاني من هذه الدراسة¹ مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المنظمة - مصغرة، صغيرة أو متوسطة - هذا من جهة؛ وطبيعة النشاط ومستوى التنظيم من جهة أخرى.

¹ أنظر الفصل الثاني من هذه الدراسة، ص 28 - 31.

ثانياً: اعتماد استراتيجية إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في بداية التسعينات عندما بدأ مصطلح "إعادة الهندسة" بالانتشار كان الاعتقاد السائد أن الاستراتيجية التغييرية التي يعبر عنها يقتصر تطبيقها على المنظمات الكبيرة، حيث أشار هامر في كتاباته إلى هذه الحقيقة فقال: " كنا قد ظننا في الأيام الأولى لإعادة الهندسة، شأننا شأن العديد من الناس، أن تنفيذه مقصور على المنظمات الكبيرة. وكان افتراضنا مبني على أساس أن بإمكان إعادة الهندسة حل المشكلات التنظيمية والتعقيد الذي ينشأ في الشركات التي تبلغ عوائدها عن ما يزيد عن 100 مليون دولار. وكنا على خطأ، وذلك لأن أعداداً كبيرة من الشركات الصغيرة قد نفذت إعادة الهندسة بنجاح وأظهرت ذات القدر من الحيوية والإبداع كأخواتها الكبيرة¹. إذن أصبح مدخل إعادة الهندسة من ضمن الاستراتيجيات التغييرية التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعتمد عليها لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية. ولإنجاح اعتماد هذه المقاربة في هذا الصنف ينبغي الاستفادة من المفاهيم والمبادئ التي ارتكزت عليها المقاربة والمصممة أساساً للمنظمات الكبيرة وبخاصة التركيز على العمليات العملاء، واعتماد آليات التصميم والتنفيذ نفسها التي اعتمدها المنظمات الكبيرة وخاصة أسلوب المعايير المرجعية الجينية (*Benchmarking générique*)؛ غير أنه ينبغي الانتباه إلى مسألتين أساسيتين وهما:

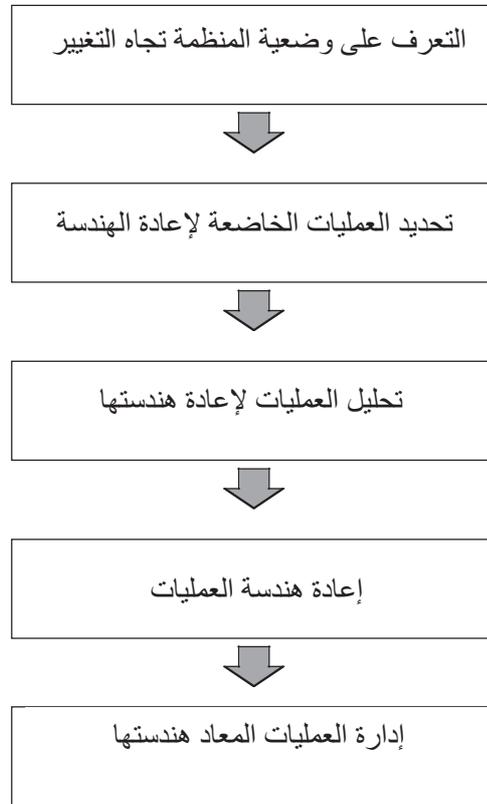
1. الالتزام الزمني للقائد: بالنسبة للمنظمات الكبيرة الحجم فإن عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعبير بما فيها حلقة التنفيذ تكون متابعة من طرف قيادة جماعية متمثلة عادة في مجلس الإدارة وهذا ما يضمن التزاماً من القائد بأداء الأعمال في أوقاتها المناسبة، واتخاذ القرارات دون ممانعة بينما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالأمر يختلف في كثير من الأحيان عن هذا الوضع باعتبار أن القيادة تكون فردية وهذا ما يتطلب آليات للضبط الزمني لعملية اتخاذ القرارات بما يسمح لها من اقتناص الفرص البيئية.

¹ مايكل هامر وستيفن ستانتن: ثورة إعادة الهندسة - دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات، ترجمة: حسين فلاح، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، ط1، 2000، ص 331.

2. متطلبات الموارد: إن حجم وطبيعة الموارد التي تملكها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر إحدى أهم المحددات التي تضبط تصميم العمليات اعتمادا على مدخل إعادة الهندسة، وبالتالي يفترض الانتباه لهذه المسألة عند اعتماد المعايير المرجعية الجنيصة.

ويمكن اعتماد الخطوات الموضحة من خلال الشكل الموالي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (21): يوضح منهجية تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: Rodney MCADAM: Large scale innovation – Reengineering methodology in SMEs, International small business journal, SAGE publication, Vol 20(1), 2002, p 36.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المراحل المشار تقرب من تلك التي تعتمد في المنظمات الكبيرة؛ إلا أنه ينبغي التنبيه إلى أن عملية تحديد العمليات التي ستخضع للتغيير قد تبدو سهلة من الناحية النظرية وهذا بالنظر إلى حجم العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بتلك الكبيرة الحجم؛ إلا أن العملية تشوبها نوع من الصعوبة تتعلق أساسا بمدى القدرة على إعادة هندسة هذه العمليات بعد

تحليلها، وهذا يرجع بالأساس إلى طبيعة الثقافة المنظمة التي أنتجت هذه العمليات، والتي تسود فيها لمسات المالك وأفراد عائلته باعتبار أن هذا النوع من المنظمات كثيرا ما يمتاز بصيغة عائلية من حيث المنشأ، وبالتالي فإن نجاح تطبيق هذه المراحل والسرعة في تنفيذ مدخل إعادة الهندسة مرتبط أساسا باستعداد هذه الفئة للقيام بالتغيير، تبنيتها له والالتفاف حوله وهي الحلقة الأولى من النموذج الموضح في الشكل أعلاه.

• خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل في البداية لتقديم مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها وأهميتها بالنسبة للاقتصاديات، ثم حاولنا تقديم التجربة الجزائرية في هذا المجال مركزين على الفترات ما بعد الاحتلال معتمدين في ذلك على الإحصائيات التي توافرت لدينا والتي أشارت في مجملها إلى تطور كمي في عدد هذا النوع من المنظمات، خاصة في بداية الألفية الثالثة. بالإضافة إلى ما سبق حاولنا إبراز أهم الآليات التي اعتمدها الحكومات المتعاقبة في الجزائر لتطوير هذا القطاع وأهم المشكلات التي لا تزال تشكل عائقا لتطويره، لنعرج في الأخير إلى التطرق إلى إشكالية التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي ناقشنا من خلالها محورين أساسيين أولهما: محور مجالات التغيير في هذا النوع من المنظمات والذي ركزنا فيه على الجوانب التي رأينا أنها الأكثر إلحاحا في مجال الأعمال في الألفية الثالثة والتي تشكل مصدرا لتحقيق ميزات تنافسية لهذا النوع من المنظمات؛ أما المحور الثاني فقد أشرنا فيه إلى استراتيجيتين تغييريتين بإمكان هذا النوع من المنظمات اعتمادهما لإحداث التغيير الفعال الذي تستهدفه هما: إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية. ومن خلال الفصل القادم سنحاول دراسة إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن اعتمادا على مدخل إعادة الهندسة لنظم إدارة الجودة المطبقة فيه.

الفصل الخامس

دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتماداً على مدخل إعادة الهندسة في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج

الفصل الخامس

دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتماداً على مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج

• تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة أهم الأسس النظرية لموضوع البحث، سنتطرق من خلال هذا الفصل التطرق إلى: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم لتحليل إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على مدخل إعادة الهندسة كاستراتيجية تغييرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مناطق صناعية تابعة لولاية برج بوعريريج، وذلك اعتماداً على تحليل محاور الاستبيان المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات ثم تفسير النتائج وفقاً لفرضيات البحث، لنعرج على تقديم النتائج العامة للبحث، وبعدها سوف نقدم مجموعة من المقترحات التي نرى أنها سوف تساهم بشكل فعال في التقليل التدريجي من نقاط الضعف في ثقافة المنظمة لميدان الدراسة، وفي الأخير سنرفع جملة من التوصيات الموجهة لحملة من الفئات.

I. منهجية البحث والتعريف بعينته

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهج العلمي الذي سنتبعه في الدراسة الميدانية ثم سنشرح الأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات، وفي الأخير سنعرف بعينة الدراسة المختارة.

I. 1 المنهج

لا بد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانياً، لذلك اعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا هذا منهجين رئيسيين: وذلك لطبيعة البحث المتميزة بالامتداد النظري إلى ميادين شتى بالإضافة إلى تنوع الدراسة وتباين المنظمات ميدان البحث، ويتمثل هذان المنهجان في:

- المنهج الوصفي.

- منهج المقارنة.

أولاً: المنهج الوصفي

يتميز المنهج الوصفي: " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة¹"، وبناء على منطلقات هذا المنهج، قمنا وكمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالأستبيان والمقابلة والملاحظة ، وبعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية، ثم استنتاج إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على مدخل إعادة الهندسة كاستراتيجية تغييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اعتماداً على توجهات عينة البحث.

¹ ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه - دار مجدلاوي، عمان، 1982، ص 176.

ثانياً: منهج المقارنة

بالإضافة إلى المنهج سالف الذكر، استخدمنا في بحثنا هذا أسلوب المقارنة على اعتبار أننا بصدد دراسة ظاهرة والمتمثلة في مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على مدخل إعادة الهندسة كاستراتيجية تغييرية في أكثر من مؤسسة صغيرة ومتوسطة، بالإضافة إلى اختلاف هذه المؤسسات من جوانب عدة على غرار الحجم: متوسطة، صغيرة ومصغرة على سبيل المثال.

I. 2 أدوات جمع البيانات

اعتمدنا على كل من: الاستبيان، المقابلة والملاحظة لجمع القدر الكافي لتحليل إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على مدخل إعادة الهندسة.

أولاً: الاستبيان " الاستمارة "

قبل التطرق لتصميم الاستبيان، سنتناول الأهداف المتوخاة من خلال الأسئلة المطروحة فيه.

أ. أهداف الاستبيان

هدفنا أساساً من إعدادنا لهذا الاستبيان إلى تحليل إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على مدخل إعادة الهندسة كاستراتيجية تغييرية في ميدان الدراسة عن طريق:

- التعرف على اتجاهات فئة الإداريين تجاه التغيير في منظماتهم، ومدى استيعابهم للمنطلقات العلمية لإدارة التغيير.

- التعرف على مدى فهم فئة الإداريين ودرجة اقتناعهم بالمداخل الإدارية المرتكزة على منهج الإدارة بالعمليات بدل الإدارة بالوظائف.

- دراسة استعدادات هذه الفئة لقبول منهج إعادة الهندسة الإدارية كمنهج تغييرية في منظماتهم، ومدى استيعابهم لمنطلقاته الفكرية.

- محاولة التعرف على درجة التزام فئة الإداريين في المنظمات محل البحث بمبادئ نظام الإدارة بالجودة الشاملة، للوقوف على أهم المقومات والمعوقات المتعلقة بمسؤولية الإدارة في المنظمات محل الدراسة تجاه تطبيق هذا المدخل الإداري.

- التعرف على مدى فهم فئة الإداريين في المنظمات محل البحث لمبدأ التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه، وقبل ذلك محاولة التعرف على مفهوم هذه الفئة لمصطلح " المستهلك أو المستخدم"، ومدى ملاءمته وتطابق هذا التصور لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ب. تصميم الاستبيان

لجمع البيانات لهذا البحث تم استخدام الاستمارة كأداة بحثية رئيسية، وفي هذا الصدد تم الاستفادة من جملة من الوثائق والدراسات السابقة، نذكر على رأسها: الاستمارة المعدة من قبل الباحث ضمن بحث ماجستير¹، والمبادئ التي أشرنا إليها الخاصة بمدخل إعادة الهندسة والتي أوردها ميكل هامر وجيمس شومبي في كتابهما الشهير " إعادة هندسة المنظمة: مقدمة لثورة الأعمال " ²، بالإضافة إلى التدريبات التي أوردها أوما سيكاران³. وقد اعتمدنا في تصميم الاستمارة سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة لصناعية الجزائرية - دراسة حالي: مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBG وشيك الجزائر SHIK ALGERIE - المرجع السابق، 2003.

² أنظر الفصل الثاني من هذا البحث، ص 2-15.

³ أوما سيكاران: طرق البحث في الإدارة - مدخل بناء المهارات البحثية -، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، دار النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 307-333.

الجدول رقم (08): محاور الاستبيان مع عدد ونسبة فقرات كل محور

الرقم	اسم المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	مدى إدراك فئة الإداريين في المؤسسات المدروسة لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير	15-1	15	28.84 %
2	مدى استعداد الإداريين في المؤسسات المدروسة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة	42-16	27	51.92 %
3	إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى المؤسسات محل الدراسة	52-43	10	19.24 %
	المجموع	52-1	52	100 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

وبالإضافة إلى المحاور الثلاث الرئيسية اعتمدنا محورا للبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين شمل¹:

- اسم المؤسسة، بغرض التعرف على حجمها.

- المستوى الوظيفي للإداريين المستجوبين.

- السن.

- الخبرة.

- المستوى التعليمي.

الهدف الأساسي من اعتماد هذا المحور بمكوناته هو دراسة تأثير هذه الأخيرة على إجابات

مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في محاور الاستبيان الأساسية.

وقد اعتمدنا خمس درجات لسلم ليكرت، وبهدف تحليل العبارات المدرجة في الاستبيان وفق

هذه الدرجات اعتمدنا ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات لقياس إمكانية اعتماد المقاربة المدروسة في

ميدان الدراسة، وذلك بالشكل التالي:

¹ أنظر نموذج الاستمارة في الملحق رقم 1.

- غير موافق تماماً: المتوسط أقل من 1.
- غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (1 إلى أقل من 2).
- لا أدري: المتوسط ينتمي إلى المجال (2 إلى أقل من 3).
- موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (3 إلى أقل من 4).
- موافق تماماً: المتوسط ينتمي إلى المجال (4 إلى أقل من 5).

ج. صدق الاستمارة

لقد تم التأكد من صدق الاستمارة من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على ست محكمين من جامعتي: المسيلة وسطيف¹، مختصين في: الإدارة، الإحصاء والمنهجية، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم والتي ارتكزت على جملة من الجوانب:

- مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته.
- دقة وسلامة الصياغة اللغوية ل فقرات الاستبيان.
- اقتراح فقرات إضافية مهمة لقياس محاور الاستبيان.
- بيان وجهة نظر المحكمين تجاه مدى ملائمة الاستمارة لقياس إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتماداً على مدخل إعادة الهندسة في ميدان الدراسة.
- وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، كما حذفت الفقرات التي لم تحصل على إجماع أكثر من أربع محكمين من بين الستة، بحيث أصبح مجموع الفقرات 52 فقرة.

د. ثبات الاستمارة

للتحقق من ثبات الاستمارة قمنا بحساب معدل الثبات لها وذلك من خلال توزيعها على عينة تجريبية تنتمي لعينة البحث وتقدر بعشر مفردات، وذلك اعتماداً على أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار

¹ أنظر الملحق رقم 2.

(Test_ Re-Test)، وذلك بفارق أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني بهدف حساب معامل الارتباط بين إجابات مفردات العينة في التطبيق الأول مع تلك الخاصة بالتطبيق الثاني، وقد قدر معامل الارتباط العام بـ 0.87 وهو قيمة مقبولة وكافية للدلالة على ثبات الاستمارة. وقد كانت معاملات الارتباط الخاصة بكل محور مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): قيمة معامل الارتباط لمحاور الاستمارة

الرقم	اسم المحور	معامل الارتباط
1	مدى إدراك فئة الإداريين في المؤسسات المدروسة لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير	0.88
2	مدى استعداد الإداريين في المؤسسات المدروسة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.91
3	إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى محل الدراسة	0.82
	معامل الارتباط العام	0.87

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

ثانياً: المقابلة

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا أسلوب المقابلة غير المهيكلة مع رؤساء المؤسسات محل الدراسة، وقد كان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر حجم من المعلومات التي تساعدنا في تفسير الإجابات على عبارات الاستمارة، وذلك قصد إعطاء تفسيرات حقيقية ومنطقية لهذه الإجابات.

ثالثاً: الملاحظة

تلعب الملاحظة في دراستنا هذه دوراً مكملًا أيضاً للدور المنوط بالاستمارة والملاحظة، حيث أنه أثناء تحولنا في أقسام العمل وإدارات المؤسسات محل البحث، ومقابلتنا لأفرادها كنا نسجل أهم ما نلاحظه في سلوكيات الأفراد خاصة، ومدى تنظيم الأعمال، وقد اعتمدنا بشكل أكبر على الملاحظة المهيكلة، أي قمنا بتحديد مسبقاً لأهم المحاور التي يجب التركيز عليها وملاحظتها أثناء الزيارات الميدانية والمتمثلة بالأساس في مستوى العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، الوقوف على مستوى

التوثيق وتنظيم مختلف المصالح، وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا التسجيل والكتابة لهذه الملاحظات حتى يتسنى لنا استحضارها والاعتماد عليها لتفسير إضافي لبعض النتائج المحصل عليها بطريقة الاستمارة.

رابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا في بحثنا هذا معالجة البيانات الخاصة بإجابات المستقصين الواردة بالاستبيان بطريقة إلكترونية باستخدام برنامج *SPSS* وذلك بالاعتماد على حساب وتحليل عدد من المؤشرات الإحصائية والمتمثلة في:

التكرارات.

النسب المئوية.

معامل الارتباط.

حساب المتوسطات الحسابية.

اختبار ستودانت *t*.

- تحليل التباينات (*Analyse des variances*).

II. التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في إداريي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في المناطق الصناعية لولاية برج بوعريش والتي بلغ عددها 118 مؤسسة مع نهاية سنة 2009¹، وقد اعتمدنا في تحديد حجم العينة على نظرية النهاية المركزية التي مفادها أنه " كلما زاد حجم العينة ، اقترب توزيع المعاينة للوسط الحسابي من التوزيع الطبيعي بغض النظر عن توزيع المجتمع " ² حيث أن هذه النظرية تطبق على معظم المجتمعات تقريبا، والتي تعتبر أن العينة تكون كبيرة إذا كانت أكبر أو تساوي 30³، بالإضافة إلى توافرها على مجموعة من المؤشرات التي تمكن من تفسير الظواهر وتحديد معدلاتها وبالتالي تصبح المقارنة ممكنة بين مختلف مكونات المجتمع أو العينة للتعرف على وضعيتها مقارنة بهذه المؤشرات، كما أن هذه النظرية

¹ مصلحة الإحصائيات، مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية لولاية برج بوعريش.

² جورج كانافوس ودون ميلر: الإحصاء للتجارين - مدخل حديث، ترجمة: سلطان محمد عبد الحميد، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 283.

³ محمد الدسوقي حبيب: مقدمة في الطرق الإحصائية، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 1993، ص 69.

تمكن من المقارنة بين عينات متعددة بالاعتماد على حساب قيم: المتوسط، الوسيط المنوال...¹ وفي هذا الإطار كان حجم عينتنا على مستوى المؤسسات 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أما بالنسبة لحجم العينة المدروسة والمتعلقة بعدد الإداريين المستجوبين فقد بلغت نسبتهم أكبر من 50 % من إجمالي الإداريين العاملين في 30 مؤسسة المختارة بطريقة عشوائية من ضمن المؤسسات الناشطة بالمناطق الصناعية لولاية البرج.² وفي هذا الإطار تم توزيع 180 استمارة، وقد تم استرجاع 178 استمارة احتوت على 3 استمارات غير قابلة للمعالجة والتحليل لعدم اكتمال ملئها، وبالتالي استقر العدد على 175 استمارة. وقد تم اختيار فئة الإداريين باعتبارها المعنية بصفة أولية وأساسية بمسألة إحداث التغيير وتبني المنظمات لأي مقاربات إدارية جديدة.

III. تحليل معطيات محاور الاستبيان

سنشرع في تحليل الاستبيان محورا بمحور ابتداء بمحور البيانات الشخصية مروراً بالمحاور الأساسية للاستبيان بغرض التأكد من صحة الفرضيات الثلاث التي تجيب في مجموعها عن تساؤلنا الإشكالي الرئيسي لهذا البحث.

III.1 تحليل معطيات محور البيانات العامة

أولاً: تحليل خصائص العينة من حيث حجم المؤسسة

لقد شملت عينة المؤسسات المختارة بطريقة عشوائية من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بميدان الدراسة المستويات الثلاث من هذا الصنف كما هو موضح من خلال الجدول الموالي:

¹ فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي - الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 75.

² أنظر قائمة المؤسسات المدروسة في الملحق رقم 3.

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير حجم المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	نوع المؤسسة
6.9	12	مصغرة
25.7	45	صغيرة
67.4	118	متوسطة
100	175	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مفردات العينة المدروسة توزعت على الأنواع الثلاثة التي أشار إليها المشرع الجزائري في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والملاحظ من خلال الجدول أعلاه هو أن نسبة الإداريين المنتمين إلى صنف المؤسسات المتوسطة كانت هي الغالبة، حيث تقدر نسبتها بـ 67.4 % تليها المؤسسات المصغرة بنسبة 25.7 %، وفي الأخير المؤسسات المصغرة والتي لم تتجاوز نسبة الإداريين المنتمين إليها 6.9 %. ويرجع السبب الرئيسي إلى طبيعة البنية التنظيمية للأصناف الثلاث، حيث تقترب هذه البنية في المؤسسات المتوسطة أكثر إلى ما هو موجود في المؤسسات الكبيرة، وبالتالي يكون هناك هيكل تنظيمي يشمل الوظائف التقليدية المعروفة: إنتاج، موارد بشرية، مالية وتسويق أو مصلحة تجارية، وهذا ما يجعل عدد الإداريين أكبر في هذا الصنف مقارنة بالصنفين الآخرين؛ بالمقابل تتميز المؤسسات المصغرة ببساطة تنظيمية تجعل عدد الإداريين يكون صغيراً.

ثانياً: تحليل خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة

تنتمي عينة بحثنا إلى فئة الإداريين الذين يشتغلون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، وقد تم تقسيم هذه الفئة إلى ثلاث أصناف: مدير مؤسسة، رئيس مصلحة أو إداري، ونقصد بهذا الأخير كل من توكل له مهام إدارية من غير الصنفين الأولين. وكانت نتائج تفريخ الاستمارات مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة (%)	التكرار	نوع وظيفة
16	28	مدير مؤسسة
36	63	رئيس مصلحة
48	84	إداري
100	175	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة المكلفين بمهام إدارية مختلفة عن رئاسة المؤسسة أو مصالحها يشكلون النسبة الغالبة والتي تصل إلى 48 % ويتشكل هذا الصنف أساساً من المشتغلين في السكريتاريا، أعوان المحاسبة والمبيعات، المشرفين على فرق العمل، مسؤولي المخابر عند بعض المؤسسات..؛ في حين شكل رؤساء المصالح ما نسبته تعادل 36 %؛ بالمقابل بلغت نسبة رؤساء المؤسسات حدود 16 %، أي 28 مديراً من بين 30 مؤسسة وقد بذلنا مجهودات كبيرة تجاه هذه الفئة لكي نحصل على آرائها تجاه عبارات الاستمارة باعتبار أنها هي التي يفترض منها المبادرة بالتغيير، إقناع الجمهور الداخلي بأهميته ثم قيادتهم تجاه تحقيق الأهداف التغييرية.

ثالثاً: تحليل خصائص العينة من حيث الفئات العمرية للمفردات

قمنا بتكوين فئات عمرية لعينة الدراسة تتوزع على أربع فئات، أولها الفئة التي يقل سنها عن 30 سنة، وثانيها تمتد من 30 إلى 50 سنة، وثالثها الفئة التي يفوق سنها الـ 50 سنة. وكان الهدف الأساسي من دراسة هذا المتغير هو معرفة المستويات العمرية للتركيب البشرية للمؤسسات محل الدراسة، وبالتالي محاولة اكتشاف مستوى الطاقات الإنسانية المتاحة المعتمد عليها في قيادة شؤون هذا النوع من المؤسسات. وقد كانت نتائج تفرغ الاستبيانات مثلما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة (%)	التكرار	السن
40	70	أقل من 30 سنة
50.9	89	من 30 إلى 50 سنة
9.1	16	أكبر من 50 سنة
100	175	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئات الشابة هي التي تشرف على معظم المهام الإدارية حيث أن ما نسبته 90.9%؛ بينما لا تتجاوز نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم سن 50 سنة حدود 9.1%، وهذا ما يتناسب مع مفهوم الريادة المرتكز على فئة الشباب الذين يبذلون جهوداً كبيرة لإنشاء مشروعاتهم من جهة؛ ثم مع الجهود التي تبذلها الدولة في اتجاه تسهيل إنشاء مشروعات مستقلة وفق الآليات التي تحدثنا عنها في الفصل السابق.

رابعاً: تحليل خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية

اعتمدنا في تحليلنا متغير الخبرة في المؤسسات محل البحث على المنهج المعتمد آنفاً، حيث قسمنا مستويات الخبرة إلى فئات مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
48	84	أقل من 5 سنوات
25.7	45	من 5 إلى 15 سنة
26.3	46	أكثر من 15 سنة
100	175	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 48 % من مفردات العينة المدروسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات؛ في حين أن ما نسبته 25.7 % تتراوح خبرتهم بين 5 و15 سنة؛ بالمقابل يشكل ذوو الخبرة الطويلة التي تتجاوز 15 سنة ما نسبته 26.3 %. تعبر هذه النسب أن مستوى الخبرة لدى الغالبية المدروسة ليس كبيراً وهذا مرتبط بالأساس بالمستويات العمرية لهذه العينة والتي بينت الدراسة من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 40 % من مفردات العينة المدروسة لا يتجاوز سنهم 30 سنة.

خامساً: تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

يفترض أنه كلما كان المستوى التعليمي لأفراد المنظمة مرتفع تكون القدرة والقابلية أكثر لديهم لتبني كل ما هو في صالح مؤسستهم من مقاربات إدارية جديدة، لهذا الغرض وضعنا هذا المتغير للتأكد فيما بعد من تأثيره على خيارات مفردات العينة التي توزعت حسب هذا المتغير مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
28	49	ثانوي
72	126	جامعي
100	175	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 72 % من مفردات العينة ينتمون إلى فئة الجامعيين؛ في حين تشكل النسبة المتبقية مفردات العينة مفردات تملك مستوى ثانوي من دون أن نجد مفردة واحدة تنتمي إلى المستويات التعليمية الأدنى، ومن خلال ملاحظة الاستثمارات المتعلقة بفئة المديرين لاحظنا أنه من

بين 28 مدير مؤسسة ثلاثة فقط منهم مستواهم ليس جامعيًا، وهم يديرون مشروعات مصغرة، وهذا يعتبر في تقديرنا مؤشراً إيجابياً قد يشكل نقطة قوة في العملية الإدارية إذا أحسن استغلاله.

2.III تحليل مدى إدراك فئة الإداريين في المؤسسات المدروسة لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير

يتكون هذا المحور من خمسة عشر عبارة تعبر عن مجموعة من المتطلبات والمفاهيم الضرورية التي تمكن من القيام ببرامج تغييرية وفق المعايير العلمية، وبالتالي إمكانية تحقيق الأهداف المتوخاة من هذه البرامج. سنعتمد في تحليل هذا المحور على حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالإجابات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وقيمة اختبار ستودانت (t) لكل عبارة وذلك للتأكد مما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة أم لا. وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16):

قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات *															الرقم
			5			4			3			2			1			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
56,5	0,99	4.21	45.3	81	40	70	5.7	10	4.6	8	3.4	5	3.4	5	5	5	التغيير مطلوب في عمل المؤسسات	
67,6	0,82	4.19	37.1	65	67	91	3.5	6	7.4	13	0	0	0	0	0	0	إدارة التغيير عملية تركز على الإنسان	
43,56	1,22	4.02	45.7	80	30.9	54	11.4	20	3.4	6	6	15	8.6	15	15	15	تعتمد الإدارة الجيدة للتغيير على الإبداع	
79,33	0,72	4.33	44.6	78	46.3	81	8	14	0	0	0	2	1.1	2	2	2	تقتضي إدارة التغيير وجود رؤية واضحة للمستقبل.	
48,63	1,09	4	37.7	66	41.1	72	9.1	16	7.4	13	8	8	4.6	8	8	8	تتطلب الإدارة الناجحة للتغيير تحليلا موضوعيا لمتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة	
34,78	1,25	3.29	17.1	30	36.6	54	12	21	26.3	46	8	14	8	14	14	14	يتم الاعتماد على التخطيط بشكل واسع في مؤسساتك لإحداث التغيير	
48,50	1,07	3.92	28.6	50	54.9	96	1.1	2	10.9	19	8	8	4.6	8	8	8	الإشراك الواسع للعاملين في صياغة إستراتيجية التغيير يزيد من فعاليتها	
54,56	1,03	4.23	48.6	85	40	70	2.4	4	4.6	8	8	8	4.6	8	8	8	يتطلب نجاح استراتيجية التغيير دعما كاملا من الإدارة العليا.	
45,65	1,11	3.82	28.6	50	44	77	14.9	26	6.3	11	11	11	6.3	11	11	11	تسمى إدارة المؤسسة لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على إنتاج برامج التغيير المعتمدة	

قيمة **t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات *										الرقم	
			5		4		3		2		1			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
48,34	1,12	4.08	42.3	74	40.6	71	6.9	12	3.4	6	6.9	12	10	مقاومة العاملين لبرنامج التغيير عامل سلمي يؤثر على نجاح المؤسسة
51,41	1,07	4.15	41.7	73	48	84	2.3	4	0	0	8	14	11	يجب محاربة العاملين واقناعهم بختمية التغيير للتقليل من مقاومة التغيير
31,97	1,39	3.36	24.6	43	32.6	57	11.4	20	17.1	30	14.3	25	12	تعتمد المؤسسة أسلوب المساءلة مع العاملين المقاومين للتغيير
61,99	0,87	4.07	30.9	54	54.3	95	6.9	12	6.9	12	1.1	2	13	تدريب العاملين من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير
31,54	1,37	3.26	19.4	34	37.1	65	8	14	21.1	37	14.3	25	14	تملك المؤسسة أنظمة فعالة للاتصال مع العاملين
38,23	1,26	3.65	30.9	54	33.7	59	12	21	16.6	29	6.9	12	15	تعتمد أن التغيير المناسب في مؤسستك هو التعديل الجزئي لبعض جوانب الضعف فيها

* 1: غير موافق تماما، 2: غير موافق، 3: لا أدري، 4: موافق، 5: موافق تماما.

**t: قيمة اختبار ستودنت المحسوف، تكون قيمتها غير دالة ($0.05 = \alpha$) إذا وضعت بين قوسين.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها كانت دالة بالنسبة لعبارات المحور الأول، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة على عبارات هذا المحور، أي أن لمفردات العينة المدروسة آراء واضحة تجاه هذه المتغيرات. سنحاول معرفة هذه الآراء وتحليلها عبارة بعبارة من خلال الآتي:

ترى أغلبية مفردات العينة أن التغيير مطلوب فعلا في منظماتهم وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.21 مع انحراف معياري بسيط قيمته هي 0.99، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 85.3% من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، ويعتبر ما مقداره 45.3% من العينة المعنية أن التغيير مطلوب بجدة في المنظمات وذلك لأنهم يوافقون تماما على هذه الفكرة.

اعتبرت أغلبية مفردات العينة أن محور الإدارة الناجحة للتغيير هو العامل الإنساني، حيث أشارت 37.1% من مفردات العينة أنها توافق تماما على هذه الفكرة، كما عبرت حوالي 67% عن موافقتها على محتوى هذه الفكرة؛ بالمقابل لم نسجل رفضا واحدا مطلقا لها. وبملاحظة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري يتضح لنا مستوى القبول من جهة؛ ودرجة الانحراف المعياري التي تبدو بسيطة.

- إن ارتكاز إدارة التغيير على الإبداع عامل أساسي لدى غالبية مفردات العينة المدروسة، وهذا ما بينه مستوى المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 4.02، وفي هذا الصدد أشارت 76.6% على موافقتها على هذه الفكرة.

- أكد ما مجموعه 159 مفردة من عينة البحث على أن الإدارة الجيدة للتغيير تقتضي وجود رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وذلك بنسبة 90.9%.

- لقد كانت 37.7% من مفردات عينة البحث موافقة تماما على أن الإدارة الناجحة للتغيير تتطلب تحليلا موضوعيا لمتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة، كما أن 41.1% من مفردات هذه العينة موافقة على هذه الفكرة؛ بالمقابل يعتقد ما نسبته 15.4% من فئة الإداريين المعنيين بالبحث أنه يمكن النجاح في إدارة التغيير دون أخذ معطى التحليل البيئي بالحسبان.

- عبر 53.7 % من مفردات العينة أن مؤسساتهم تعتمد بشكل واسع على التخطيط في إحداث العملية التغييرية؛ بالمقابل اعتبر 34.3 % أن مؤسساتهم لا تعنى بالتخطيط للعملية التغييرية، كما أشار 12 % من مفردات العينة أنهم لا يدرون إن كانت مؤسساتهم تركز على التخطيط للقيام بالتغيير.

- أكد 28.6 % من مفردات العينة موفقتهم بشكل تام على أن الإشارك الواسع للعاملين في صياغة استراتيجية التغيير من شأنه أن يزيد من فعاليتها، كما وافق 54.9 % على هذه الفكرة؛ بالمقابل رفض 4.6 % بشكل تام الفكرة وعبر 10.9 % عن عدم موافقتهم على هذه الفكرة.

- أشار 48.6 % من مفردات العينة أنهم يوافقون بشكل تام على أن للإدارة العليا في المنظمة دور مهم في نجاح استراتيجية التغيير من خلال دعمها لها، كما وافق على هذه الفكرة أيضا 40 % من المفردات المدروسة؛ في حين لم تلق هذه الفكرة قبول 9.2 %.

- أشار ما مجموعه 68.6 % من مفردات العينة المدروسة أن الإدارة في منظماتهم توفر مناخا تنظيميا مشجعا لإنجاح برامج التغيير المعتمدة؛ بالمقابل أشار 12.6 % من المجيبين أن المناخ التنظيمي الحالي الذي تفرضه إدارة المنظمة ليس بداعم لإنجاح برامج التغيير المعتمدة.

- يعتقد 83.1 % من مفردات العينة المدروسة بأن مقاومة العاملين للتغيير عامل سلبي من شأنه أن يؤثر على نجاح المنظمة؛ بالمقابل يرى 10.3 % من الأفراد المعنيين بالدراسة أن هذه المقاومة عامل إيجابي لتطور المنظمة. وفي هذا الصدد عبر لنا بعض المديرين الذين أجرينا معهم مقابلات أن مقاومة التغيير يعتبر عاملا سلبيا معيقا لبرنامج التغيير لأنها من شأنها أن تهدر الجهود والأوقات التي تعتبر موردا نادرا وحاسما في تحقيق الأهداف التغييرية، كما أن من يقودون مقاومة التغيير تدفعهم مصالح خاصة وضيقة أكثر من المصلحة العامة للمنظمة - على حد قول بعض المدراء- وهذا ما يجعل وجهات النظر تجاه المقاومة أنها ليست بناءة. كما اكتشفنا من خلال مقابلاتنا أن بعض المدراء لازالوا ينظرون للعاملين وفق منظور النظريات التقليدية التي تعتبرهم كسالى لا يجبون العمل؛ بالمقابل كنا قد أشرنا في الفصل الأول من هذه الرسالة إلى أن مقاومة التغيير تحمل الكثير من الجوانب الإيجابية ولعل أهمها أنها تعكس حيوية المنظمة، كما أنها تفرض نوعا من الرقابة على الأداء القيادي.

يرى 89.7 % أنه من الضروري محاوره العاملين ومحاولة إقناعهم بجدية التغيير وذلك للتقليل من مقاومتهم؛ في حين يعتقد 8 % من مفردات العينة أنه لا جدوى من محاوره العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير وبالتالي تقليل مستوى المقاومة.

يرى 57.2 % من مفردات العينة المدروسة أن مؤسساتهم تعتمد أسلوب المسائلة في التعامل مع الأفراد المقاومين للتغيير؛ بالمقابل صرح 31.4 % بأن المقاومين للتغيير في المنظمة لا يتعرضون للمسائلة، ولعل هذا ما يؤكد الفكرة التي أشرنا إليها سابقاً والمتعلقة بوجهة نظر الإداريين للمقاومة التي تعتبر في تقديرهم عامل كبح وإفشال استراتيجية التغيير، وبالتالي يفترض كبجها.

أشار 85.2 % من مفردات العينة المدروسة أن تدريب العاملين من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير، وقد علل بعض المدراء الذين قابلناهم ذلك أنه من بين أهم أسباب مقاومة التغيير أن هذا الأخير قد يتطلب مهارات جديدة لا يملكها بعض مفردات التنظيم وهذا ما يجعلهم غير مهيين لأداء المهام الجديدة المنوطة بهم فيبدوون باختلاق المشكلات، فإذا مكاهم من أعمالهم من خلال برامج تدريبية مصممة علمياً تقل عليهم ضغوط العمل، وبالتالي تقل مقاومتهم.

لقد وافقت بشكل تام 19.4 % من مفردات العينة المدروسة على فكرة أن منظمتهم تملك أنظمة فعالة للاتصال، كما وافق 37.1 % من الإداريين المدروسين على هذه الفكرة؛ بالمقابل لم يوافق 14.3 % من أفراد العينة بشكل تام بأن منظماتهم تمتلك هذا النمط من الأنظمة، وفي السياق نفسه لم يوافق 21.1 % من المعنيين بالدراسة على هذه الفكرة.

أكد 64.16 % من مفردات العينة المدروسة أن التغيير المناسب في منظماتهم يتطلب القيام بتحسينات جزئية تغطي مواقف الضعف؛ بالمقابل رأى 35.4 % من مفردات العينة أن هذا التوجه في التغيير ليس هو المطلوب في منظماتهم.

وبعد تحليل عبارات المحور الأول عبارة بعبارة سنحاول الآن التحقق فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة تعزى إلى البيانات العامة المتعلقة بحجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، وهذا ما يتضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (17) يوضح: تحليل الفروق في إجابات المحور الأول وفقا لمفترقات: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي باعتماد تحليل التباين الأحادي

الرقم	العبارات	المتغيرات المفترقة											
		المستوى التعليمي		الخبرة		السن		الوظيفة		حجم المؤسسة		رقم	
		دلالة f	F	دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f		
1	التغيير مطلوب في عمل المؤسسات	0.568	0.320	0.014*	4.361	0.000*	9.374	0.173	1.774	0.48	0.718	1	
2	إدارة التغيير عملية تركز على الإنسان	0.572	0.320	0.058	2.886	0.412	0.892	0.767	0.266	0.208	1.582	2	
3	تعتمد الإدارة الجيدة للتغيير على الإبداع	0.800	0.64	0.088	2.465	0.253	1.386	0.529	0.640	0.650	0.432	3	
4	تقتضي إدارة التغيير وجود رؤية واضحة للمستقبل.	0.452	3.569	0.000*	8.245	0.051	3.019	0.029*	3.599	0.304	1.197	4	
5	تتطلب الإدارة الناجحة للتغيير تحليلا موضوعيا لتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة	0.758	0.095	0.000	13.66	0.110	2.234	0.201	1.581	0.361	1.025	5	
6	يتم الاعتماد على التخطيط بشكل واسع في مؤسستك لإحداث التغيير	0.080	3.105	0.013*	4.495	0.000*	9.204	0.186	1.700	0.497	0.702	6	
7	الإشراك الواسع للعاملين في صياغة إستراتيجية التغيير يزيد من فعاليتها	0.028*	4.913	0.358	1.035	0.004*	5.736	0.125	1.398	0.423	0.865	7	
8	يتطلب نجاح استراتيجية التغيير دعما كاملا من الإدارة العليا.	0.059	3.623	0.650	0.431	0.043*	3.205	0.062	2.822	0.149	1.925	8	
9	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على إنجاز برامج التغيير المعتمدة	0.001*	11.513	0.000*	16.59	0.000*	10.626	0.000*	12.608	0.051	3.037	9	

المتغيرات المفسرة										الرقم
المستوى التعليمي		الخبرة		السن		الوظيفة		حجم المؤسسة		
		دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f	
1.489	f	0.682	0.384	0.071	2.686	0.571	0.562	0.2	1.625	10
0.100	f	0.055	2.948	0.064	2.795	0.562	0.578	0.337	1.095	11
0.17	f	0.092	2.414	0.001*	7.708	0.141	1.981	0.549	0.602	12
0.027	f	0.256	1.372	0.071	2.690	0.312	1.173	0.918	0.085	13
0.025*	f	0.857	0.155	1.584	0.208	0.000*	10.626	0.256	1.375	14
0.051	f	0.228	1.491	0.018	4.118	0.000*	8.689	0.336	1.097	15

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

f: قيمة اختبار فيشر المحسوق تكون قيمتها دالة عند مستوى دلالة (0.05 = 00) إذا وضعت فوقها علامة نجمة.

جدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الأولى المتعلقة بكون أن التغيير مطلوب في عمل المنظمات، حيث أن قيمة f المحسوبة تساوي (9.374) ودلالة f تساوي (0.000)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة f بـ (4.952) ودلالة f تساوي (0.014). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (17): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الأولى وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق

الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	4.57		*0.65	
30 _ 50 سنة	4.25	-0.65		
أكبر من 50 سنة	3.92			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

* سنقتصر على ذكر القيم التي تعكس وجود فروق ذات دلالة إحصائية طيلة هذا الفصل، القيم الإيجابية تعكس أن الفروق لصالح الخانات الأفقية (أقل من 30 سنة) على حساب الخانة العمودية (بين 30 و50 سنة) على سبيل المثال والتي تقابل أكبر وسط حسابي.

الجدول رقم (18): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الأولى وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق

الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 5 سنوات
أقل من 5 سنوات	4.33		0.49	
5 _ 15 سنة	3.84	-0.49		-0.50
أكبر من 15 سنة	4.35		0.50	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (17) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئات العمرية الأقل من 30 سنة أي الفئات الشابة على حساب الفئتين العمريتين الأخرين، أما الجدول رقم (18) فيبين أن الفروق كانت لصالح الفئتين العمريتين: أقل من 5 سنوات وأكبر من 15 سنة على حساب الفئة العمرية متوسطة الخبرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى للمتغيرات الخمسة المفسرة: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، فيما يتعلق بالعبارة الثانية الخاصة بكون أن إدارة التغيير عملية تركز على الإنسان، وهذا ما تبينه القيم الخاصة بدلالة (f) الموضحة في الجدول رقم (16) أعلاه.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى للمتغيرات الخمسة المفسرة: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، فيما يخص العبارة الثالثة التي تعتبر أن الإدارة الجيدة للتغيير تعتمد على الإبداع، حيث أن قيم (f) المحسوبة غير دالة كما هو موضح في الجدول رقم (16) أعلاه.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير المستوى التعليمي فيما يخص العبارة الرابعة التي تعتبر أن إدارة التغيير تقتضي وجود رؤية واضحة للمستقبل، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.599) ودلالة (f) تساوي (0.029)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) بـ (8.245) ودلالة (f) تساوي (0.000)، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (19): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق

الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	4.50			0.36
رئيس مصلحة	4.42	0.27		-0.27
إداري	4.14	-0.36		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (20): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق

الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 5 سنوات
أقل من 5 سنوات	4.18		-0.51	
5 _ 15 سنة	4.69	0.51		0.43
أكبر من 15 سنة	4.26		-0.43	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (19) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة مدراء المؤسسات على حساب فئتي رؤساء المصالح والإداريين وهذا ما توضحه قيم الوسط الحسابي، أما الجدول رقم (20) فيبين أن الفروق الناتجة عن عامل الخبرة كانت لصالح الفئات الإدارية متوسطة الخبرة، أي التي تتراوح خبرتها بين 5 و 15 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فيما يتعلق بالعبارة الخامسة الخاصة بكون أن إدارة التغيير الناجحة تتطلب تحليلاً موضوعياً لمتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة، هذا وفقاً لمتغير الخبرة المهنية، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (13.665) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الخامسة وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن

الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 5 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.61		-0.95	-0.57
5 _ 15 سنة	4.56	0.95		
أكبر من 15 سنة	4.17	0.57		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (21) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن عامل الخبرة لصالح الفئات الإدارية متوسطة الخبرة، أي التي تتراوح خبرتها بين 5 و 15 سنة، وهذا ملاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواضحة في الجدول.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بالعبارة السادسة الخاصة باعتماد المؤسسات المدروسة على التخطيط بشكل واسع لإحداث التغيير، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (9.204) ودلالة (f) تساوي (0.000). والشيء نفسه يقال بالنسبة لمتغير الخبرة حيث أن قيمة (f) المحسوبة ساوت (4.495) ودلالة (f) ساوت (0.013). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (22): الاختبار البعدي شفيه للعبارة السادسة وفقاً لمتغير السن للكشف عن

الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.11			-0.67
30 _ 50 سنة	3.2			
أكبر من 50 سنة	4.5	0.67		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (23): الاختبار البعدي شفيه للعبارة السادسة وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن

الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 5 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.11			-1.39
5 _ 15 سنة	3.2			-1.3
أكبر من 15 سنة	4.5	1.39	1.3	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (22) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة كبير السن أي التي

يفوق عمرها 50 سنة على حساب فئة صغار السن أي الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وهذا ما

توضحه قيم الوسط الحسابي، أما الجدول رقم (23) فيبين أن الفروق الناتجة عن عامل الخبرة كانت لصالح

الفئات الإدارية الأكثر خبرة، أي التي تفوق خبرتهم 15 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يتعلق

بالعبارة السابعة الخاصة بكون أن الإشراف الواسع للعاملين في صياغة استراتيجية التغيير يزيد من فعاليتها،

حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (9.736) ودلالة (f) تساوي (0.004). والشيء نفسه يقال

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (4.495) ودلالة (f) تساوي

(4.319). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا أسلوب الاختبار البعدي شففيه (Scheffé) لتحليل مستوى دلالة متغير السن مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق

الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.89			-0.86
30 _ 50 سنة	3.8			-0.95
أكبر من 50 سنة	4.75	0.86	0.95	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (24) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة كبري السن أي التي يفوق عمرها 50 سنة على حساب فئة صغار السن أي الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، ومتوسطي السن أي الذين يتراوح سنهم بين 30 و50 سنة، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي المقدره قيمته بـ 4.75. أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فقد استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل ولاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الجامعيين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بالعبارة الثامنة الخاصة بكون أن نجاح استراتيجية التغيير يتطلب دعماً كاملاً من الإدارة العليا، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.205) ودلالة (f) تساوي (0.043). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا أسلوب الاختبار البعدي شففيه (Scheffé) لتحليل مستوى دالة متغير السن مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثامنة وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق

الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.89		-0.15	
30 _ 50 سنة	4.20	0.15		0.18
أكبر من 50 سنة	4.17		-0.18	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (25) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة متوسطي السن أي أي الذين يتراوح سنهم بين 30 و50 سنة على حساب الفئتين الأخرين، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي المقابل لهذه الفئة والمقدرة قيمته بـ 4.36.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغيرات: الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي فيما يتعلق بالعبارة التاسعة الخاصة بكون أن إدارة المؤسسة تسعى لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على نجاح برامج التغيير، حيث أن قيمة (f) المحسوبة بالنسبة لمتغير الوظيفة تساوي (12.608) ودلالة (f) تساوي (0.000)، و لمتغير السن كانت قيمة (f) تساوي (10.621) ودلالة (f) تساوي (0.000)، أما بالنسبة لمتغير الخبرة فإن قيمة (f) المحسوبة بالنسبة له ساوت (16.599) ودلالة (f) ساوت (0.000)، وفي الأخير بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فإن قيمة (f) المحسوبة بالنسبة له ساوت (16.599) ودلالة (f) ساوت (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا أسلوب الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) لتحليل مستوى دالة متغيرات: الوظيفة، السن والخبرة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (26): الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف عن

الفروق الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	4.07			0.65
رئيس مصلحة	4.25			0.84
إداري	3.42	-0.65	-0.84	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (27): الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق

الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.47		-0.46	-1.28
30 _ 50 سنة	3.93	0.46		-0.82
أكبر من 50 سنة	4.75	1.28	0.82	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (28): الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق

الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 5 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.58			-0.98
5 _ 15 سنة	3.51			-1.05
أكبر من 15 سنة	4.57	0.98	1.05	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (26) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئتي: مدراء المصالح ورؤساء المصالح على حساب باقي الإداريين، أما الجدول رقم (27) فيوضح أن الفروق الإحصائية الموجودة كانت تميل أكثر لصالح الإداريين كبير السن أي التي يفوق عمرها 50 سنة على حساب فئة صغار السن أي

الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، ومتوسطي السن أي الذين يتراوح سنهم بين 30 و50 سنة، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي المقدرة قيمته بـ 4.75، كما أن الجدول رقم (28) أعلاه يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئات الإدارية التي تتجاوز خبرتها 15 سنة على حساب الفئات الإدارية الأقل من ذلك خبرة. أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فقد استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، ولاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الجامعيين.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمتغيرات الخمسة المفسرة: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، فيما يتعلق بالعبارة العاشرة الخاصة بكون أن مقاومة العاملين لبرامج التغيير عامل سلبي يؤثر على نجاح المؤسسة، وهذا ما تبينه القيم الخاصة بدلالة (f) الموضحة في الجدول رقم (16) أعلاه.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمتغيرات الخمسة المفسرة: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، فيما يتعلق بالعبارة الحادية عشر المتعلقة بكون أنه يجب محاورة العاملين وإقناعهم بجمية التغيير للتقليل من مقاومتهم للعملية التغييرية، وهذا ما تبينه القيم الخاصة بدلالة (f) الموضحة في الجدول رقم (16) أعلاه.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بالعبارة الثانية عشر الخاصة بكون أن المؤسسة تعتمد أسلوب المساءلة مع العاملين المقاومين للتغيير، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (7.708) ودلالة (f) تساوي (0.001). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا أسلوب الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) لتحليل مستوى دالة متغير السن مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثانية عشر وفقاً لمتغير السن للكشف عن

الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.70		0.72	
30 _ 50 سنة	2.98	-0.72		-1.02
أكبر من 50 سنة	4		1.02	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (29) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئتي: الفئات العمرية الأقل

من 30 سن والأكبر من 50 سنة على حساب الفئة التي يتراوح سنها بين 30 و 50 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي فيما

يتعلق بالعبارة الثالثة عشر الخاصة بكون أن تدريب العاملين من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير، حيث

أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (4.962) ودلالة (f) تساوي (0.027). ولمعرفة لصالح من كانت الفروق

التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، ولاحظنا ميلاً أكبر

للموافقة على هذه العبارة من قبل فئة الجامعيين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الوظيفة فيما يتعلق

بالعبارة الرابعة عشر الخاصة باعتماد المؤسسات المدروسة على التخطيط بشكل واسع لإحداث التغيير،

حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (1.097) ودلالة (f) تساوي (0.336). والشيء نفسه يقال

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن قيمة (f) المحسوبة ساوت (0.457) ودلالة (f) ساوت

(0.051). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة

المدروسة وفقاً لمتغير الوظيفة مثلما هو موضح في الجدولين الموالي:

الجدول رقم (30): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة عشر وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف عن

الفروق الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	3.94			
رئيس مصلحة	4.25			
إداري	3.15			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة متقاربة وهذا ما يفسر أن الفروق في الإجابات غير واضحة التوزيع بين المستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي لا توجد قيم جدولية دالة. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، ولاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الثانويين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير الوظيفة فيما يتعلق

بالعبارة الخامسة عشر الخاصة بكون أن التغيير المناسب في المؤسسات المدروسة يجب أن يعتمد على التعديل الجزئي، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (0.000) ودلالة (f) تساوي (0.000) . ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً لمتغير الوظيفة مثلما هو موضح في الجدولين الموالي:

الجدول رقم (31): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الخامسة عشر وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف

عن الفروق الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	4.14		1.35	0.82
رئيس مصلحة	2.79	- 1.35		
إداري	3.32	- 0.82		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (31) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة مدراء المؤسسات على حساب فئتي رؤساء المصالح والإداريين وهذا ما توضحه قيم الوسط الحسابي.

3.III تحليل مدى استعداد فئة الإداريين في المؤسسات المدروسة لتبني إدارة الجودة الشاملة

يتشكل هذا المحور من 27 عبارة تحاول بالأساس التعبير عن أهم مرتكزات مدخل إدارة الجودة

الشاملة، وذلك بتسليط الضوء على جملة من المبادئ التي ينبغي على المنظمات التي تريد تبني هذا المدخل أن تعتمد عليها وفق طبيعة نشاطها وحجمها. سنعتمد في تحليل هذا المحور - على غرار سابقه- على حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالإجابات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وقيمة اختبار ستيودانت (t) لكل عبارة، وذلك للتأكد مما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة أم لا. وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33) بوضف: المؤشرات الاحصائفة الخاصة بعبارات المءور المءعلق بمدى اسءءاء الإءرفف فف المؤسساء المءروسة لئبف مبادئ إدارة الجودة الشاملة

قفمة t	الانءراف المءارف	الوسء الحسابف	الإءاباء *										الرقم	
			5		4		3		2		1			
			النسبة	الءءار	النسبة	الءءار	النسبة	الءءار	النسبة	الءءار	النسبة	الءءار		
63.07	0.88	4.22	45.3	81	40	70	5.7	10	4.6	8	3.4	5	1	ءءم الإءارة بمساءة ءءفن الجودة فف مؤسءك .
45.84	1.09	3.79	28.6	50	41.7	73	13.7	24	12.6	22	3.4	6	2	ءصول المؤسساء على شاهءة الإزو 9000 فعف أن مسءوفاء الجودة المطبقة ففها عالفة.
41.77	1.14	3.61	19.4	34	48	84	14.9	26	9.7	17	8	14	3	ءملك مؤسءك سفاساء واضءة للجوءة.
39.91	1.18	3.56	25.1	44	33.7	59	18.3	32	18.3	32	4.6	8	4	فءاء الءءظفم الءالف للمؤسساء بءقة المسؤوفاء فءاه سفاساء الجودة.
54.90	0.98	4.06	37.7	66	44	77	6.9	12	10.3	18	1.1	2	5	ءؤء الإءارة على الءءفن المسءم للجوءة.
41.19	1.20	3.74	27.4	48	44.6	78	12.6	22	5.7	10	9.7	17	6	ءعمل إءارة المؤسساء على ءنمفة الرقابة الءاففة لءى العالفن كأسلوب لءءفن أءافهم.
29.40	1.44	3.21	21.7	38	33.1	58	8	14	18.9	33	18.3	32	7	فبب الءءرفز أكءر على جودة العملفاء بءلا من الءءرفز على جودة المءءء الءءافف.
32.20	1.30	3.16	13.7	24	34.9	61	23.4	41	10.3	18	17.7	31	8	فء اعءماء الءءلفف الإءصافف لقفاس مسءوفاء الجودة فف مؤسءكم.

ففة **t	الانحراف المفارى	الوسط الحسابف	الإجاباء *										الرقم		
			5		4		3		2		1				
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
54.25	0.90	3.68	13.7	24	54.9	96	18.3	32	12	21	1.1	2	2	تعابرون فف مؤسساءم العاملفن كزفائن ءاحلففن ففب الإهءمام بهم.	9
55.43	0.95	4	30.3	53	51.4	90	10.9	19	3.4	6	4	7	7	ففب اءراءم مقاففس الجودة عنء تبادل الءءماء بفن المصالح المءءلفة للمؤسساء.	10
48.48	1.06	3.90	25.7	45	57.1	100	6.9	12	2.3	4	8	14	14	كل مصلءة ءءلفف ءءمة من مصلءة أءرى ءشءرء الجودة فف الءءمة المقءمة لها.	11
20.22	1.38	2.12	13.7	24	5.1	9	4.6	8	34.6	57	44	77	77	ءءءف علاءءكم بالزفون بمءرء ءسلمه المءءج.	12
53.88	0.97	3.97	26.9	47	58.9	103	4	7	5.7	10	4.6	8	8	ءقوم إءارة المؤسساء بالمعالجة العاءلة لشكوى الزفائن.	13
39.44	1.19	3.55	22.3	39	38.9	68	18.9	33	12	21	8	14	14	ءواصل المؤسساء ءءامل مع الزفائن كءفرى الاءءقاء.	14
49.17	1	3.74	18.9	33	56	98	9.7	17	12	21	3.4	6	6	ءءعم إءارة المؤسساء ءباء الءبراء بفن المصالح المءءلفة للمؤسساء.	15
44.95	1.12	3.82	31.4	55	40	70	13.1	29	10.9	19	4.6	8	8	ءءءار المؤسساء مورءفها بءاء على ءراءة العلاءة سعر/جوءة لما فءءمونه.	16

قيمة **t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابيات *										الرقم	
			5		4		3		2		1			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
24.18	1.31	2.4	10.3	18	11.4	20	17.7	31	29.1	51	31.4	55	17	تتم الإدارة بالمعلومات المتدفقة من الزبائن الخارجين فقط.
35.79	1.29	3.49	22.3	39	40.6	71	13.1	23	12	21	12	21	18	يشارك زبائن المؤسسة في تحديد مواصفات منتجات المؤسسة.
41.22	1.11	3.46	12	21	54.3	95	8	14	20	35	5.7	10	19	يفرض على العاملين اللجوء للإدارة لتلقي الأوامر فيما يتعلق بمهامهم.
75.99	0.70	4.05	22.9	40	64	112	8.6	15	4.6	8	0	0	20	يقدم الإداريون المساعدات اللازمة للعاملين لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم أثناء العمل.
56.31	0.94	4.01	34.9	61	41.1	72	16	28	6.9	12	1.1	2	21	تعتمد الإدارة نظم تحفيز كافية لإنجاح برامج الجودة في المؤسسة.
50.37	1.03	3.95	31.4	55	47.4	83	11.4	20	4.6	8	5.1	9	22	تحرص الإدارة على تحفيز العمل الجماعي في مؤسستكم.
29.10	1.33	2.94	13.7	24	28	49	14.3	25	26.9	47	17.1	30	23	يتم إشراك الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات.

الرقم	العبارات	الإجابات *											
		5		4		3		2		1			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
34.86	1.23	3.25	12.6	22	41.1	72	17.7	31	16	28	12.6	22	يستفيد الإداريون من برامج تدريبية تهم بالجودة.
40.18	1.13	3.45	11.4	20	53.1	93	15.4	27	9.7	17	10.3	18	يستفيد العمال من برامج تدريبية تساعدهم في تحسين جودة ما يقدمونه من أعمال.
35.08	1.24	3.31	18.3	32	32.6	57	22.3	39	16	28	10.9	19	يتم الترشيح للبرامج التدريبية في مؤسستك بناء على أسس موضوعية.
42.39	1.10	3.54	21.1	37	34.3	60	28.6	50	10.3	18	5.7	10	يتم التأكد من تطبيق العاملين لمحتويات البرامج التدريبية ميدانياً.

* 1: غير موافق تماماً، 2: غير موافق، 3: لا أدري، 4: موافق، 5: موافق تماماً.

**t: قيمة اختبار ستودنت المحسوق، تكون قيمتها غير دالة ($0.05 = \alpha$) إذا وضعت بين قوسين.

من خلال ملاحظة الجدول رقم (32) أعلاه، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها كانت دالة بالنسبة لعبارات المحور الثاني، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة على عبارات هذا المحور، أي أن لمفردات العينة المدروسة آراء واضحة تجاه هذه المتغيرات. سنحاول معرفة هذه الآراء وتحليلها عبارة بعبارة من خلال الآتي:

ترى أغلبية مفردات العينة أن إدارة المؤسسات المدروسة تهتم بمسألة تحسين الجودة، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.22 مع انحراف معياري بسيط قيمته هي 0.88، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 85.3% من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، ووافق بشدة 45.3% من العينة المعنية على هذه الفكرة.

أشارت أغلبية مفردات العينة أن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 يعني أن مستويات الجودة المطبقة فيها عالية، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.79 مع انحراف معياري قيمته هي 1.09، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 70.3% من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 28.6% من العينة المعنية بشدة على هذه الفكرة.

اعتبرت أغلبية مفردات العينة أن مؤسساتهم تملك سياسة واضحة للجودة، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.61 مع انحراف معياري قيمته هي 1.14، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 67.4% من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 19.4% من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

رأت أغلبية مفردات العينة أن التنظيم الحالي للمؤسسة يحدد بدقة المسؤوليات تجاه سياسة الجودة، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.56 مع انحراف معياري قيمته هي 1.18، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 58.8% من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 25.1% من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

اعتبرت أغلبية مفردات العينة أن الإدارة في مؤسساتهم تؤكد على التحسين المستمر للجودة، وهذا ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.06، مع انحراف معياري قيمته هي 0.98، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 77.7 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 37.7 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

أشارت أغلبية مفردات العينة أن إدارة المؤسسات المدروسة تعتمد على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين كأسلوب لتحسين أدائهم، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.74 مع انحراف معياري قيمته هي 1.20، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 72 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 27.4 % من العينة المعنية بشدة على هذه الفكرة.

رأت أغلبية مفردات العينة أنه يجب التركيز أكثر على جودة العمليات بدلا من التركيز على فحص جودة المنتج النهائي، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.21 مع انحراف معياري قيمته هي 1.44، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 54.8 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 21.7 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

اعتبرت أغلبية مفردات العينة أنه يتم اعتماد التحليلي الإحصائي لقياس مستوى الجودة في مؤسساتكم، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.16 مع انحراف معياري قيمته هي 1.30، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 48.6 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 13.7 % من العينة المعنية فقط تماماً على هذه الفكرة.

أشارت أغلبية مفردات العينة أنهم يعتبرون في مؤسساتهم العاملين كزبائن داخليين يجب الاهتمام بهم، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.68 مع انحراف معياري قيمته هي 0.90،

وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 68.6 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت فقط 13.7 % من العينة المعنية بشدة على هذه الفكرة. رأت أغلبية مفردات العينة أنه يجب احترام مقاييس الجودة عند تبادل الخدمات بين المصالح المختلفة للمؤسسة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4 مع انحراف معياري قيمته هي 0.95، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 81.7 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 30.3 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة. أشارت أغلبية مفردات العينة أن كل مصلحة تتلقى خدمة من مصلحة أخرى تشتت الجودة في الخدمة المقدمة لها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.90 مع انحراف معياري قيمته هي 1.06، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 82.8 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت فقط 25.7 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

اعتبرت أغلبية مفردات العينة أن علاقة المؤسسات المدروسة بربلائها لا تنتهي بمجرد تسليم المنتج، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 2.12 مع انحراف معياري قيمته هي 1.38، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 78.6 % من مفردات العينة المدروسة لا يوافقون على أن علاقتهم بربائهم تنتهي بمجرد استلامهم لمنتجاتهم، وضمن هذه النسبة لا توافق تماماً 44 % من العينة المعنية على الفكرة المطروحة للإجابة.

رأت أغلبية مفردات العينة أن الإدارة في المؤسسات التي يشتغلون فيها تقوم بالمعالجة العاجلة لشكوى الزبائن، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.97 مع انحراف معياري قيمته هي 0.97، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 85.8 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 26.9 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

أشارت أغلبية مفردات العينة أن مؤسستهم تواصل التعامل مع الزبائن كثيري الانتقاد، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.55 مع انحراف معياري قيمته هي 1.19، وبالرجوع إلى النسب

المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مقداره 61.2 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 22.3 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

اعتبرت أغلبية مفردات العينة أن الإدارة في مؤسساتهم تدعم تبادل الخبرات بين المصالح المختلفة التابعة لها، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.74 مع انحراف معياري قيمته هي 1، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 74.9 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت فقط 18.9 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

رأت أغلبية مفردات العينة أن مؤسساتهم تختار مورديها بناء على دراسة العلاقة سعر/جودة لما يقدمونه، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.82 مع انحراف معياري قيمته هي 1.12، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 71.4 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 31.4 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

رفضت أغلبية مفردات العينة فكرة أن الإدارة في منظماتهم تهتم بالمعلومات المتدفقة من الزبائن الخارجين فقط، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 2.4 مع انحراف معياري قيمته هي 1.31، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 60.5 % من مفردات العينة المدروسة لا يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة لم يوافق تماماً على هذه الفكرة ما نسبته 18.9 %. وقد جاءت الإجابة على هذا العبارة بعد توضيحنا لمفردات العينة أن العاملين في المنظمة يعتبرون وفق الأدبيات الحديثة للجودة زبائن أيضاً ولكن داخليين من خلال مقابلاتنا معهم.

أشارت أغلبية مفردات العينة أن زبائن المؤسسة يشاركون في تحديد مواصفات المنتجات، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.49 مع انحراف معياري قيمته هي 1.29، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 62.9 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 22.3 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

رأت أغلبية مفردات العينة أنه يفرض على العاملين اللجوء للإدارة لتلقي الأوامر فيما يتعلق بمهامهم ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.46 مع انحراف معياري قيمته هي 1.11 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 66.3 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 12 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة. أشارت أغلبية مفردات العينة أن الإداريين في مؤسساتهم يقدمون المساعدات اللازمة للعاملين لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم أثناء العمل، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.05 مع انحراف معياري قيمته هي 0.70 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 66.9 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 22.9 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

رأت أغلبية مفردات العينة أن الإدارة تعتمد نظم تحفيز كافية لإنجاح برامج الجودة في المؤسسة ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.01 مع انحراف معياري قيمته هي 0.94 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 76 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 34.9 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

أشارت أغلبية مفردات العينة أن الإدارة في المؤسسات المدروسة تحرص على تحفيز العمل الجماعي ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.95 مع انحراف معياري قيمته هي 1.03 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 78.4 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 31.4 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة. اعتبرت النسبة الغالبة من مفردات العينة أن الإدارة في المؤسسات المدروسة لا تقوم بإشراك الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 2.94 مع انحراف معياري قيمته هي 1.33 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 44 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 17 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

رأت أغلبية مفردات العينة أن الإداريين يستفيدون من برامج تدريبية تهتم بالجودة ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.25 مع انحراف معياري قيمته هي 1.23 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 53.7 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 12.6 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

أشارت أغلبية مفردات العينة أن العمال يستفيدون من برامج تدريبية تساعدهم في تحسين جودة ما يقدمونه من أعمال، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.45 مع انحراف معياري قيمته هي 1.13 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 64.5 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 11.4 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة. وقد حاولنا التوصل إلى قراءة موضوعية لهذه النسبة التي تجاوزت نسبة الإجابات الموافقة التي حصلت عليها على هذه الفكرة من قبل الإداريين من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المسؤولين فاتضح أن المقصود بالبرامج التدريبية التي يخضع لها العاملون أكثرها داخلي أثناء تأدية المهام.

رأت أغلبية مفردات العينة أنه يتم الترشيح للبرامج التدريبية بناء على أسس موضوعية، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.31 مع انحراف معياري قيمته هي 1.24 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 50.9 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 18.3 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

أشارت أغلبية مفردات العينة أنه يتم التأكد من تطبيق العاملين لمحتويات البرامج التدريبية ميدانياً ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.54 مع انحراف معياري قيمته هي 1.10 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 55.4 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 21.1 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

وبعد تحليل عبارات المحور الثاني عبارة بعبارة سنحاول الآن التحقق فيما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة تعزى إلى البيانات العامة المتعلقة بحجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، وهذا ما يتضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (34) يوضح:

تحليلي الفروق في إجابات المحور الثاني وفقا لمتغيرات: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي باعتماد تحليل التباين الأحادي

المتغيرات المفسرة		الخبيرة		السن		الوظيفة		حجم المؤسسة		العبارة	الرقم
المستوى التعليمي	دلالة f	F	دلالة f	f	دلالة f	F	دلالة f	f			
0.053	3.810	0.033*	0.438	0.829	0.000*	11.398	0.098	2.359	تتم الإدارة بمسألة تحسين الجودة في مؤسك.	1	
0.002*	10.028	0.597	0.262	1.349	0.128	2.081	0.648	0.436	حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 يعني أن مستويات الجودة المطبقة فيها عالية.	2	
0.467	0.532	0.602	0.063	2.807	0.139	1.995	0.867	0.143	تملك مؤسستك سياسة واضحة للجودة.	3	
0.301	1.076	0.213	0.136	2.021	0.315	1.164	0.574	0.557	يحدد التنظيم الحالي للمؤسسة بدقة المسؤوليات تجاه سياسة الجودة.	4	
0.207	1.604	0.478	0.114	4.385	0.065	2.777	0.727	0.319	تؤكد الإدارة على التحسين المستمر للجودة.	5	
0.229	1.455	0.000*	0.000*	9.505	0.011*	4.599	0.097	2.360	تعمل إدارة المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين كأسلوب لتحسين أدائهم.	6	
0.393	0.735	0.064	0.000*	15.837	0.953	0.049	0.000*	8.972	يجب التركيز أكثر على جودة العمليات بدلا من التركيز على جودة المنتج النهائي.	7	
0.072	3.272	0.436	0.014*	4.395	0.261	1.355	0.164	1.827	يتم اعتماد التحليلي الإحصائي لقياس مستوى الجودة في مؤسستكم.	8	

المتغيرات المفصرة											الرقم
المستوى التعليمي		الخبرة		السن		الوظيفة		حجم المؤسسة		العبارات	
0.104	F	0.013*	4.434	0.027*	3.697	0.276	1.296	0.392	0.942	تعتبرون في مؤسستكم العاملين كزبائن داخليين يجب الاهتمام بهم.	9
0.354	0.864	0.192	1.664	0.035*	3.422	0.90	2.443	0.812	0.208	يجب احترام مقاييس الجودة عند تبادل الخدمات بين المصالح المختلفة للمؤسسة.	10
0.063	3.506	0.386	0.958	0.119	2.157	0.236	1.454	0.026*	3.473	كل مصلحة تتلقى خدمة من مصلحة أخرى تشتترط الجودة في الخدمة المقدمة لها.	11
0.178	1.832	0.003*	6.184	0.000*	8.668	0.019*	4.040	0.023*	3.849	تنتهي علاقتكم بالزبون بمجرد تسلمه المنتج.	12
0.089	2.934	0.449	0.804	0.019*	4.078	0.349	1.06	0.235	1.459	تقوم إدارة المؤسسة بالمعالجة العاجلة لشكوى الزبائن.	13
0.000*	34.67	0.003*	6.110	0.001*	7.582	0.182	1.722	0.675	0.394	تواصل المؤسسة التعامل مع الزبائن كثيري الانتقاد.	14
0.120	2.441	0.265	1.339	0.001*	7.066	0.000*	8.793	0.135	2.026	تدعم إدارة المؤسسة تبادل الخبرات بين المصالح المختلفة للمؤسسة.	15
0.031*	4.730	0.741	0.300	0.120	2.146	0.269	1.324	0.035*	3.412	تختار المؤسسة مورديها بناء على دراسة العلاقة سعر/جودة لما يقدمونه.	16

المتغيرات المفسرة											الرقم
المستوى التعليمي		الخبرة		السن		الوظيفة		حجم المؤسسة		العبارات	
		دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f		
0.283	F	0.495	0.706	0.000*	11.745	0.029*	3.618	0.058	2.891	تتم الإدارة بالمعلومات المتدفقة من الزبائن الخارجين فقط.	17
0.069	3.343	0.007*	5.108	0.000*	9.804	0.849	0.164	0.026*	3.725	يشترك زبائن المؤسسة في تحديد مواصفات منتجات المؤسسة.	18
0.000*	19.946	0.000*	17.472	0.000*	21.608	0.338	1.091	0.831	0.186	يفرض على العاملين اللجوء لإدارة لتلقي الأوامر فيما يتعلق بمهامهم.	19
0.718	0.131	0.42	3.230	0.000*	26.179	0.381	0.971	0.662	0.413	يقدم الإداريون المساعدات اللازمة للعاملين لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم أثناء العمل.	20
0.011*	6.587	0.022*	3.913	0.002*	6.641	0.07	2.699	0.365	1.013	تعتمد الإدارة نظم تحفيز كافية لإنجاح برامج الجودة في المؤسسة.	21
0.021*	5.467	0.125	2.108	0.004*	5.667	0.019*	4.06	0.749	0.289	تحرص الإدارة على تحفيز العمل الجماعي في مؤسستكم.	22
0.034*	4.561	0.035*	3.429	0.019*	4.074	0.501	0.694	0.007*	5.089	يتم إشراك الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات.	23
0.062	3.535	0.028*	3.667	0.000*	12.372	0.119	2.151	0.003*	6.181	تتم الإدارة بالمعلومات المتدفقة من الزبائن الخارجين فقط.	17

المتغيرات المفسرة												الرقم
المستوى التعليمي		الخبرة		السن		الوظيفة		حجم المؤسسة		العبارات		
دلالة f	F	دلالة f	F	دلالة f	f	دلالة f	F	دلالة f	f			
0.702	0.147	0.002*	6.523	0.000*	7.990	0.568	0.567	0.001*	6.758	يستفيد الإداريون من برامج تدريبية تقيم بالجودة.	24	
0.452	0.568	0.237	1.451	0.000*	9.056	0.08	2.566	0.477	0.744	يستفيد العمال من برامج تدريبية تساعدهم في تحسين جودة ما يقدمونه من أعمال.	25	
0.865	0.029	0.385	0.961	0.001*	6.980	0.122	2.128	0.947	0.054	يتم الترشيح للبرامج التدريبية في مؤسستك بناء على أسس موضوعية.	26	
0.123	2.408	0.155	1.885	0.099	2.343	0.03*	6.179	0.015*	4.326	يتم التأكد من تطبيق العاملين لمتنويات البرامج التدريبية ميدانيا.	27	

f: قيمة اختبار فيشر المحسوبة تكون قيمتها دالة عند مستوى دلالة $(0.05 = \alpha)$ إذا وضعت فوقها علامة نجمة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الوظيفة فيما يخص العبارة الأولى من المحور الثاني المتعلقة بكون أن الإدارة في المؤسسات المدروسة تهتم بمسألة تحسين الجودة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (11.398) ودلالة تساوي (0.000)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) بـ (3.485) ودلالة (f) تساوي (0.033). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (34): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الأولى من المحور الثاني وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	4.78			0.83
رئيس مصلحة	4.35			0.39
إداري	3.95	-0.83	-0.39	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (35): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الأولى من المحور الثاني وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 5 سنوات
أقل من 5 سنوات	4.34		0.41	
5 _ 15 سنة	3.93	-0.41		
أكبر من 15 سنة	4.30			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (34) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئات المديرين ورؤساء المصالح على حساب فئة الإداريين، أما الجدول رقم (35) فيبين أن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية

الأقل خبرة، أي أقل من 5 سنوات على حساب الفئة العمرية متوسطة الخبرة أي التي تتراوح خبرتها بين 5 و 15 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي فيما يخص العبارة الثانية من المحور الثاني المتعلقة بكون أن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 يعني أن مستويات الجودة المطبقة فيها عالية ، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (10.028) ودلالة (f) تساوي (0.002)، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، ولاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الجامعيين.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمتغيرات الخمسة المفسرة: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، فيما يتعلق بالعبارة الثالثة من المحور الثاني الخاصة بكون أن المؤسسات محل الدراسة تملك سياسة واضحة للجودة ، وهذا ما تبينه القيم الخاصة بدلالة (f) الموضحة في الجدول رقم (33) أعلاه.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمتغيرات الخمسة المفسرة: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، فيما يتعلق بالعبارة الرابعة من المحور الثاني الخاصة بكون أن التنظيم الحالي للمؤسسات المدروسة يحدد بدقة المسؤوليات تجاه سياسة الجودة ، وهذا ما تبينه القيم الخاصة بدلالة (f) الموضحة في الجدول رقم (33) أعلاه.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمتغيرات الخمسة المفسرة: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، فيما يتعلق بالعبارة الخامسة من المحور الثاني الخاصة بتأكيد الإدارة على التحسين المستمر للجودة، وهذا ما تبينه القيم الخاصة بدلالة (f) (الموضحة في الجدول رقم (33) أعلاه).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الوظيفة فيما يخص العبارة السادسة من المحور الثاني المتعلقة ب عمل إدارة المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين كأسلوب لتحسين أدائهم ، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (4.599) ودلالة تساوي (0.011)،

كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة f بـ (9.505) ودلالة f تساوي (0.000). بالإضافة إلى ذلك فإنها كانت دالة بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث أن قيمة f المحسوبة تساوي (11.237) ودلالة f تساوي (0.000)، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (36): الاختبار البعدي شفيه للعبارة السادسة من المحور الثاني وفقاً لمتغير الوظيفة

للكشف عن الفروق الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	4.35		0.69	0.76
رئيس مصلحة	3.66	-0.69		
إداري	3.59	-0.76		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (37): الاختبار البعدي شفيه للعبارة السادسة من المحور الثاني وفقاً لمتغير السن

للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.30		0.72	
30 _ 50 سنة	3.97	-0.72		-1.02
أكبر من 50 سنة	4.47		1.02	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (38): الاختبار البعدي شفيه للعبارة السادسة من المحور الثاني وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 5 سنوات
أقل من 5 سنوات	4.34		-0.67	-1.07
5 _ 15 سنة	3.93	0.67		
أكبر من 15 سنة	4.30	1.07		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (36) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئات المديرين على حساب فئتي رؤساء المصالح والإداريين، أما الجدول رقم (37) فيبين أن الفروق كانت لصالح الفئتين العمريتين: أقل من 30 سنة والأكبر من 50 سنة على حساب الفئة العمرية متوسطة السن أي التي يتراوح سنها بين 30 و 50 سنة. كما بين الجدول رقم (38) أن الفروق في الإجابات كانت لصالح الفئتين اللتين تجاوزت خبرتهما 5 سنوات.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة السابعة من المحور الثاني المتعلقة بضرورة التركيز أكثر على جودة العمليات بدلاً من التركيز على فحص جودة المنتج النهائي، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (8.952) ودلالة تساوي (0.000)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة (f) بـ (15.837) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (39): الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة من المحور الثاني وفقاً لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

متوسطة	صغيرة	مصغرة	المتوسط الحسابي	حجم المؤسسة
			3.41	مصغرة
1.01			3.93	صغيرة
	-1.01		2.91	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (39) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين المنتمين للمؤسسات الصغيرة على حساب نظرائهم المنتمين للمؤسسات المتوسطة.

الجدول رقم (40): الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة من المحور الثاني وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.18			1.68
30 _ 50 سنة	3.54			2.03
أكبر من 50 سنة	1.5	-1.68	-2.03	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (41) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئتين العمريتين اللتين يقل عمرهما عن 50 سنة على حساب المفردات المنتمية للفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الثامنة من المحور الثاني المتعلقة ب اعتماد التحليل الإحصائي لقياس مستوى الجودة في المؤسسات المدروسة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (4.395) ودلالة تساوي (0.014). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شففيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثامنة من المحور الثاني وفقاً لمتغير السن
للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	2.88			-0.98
30 _ 50 سنة	3.25			
أكبر من 50 سنة	3.87	0.98		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (41) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين يفوق سنهم 50 سنة على حساب المفردات المنتمية للفئة العمرية التي يقل سنها عن 30 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة التاسعة من المحور الثاني المتعلقة باعتبار العاملين كزبائن داخليين يجب الاهتمام بهم في المؤسسات المدروسة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.697) ودلالة (f) تساوي (0.027)، كما أنها كانت دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) بـ (4.434) ودلالة (f) تساوي (0.013). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (42): الاختبار البعدي شفيه للعبارة التاسعة من المحور الثاني وفقاً لمتغير السن
للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.5			-0.46
30 _ 50 سنة	3.74			
أكبر من 50 سنة	4.12	0.46		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (43): الاختبار البعدي شفيه للعبارة التاسعة من المحور الثاني وفقاً لمتغير الخبرة
للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 5 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.07			
5 _ 15 سنة	3.13			
أكبر من 15 سنة	3.37			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (43) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين يفوق سنهم 50 سنة على حساب المفردات المنتمية للفئة العمرية التي يقل سنها عن 30 سنة. أما الجدول رقم (44) أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة متقاربة وهذا ما يفسر أن الفروق في الإجابات غير واضحة التوزيع بينها، وبالتالي لا توجد قيم جدولية دالة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة العاشرة من المحور الثاني المتعلقة بضرورة احترام مقاييس الجودة عند تبادل الخدمات بين المصالح المختلفة للمؤسسة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.424) ودلالة (f) تساوي (0.035). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغير المفسر ذا المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): الاختبار البعدي شفيه للعبارة العاشرة من المحور الثاني وفقاً لمتغير السن
للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.78		-0.39	
30 _ 50 سنة	4.17	0.39		
أكبر من 50 سنة	4			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (44) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين متوسطي السن أي الذين يتراوح سنهم بين 30 و40 سنة على حساب المفردات المنتمية للفئة العمرية التي يقل سنها عن 30 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة الحادية عشر من المحور الثاني المتعلقة بكون كل مصلحة تتلقى خدمة من مصلحة أخرى تشترط الجودة في الخدمة المقدمة لها، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.473) ودلالة (f) تساوي (0.026). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمعيار المفسر ذا المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (45): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الحادية عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة	4.33			
صغيرة	4.17			
متوسطة	3.75			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

بين الجدول رقم (45) أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة متقاربة وهذا ما يفسر أن الفروق في الإجابات غير واضحة التوزيع بينها، وبالتالي لا توجد قيم جدولية دالة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة الثانية عشر من المحور الثاني المتعلقة بكون أن علاقة المؤسسات المدروسة تنتهي بالزبون بمجرد تسلمه المنتج، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.849) ودلالة (f) تساوي (0.023)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث قدرت قيمة (f) بـ (4.040) ودلالة (f) تساوي (0.019). كما أنها كانت دالة بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة (f) بـ (8.868) ودلالة (f) تساوي (0.000).

بالإضافة إلى ذلك فإنها كانت دالة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، حيث قدرت قيمة (f) ب (6.184) ودلالة (f) تساوي (0.003). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (46): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثانية عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

متوسطة	صغيرة	مصغرة	المتوسط الحسابي	حجم المؤسسة
1.10			3.08	مصغرة
			2.24	صغيرة
		-1.10	1.97	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (47): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثانية عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية

إداري	رئيس مصلحة	مدير المؤسسة	المتوسط الحسابي	الوظيفة
	0.87		2.75	مدير المؤسسة
		-0.87	1.87	رئيس مصلحة
			2.09	إداري

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (48): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثانية عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	1.97			0.97
30 _ 50 سنة	2.43			1.43
أكبر من 50 سنة	1	-0.97	-1.43	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (49): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثانية عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	2.14			
5 _ 15 سنة	2.60			0.99
أكبر من 15 سنة	1.60	-0.99		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (46) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين المنتمين إلى

مؤسسات مصغرة على حساب أمثالهم المنتمين لمؤسسات متوسطة. أما الجدول رقم (47) فيبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مدراء المؤسسات على حساب رؤساء المصالح. في حين يوضح الجدول رقم (48) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين ذوي السن الأقل من 50 سنة على حساب الذين يتجاوز عمرهم هذا الحد. وفي الأخير بين الجدول رقم (49) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين ذوي الخبرة المتوسطة أي بين 5 و15 سنة على حساب الأكثر خبرة أي الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة

الثالثة عشر من المحور الثاني المتعلقة بكون أن إدارة المؤسسة تقوم بالمعالجة العاجلة لشكوى الزبائن ،

حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (4.078) ودلالة (f) تساوي (0.019)، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمعيار المفسر ذي المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (50): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثالثة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.94			
30 _ 50 سنة	4.11			0.73
أكبر من 50 سنة	3.37		-0.73	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (50) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين يتراوح سنهم بين 30 و50 سنة على حساب على حساب الذين يتجاوز عمرهم 50 سنة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الرابعة عشر من المحور الثاني المتعلقة بمواصلة المؤسسة التعامل مع الزبائن كثيري الانتقاد، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (7.582) ودلالة (f) تساوي (0.001)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) ب (6.110) ودلالة (f) تساوي (0.003). بالإضافة إلى ذلك فإن الفروق كانت دالة أيضاً بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث قدرت قيمة (f) ب (34.67) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (51): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.6			1.10
30 _ 50 سنة	3.7			1.20
أكبر من 50 سنة	2.5	-1.10	-1.20	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (52): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.71			0.67
5 _ 15 سنة	3.77			0.73
أكبر من 15 سنة	3.04	-0.67	-0.73	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (51) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين ذوي السن الأقل من 50 سنة على حساب الذين يتجاوز عمرهم هذا الحد. كما بين الجدول رقم (52) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين ذوي الخبرة المتوسطة أي بين 5 و15 سنة و الصغيرة أقل من 5 سنوات على حساب الأكثر خبرة، أي الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، ولاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الجامعيين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير الوظيفة فيما يخص العبارة الخامسة عشر من المحور الثاني المتعلقة بتدعيم إدارة المؤسسة تبادل الخبرات بين مصالحيها المختلفة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (8.793) ودلالة (f) تساوي (0.000)، كما أنها دالة كذلك

بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة (f) ب (7.066) ودلالة (f) تساوي (0.001). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (53): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الخامسة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	4.42		0.71	0.88
رئيس مصلحة	3.71	-0.71		
إداري	3.54			-0.88

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (54): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الخامسة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.45		-0.40	-0.91
30 _ 50 سنة	3.86	0.40		
أكبر من 50 سنة	4.37	0.91		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (53) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة مدراء المؤسسات على حساب باقي المستويات الإدارية. كما بين الجدول رقم (54) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين تجاوز عمرهم 30 سنة على حساب الأقل سناً من ذلك.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة السادسة عشر من المحور الثاني المتعلقة باختبار المؤسسة مورديها بناء على دراسة العلاقة

سعر/جودة لما يقدمونه، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.412) ودلالة (f) تساوي (0.035)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث قدرت قيمة (f) ب (4.730) ودلالة (f) تساوي (0.031). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (55): الاختبار البعدي شفيه للعبارة السادسة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

متوسطة	صغيرة	مصغرة	المتوسط الحسابي	حجم المؤسسة
	-0.92		3.16	مصغرة
		0.92	4.08	صغيرة
			3.79	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (55) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين المنتمين إلى

المؤسسات الصغيرة على حساب المؤسسات المصغرة. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، ولاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الجامعيين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير الوظيفة فيما يخص العبارة السابعة عشر من المحور الثاني المتعلقة باهتمام الإدارة بالمعلومات المتدفقة من الزبائن الخارجين فقط، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.816) ودلالة (f) تساوي (0.029)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة (f) ب (11.745) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (56): الاختبار البعدي شفيه للعبارة السابعة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	3.39			
رئيس مصلحة	3.55			
إداري	3.47			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (57): الاختبار البعدي شفيه السابعة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.45			-1.01
30 _ 50 سنة	3.86			-1.43
أكبر من 50 سنة	4.37	1.01	1.43	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

بين الجدول رقم (56) أعلاه أن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة متقاربة وهذا ما يفسر أن الفروق في الإجابات غير واضحة التوزيع بينها فيما يتعلق بمتغير الوظيفة، وبالتالي لا توجد قيم جدولية دالة. بينما يبين الجدول رقم (57) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين تجاوز سنهم 50 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة الثامنة عشر من المحور الثاني المتعلقة بمشاركة الزبائن المؤسسة في تحديد مواصفات منتجات المؤسسة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.725) ودلالة (f) تساوي (0.026) ، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة (f) ب (9.804) ودلالة (f) تساوي (0.000) . بالإضافة إلى ذلك فإن الفروق كانت دالة أيضاً بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) ب (5.108)

ودلالة (f) تساوي (0.007). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (58): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثامنة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة	3.41			
صغيرة	3.44			
متوسطة	3.44			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (59): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثامنة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.90		0.91	
30 _ 50 سنة	2.98	-0.91		-1.26
أكبر من 50 سنة	4.25		1.26	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (60): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثامنة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.86		1.11	
5 _ 15 سنة	2.75	-1.11		-0.67
أكبر من 15 سنة	3.43		0.67	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول رقم (58) أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة متقاربة وهذا ما يفسر أن الفروق في الإجابات غير واضحة التوزيع بينها فيما يتعلق بمتغير الوظيفة، وبالتالي لا توجد قيم جدولية دالة. بينما يبين الجدول رقم (59) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة والذين تجاوز سنهم 50 سنة على حساب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة. بينما يبين الجدول رقم (60) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات والذين تجاوز خبرتهم 15 سنة على حساب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة التاسعة عشر من المحور الثاني المتعلقة ب فرض على العاملين اللجوء للإدارة لتلقي الأوامر. فيما يتعلق بمهامهم، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (21.608) ودلالة (f) تساوي (0.000)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) ب (17.742) ودلالة (f) تساوي (0.000). بالإضافة إلى ذلك فإن الفروق كانت دالة أيضاً بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث قدرت قيمة (f) ب (19.946) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (61): الاختبار البعدي شفيه للعبارة التاسعة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	4.28		0.54	-0.46
30 _ 50 سنة	3.74	-0.54		-1.008
أكبر من 50 سنة	4.75	0.46	1.008	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (62): الاختبار البعدي شفيه للعبارة التاسعة عشر من المحور الثاني وفقاً لمتغير

الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	4.19			
5 _ 15 سنة	3.93			
أكبر من 15 سنة	3.91			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (61) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة والذين تجاوز سنهم 50 سنة على حساب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة، كما أن الفروق أيضاً كانت لصالح فئة الإداريين الأكبر سناً من 50 سنة على حساب فئة الأقل من 30 سنة. كما بين الجدول رقم (62) أعلاه أن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة متقاربة وهذا ما يفسر أن الفروق في الإجابات غير واضحة التوزيع بينها فيما يتعلق بمتغير الخبرة، وبالتالي لا توجد قيم جدولية دالة. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، ولاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الثانويين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة العشرون من المحور الثاني المتعلقة بتقديم الإداريين المساعدات اللازمة للعاملين لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم أثناء العمل، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (26.179) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغير المفسر المؤشرات ذي المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (63): الاختبار البعدي شفيه للعبارة العشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير السن
للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.82			-0.92
30 _ 50 سنة	4.03			-0.71
أكبر من 50 سنة	4.75	0.92	0.71	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (63) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة على حساب الفئتين اللتين يقل سنهما عن 50 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الواحدة والعشرون من المحور الثاني المتعلقة باعتماد الإدارة نظم تحفيز كافية لإنجاح برامج الجودة ف. ي المؤسسة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (6.641) ودلالة (f) تساوي (0.002)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) ب (3.913) ودلالة (f) تساوي (0.022). بالإضافة إلى ذلك فإن الفروق كانت دالة أيضاً بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث قدرت قيمة (f) ب (6.587) ودلالة (f) تساوي (0.011). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (64): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الواحدة والعشرون من المحور الثاني وفقاً
لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.82			-0.93
30 _ 50 سنة	4.03			-0.82
أكبر من 50 سنة	4.75	0.93	0.82	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (65): الاختبار البعدي شففيه للعبارة الواحدة والعشرون من المحور الثاني وفقاً

لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.83			-0.47
5 _ 15 سنة	4.06			
أكبر من 15 سنة	4.30	0.47		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (64) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين تتجاوز أعمارهم عن 50 سنة على حساب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة، والذين تقل أعمارهم عن 30 سنة. كما بين الجدول رقم (65) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئات الإدارية التي تجاوزت خبرتها 15 سنة على حساب تلك التي تقل خبرتها عن 5 سنوات فيما يتعلق بمتغير الخبرة. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، ولاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الثانويين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير الوظيفة فيما يخص العبارة الثانية والعشرون من المحور الثاني المتعلقة بحرص الإدارة على تحفيز العمل الجماعي في المؤسسات المدروسة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (4.06) ودلالة (f) تساوي (0.019)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة (f) ب (5.667) ودلالة (f) تساوي (0.004). بالإضافة إلى ذلك فإن الفروق كانت دالة أيضاً بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث قدرت قيمة (f) ب (5.467) ودلالة (f) تساوي (0.021). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شففيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (66): الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير

الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية

إداري	رئيس مصلحة	مدير المؤسسة	المتوسط الحسابي	الوظيفة
			2.75	مدير المؤسسة
			2.87	رئيس مصلحة
			3.05	إداري

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (67): الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير

السن للكشف عن الفروق الإحصائية

أكبر من 50 سنة	30 _ 50 سنة	أقل من 30 سنة	المتوسط الحسابي	السن
-0.96			3.81	أقل من 30 سنة
			3.92	30 _ 50 سنة
		0.96	4.75	أكبر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

بين الجدول رقم (66) أعلاه أن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة متقاربة وهذا ما يفسر أن

الفروق في الإجابات غير واضحة التوزيع بينها فيما يتعلق بمتغير الوظيفة، ويبين الجدول رقم (67) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين الذين تتجاوز أعمارهم عن 50 سنة على حساب الذين تقل

أعمارهم عن 30 سنة. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي استعملنا

أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، فلاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الثانويين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما

يخص العبارة الثالثة والعشرون من المحور الثاني المتعلقة بعملية إشراك الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية

اتخاذ القرارات، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (5.089) ودلالة (f) تساوي (0.007)، كما أنها

دالة كذلك بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة (f) ب (4.074) ودلالة (f) تساوي (0.019).

وكانت الفروق دالة أيضاً بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، حيث قدرت قيمة (f) بـ (3.429) ودلالة (f) ساوت (0.035). بالإضافة إلى ذلك فإن الفروق كانت دالة أيضاً بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث قدرت قيمة (f) بـ (4.561) ودلالة (f) تساوي (0.034). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (68): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثالثة والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير

حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

متوسطة	صغيرة	مصغرة	المتوسط الحسابي	حجم المؤسسة
-1.007	-1.35		1.91	مصغرة
		1.35	3.26	صغيرة
		1.007	2.92	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (69): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثالثة والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير

السن للكشف عن الفروق الإحصائية

أكبر من 50 سنة	30 _ 50 سنة	أقل من 30 سنة	المتوسط الحسابي	السن
-0.96			2.65	أقل من 30 سنة
			3.04	30 _ 50 سنة
		0.96	3.62	أكبر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (70): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثالثة والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير

الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	2.71			-0.63
5 _ 15 سنة	2.95			
أكبر من 15 سنة	3.34	0.63		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (68) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإداريين المنتمين لمؤسسات صغيرة أو متوسطة على حساب نظرائهم المنتمين لمؤسسات مصغرة. وكانت الفروق بالنسبة لمتغير السن لصالح فئة المستجوبين الذين يتجاوز سنهم 50 سنة على حساب المفردات التي يقل سنهم عن 30 سنة. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية فكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة التي تتجاوز 15 سنة على حساب المفردات الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة الرابعة والعشرون من المحور الثاني المتعلقة باستفادة الإداريين من برامج تدريبية تهتم بالجودة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (6.181) ودلالة (f) تساوي (0.003)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة (f) ب (7.990) ودلالة (f) تساوي (0.000). وكانت الفروق دالة أيضاً بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، حيث قدرت قيمة (f) ب (6.523) ودلالة (f) ساوت (0.002). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (71): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير

حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة	2.41		-1.27	
صغيرة	3.68	1.27		0.51
متوسطة	3.16		-0.51	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (72): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير

السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.08			-0.48
30 _ 50 سنة	3.13			-0.64
أكبر من 50 سنة	4.62	0.48	0.64	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (73): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير

الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.40			
5 _ 15 سنة	3.08			-0.65
أكبر من 15 سنة	3.91		0.65	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

بين الجدول رقم (71) أعلاه أنه فيما يخص متغير حجم المؤسسة كانت الفروق لصالح المفردات

المنتمية للمؤسسات الصغيرة على حساب تلك المنتمية إلى مؤسسات متوسطة أو مصغرة، كما يبين

الجدول رقم (72) أن الفروق كانت أكثر فيما يتعلق بمتغير السن بالنسبة للمفردات التي تجاوز سنها 50 سنة على حساب الفئتين العمريتين الآخرين، أما الجدول رقم (73) المتعلق بمتغير الخبرة فيوضح أن الفروق كانت لصالح فئات الإداريين الذين تجاوز مستوى خبرتهم 15 سنة على حساب المفردات التي تراوحت خبرتهم بين 5 و15 سنة

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الخامسة والعشرون من المحور الثاني المتعلقة باستفادة العمال من برامج تدريبية تساعدهم في تحسين جودة ما يقدمونه من أعمال، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (9.056) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شففيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغير المفسر ذي المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (74): الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.10			1.40
30 _ 50 سنة	3.26			-1.23
أكبر من 50 سنة	4.50	1.40	1.23	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (74) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير السن لصالح فئة

المستجوبين الذين يتجاوز سنهم 50 سنة على حساب الفئتين العمريتين الآخرين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة

السادسة والعشرون من المحور الثاني المتعلقة بكون أن عملية الترشيح للبرامج التدريبية في المؤسسات

المدروسة تكون بناء على أسس موضوعية، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (6.980) ودلالة (f)

تساوي (0.001)، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شففيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغير المفسر ذي المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (75): الاختبار البعدي شففيه للعبارة السادسة والعشرون من المحور الثاني وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.42			-1.40
30 _ 50 سنة	4.47			-1.02
أكبر من 50 سنة	4.50	1.07	1.02	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (75) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير السن لصالح فئة

المستجوبين الذين يتجاوز سنهم 50 سنة على حساب الفئتين العمريتين الأخريين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما

يخص العبارة السابعة والعشرون من المحور الثاني المتعلقة بالتأكد من تطبيق العاملين لمحتويات البرامج

التدريبية ميدانياً، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (4.326) ودلالة (f) تساوي (0.015)، كما أنها

دالة كذلك بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث قدرت قيمة (f) ب (6.980) ودلالة (f) تساوي (0.001).

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شففيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً

للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (76): الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة والعشرون من المحور الثاني وفقاً

لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

متوسطة	صغيرة	مصغرة	المتوسط الحسابي	حجم المؤسسة
			3.50	مصغرة
			3.51	صغيرة
			3.56	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (77): الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة والعشرون من المحور الثاني وفقاً

لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية

إداري	رئيس مصلحة	مدير المؤسسة	المتوسط الحسابي	الوظيفة
			3.89	مدير المؤسسة
			3.58	رئيس مصلحة
			3.40	إداري

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

بين الجدول رقم (76) أعلاه أن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة متقاربة وهذا ما يفسر أن الفروق في الإجابات كانت غير واضحة التوزيع بينها فيما يتعلق بمتغير حجم المؤسسة، كما يبين الجدول رقم (77) الملاحظة نفسها فيما يتعلق بمتغير الوظيفة.

4.III تحليل إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان

الدراسة

يتشكل هذا المحور من 10 عبارة تحاول بالأساس التعبير عن أهم متطلبات اعتماد مدخل إعادة الهندسة التي تتيح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتسليط الضوء على جملة من مرتكزات مدخل التغيير الجذري والتي ينبغي على المنظمات التي تريد تبني هذا المدخل أن تعتمد عليها وفق طبيعة نشاطها وحجمها. سنعتمد في تحليل هذا المحور - على غرار سابقه- على حساب التكرارات والنسب المئوية

الخاصة بالإجابات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وقيمة اختبار ستودانت (t) لكل عبارة، وذلك للتأكد مما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة أم لا. وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (79) يوضح:

المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات بالمحور المتعلق بإمكانية اعتماد مدخل إعادة الهيكلة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة

قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات *															الرقم
			5			4			3			2			1			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
26.11	1.26	2.50	5.7	10	21.1	37	20	35	24	42	29.1	51	في حالة عدم قابلية الوضع في المؤسسة للتحسين يفضل البدء من نقطة الصفر.			1		
33.09	1.11	2.80	6.3	11	19.4	34	38.3	67	20	35	16	28	يتم رفض الأفكار المسبقة في تأهيل نظام الجودة في المؤسسة.			2		
38.62	1.26	3.69	36	63	24	42	20.6	36	12.6	22	6.9	12	يجب التخلي على الأساليب التقليدية في عملية تأهيل نظام الجودة.			3		
50.02	1.02	3.85	29.7	52	43.4	76	16	28	7.4	13	3.4	6	يتطلب نجاح برنامج تأهيل نظام الجودة في المؤسسة تصور وضع أفضل بعد التنفيذ.			4		
50.53	1.01	3.85	27.4	48	44	77	19.4	34	5.1	9	4	7	يفترض أن يؤدي برنامج تأهيل نظام الجودة في المؤسسة إلى تحسينات هائلة.			5		
61.60	0.93	4.34	53.1	93	37.7	66	4.6	8	0	0	4.6	8	ضرورة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن.			6		

قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات *										الرقم	
			5		4		3		2		1			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
25.31	1.65	3.16	28.6	50	28	49	6.9	12	4.6	8	32	56	7	يجب تجميع الأعمال المترابطة في عمليات موحدة لتحسين نظام الجودة بالمنظمة.
50.18	1.01	3.84	25.1	44	50.3	88	12	21	9.1	16	3.4	6	8	يفضل استخدام المعلومة من طرف الجهة المصدرة لها في المؤسسة.
56.77	0.95	4.08	38.3	67	42.3	74	10.3	18	8	14	1.1	2	9	يجب اعتماد تكنولوجيا المعلومات بشكل متوازن في عملية تأهيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمؤسسة.
48.06	1.19	4.27	64	112	17.1	30	5.7	10	8.6	15	4.6	8	10	يستحسن الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة لإنجاح عملية تأهيل نظام إدارة الجودة في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

* 1: غير موافق تماما، 2: غير موافق، 3: لا أدري، 4: موافق، 5: موافق تماما.

**t: قيمة اختبار ستيودنت المحسوق تكون قيمتها غير دالة ($0.05 = \alpha$) إذا وضعت بين قوسين.

من خلال ملاحظة الجدول رقم (79) أعلاه، نلاحظ أن قيم اختبار ستودانت (t) كلها كانت دالة بالنسبة لعبارات المحور الثالث، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة على عبارات هذا المحور، أي أن لمفردات العينة المدروسة آراء واضحة تجاه هذه المتغيرات. سنحاول معرفة هذه الآراء وتحليلها عبارة بعبارة من خلال الآتي:

ترفض أغلبية مفردات العينة فكرة أنه في حالة عدم قابلية الوضع في المؤسسة للتحسين يفضل البدء من نقطة الصفر، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 2.50 مع انحراف معياري بسيط قيمته هي 1.26، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 53.1 % من مفردات العينة المدروسة لا يؤيدون هذه الفكرة، وقد رفض هذه الفكرة بشكل تام 29.1 % من عينة الدراسة.

لم تعط أغلبية مفردات العينة إجابة واضحة حول ضرورة رفض الأفكار المسبقة في تأهيل نظام الجودة في المؤسسة، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 2.80 مع انحراف معياري بسيط قيمته هي 1.11، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما يقارب 37.3 % من مفردات العينة المدروسة أجابوا بـ"لا أدري" على هذه الفكرة، وقد رفض هذه الفكرة 36 % من عينة الدراسة.

أشارت أغلبية مفردات العينة إلى ضرورة التخلي على الأساليب التقليدية في عملية تأهيل نظام الجودة، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.69 مع انحراف معياري قيمته هي 1.26، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 60 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 36 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

رأت أغلبية مفردات العينة أن نجاح برنامج تأهيل نظام الجودة في مؤسس اتم يتطلب تصور وضع أفضل بعد التنفيذ، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.85 مع انحراف معياري قيمته هي 1.02، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 73.1 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 29.7 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

أكدت أغلبية مفردات العينة المدروسة أنه يفترض أن يؤدي برنامج تأهيل نظام الجودة في المؤسسة إلى تحسينات هائلة، وهذا ما تؤكدُه قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.85 مع انحراف معياري قيمته هي 1.01، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 71.4 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 27.4 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

أكدت أغلبية مفردات العينة المدروسة على ضرورة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، وهذا ما تؤكدُه قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.34 مع انحراف معياري قيمته هي 0.93، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 90.8 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 53.1 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

رأت أغلبية مفردات العينة المدروسة أنه يجب تجميع الأعمال المترابطة في عمليات موحدة لتحسين نظام الجودة بالمنظمة، وهذا ما تؤكدُه قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.16 مع انحراف معياري قيمته هي 1.65، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 56.6 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 28 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

أشارت أغلبية مفردات العينة المدروسة أنه يفضّل استخدام المعلومة من طرف الجهة المصدرة لها في المنظمة، وهذا ما تؤكدُه قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 3.84 مع انحراف معياري قيمته هي 1.01، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 75.4 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 25.1 % من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

اعتبرت أغلبية مفردات العينة المدروسة أنه يجب اعتماد تكنولوجيا المعلومات بشكل متوازن في عملية تأهيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما تؤكدُه قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.08 مع انحراف معياري قيمته هي 0.95، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما

بمجموعه 80.6 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 38.3% من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

رأت أغلبية مفردات عينة الدراسة أنه يستحسن الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة لإنجاح عملية تأهيل نظام إدارة الجودة في المؤسسة ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والتي ساوت 4.27 مع انحراف معياري قيمته هي 1.19 ، وبالرجوع إلى النسب المئوية المسجلة نلاحظ أن ما مجموعه 81.1 % من مفردات العينة المدروسة يوافقون على هذه الفكرة، وضمن هذه النسبة وافقت 64% من العينة المعنية تماماً على هذه الفكرة.

وبعد تحليل عبارات المحور الثاني عبارة بعبارة سنحاول الآن التحقق فيما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة تعزى إلى البيانات العامة المتعلقة بنوع المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي، وهذا ما يتضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (80) بوضوح: تحليلي الفروق في إجابات المحور الثالث وفقاً لمتغيرات: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي باعتماد تحليل التباين الأحادي

المتغيرات المفسرة											
المستوى التعليمي		الخبرة		السن		الوظيفة		حجم المؤسسة		العبارات	الرقم
دلالة f	F	دلالة f	F	دلالة f	F	دلالة f	F	دلالة f	f		
0.123	2.408	0.155	1.885	0.099	2.343	0.003*	6.179	0.015*	4.326	في حالة عدم قابلية الوضع في المؤسسة للتحسين يفضل البدء من نقطة الصفر.	1
0.787	0.073	0.000*	8.075	0.000*	11.586	0.110	2.237	0.577	0.552	يتم رفض الأفكار المسبقة في تأهيل نظام الجودة في المؤسسة.	2
0.010*	6.703	0.000*	17.486	0.004*	5.822	0.387	0.954	0.857	0.155	يجب التحلي على الأساليب التقليدية في عملية تأهيل نظام الجودة.	3
1.116	2.495	0.125	2.101	0.000*	8.960	0.787	0.240	0.404	0.911	يتطلب نجاح برنامج تأهيل نظام الجودة في المؤسسة تصور وضع أفضل بعد التنفيذ.	4
0.618	0.249	0.006*	5.189	0.000*	8.051	0.752	0.286	0.379	0.976	يفترض أن يؤدي برنامج تأهيل نظام الجودة في المؤسسة إلى تحسينات هائلة.	5
0.580	0.307	0.019	4.073	0.003*	6.091	0.006*	5.262	0.005*	5.545	ضرورة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن.	6

المتغيرات المفسرة										
المستوى التعليمي		الخبرة		السن		الوظيفة		حجم المؤسسة		الرقم
دلالة f	F	دلالة f	F	دلالة f	f	دلالة f	f	دلالة f	f	
0.106	2.636	0.109	2.224	0.000*	8.593	0.307	1.189	0.057	2.914	7
0.000*	30.057	0.820	0.199	0.091	2.427	0.082	2.537	0.591	0.527	8
0.019	5.593	0.003	6.197	0.034*	3.459	0.834	0.182	0.008*	5.012	9
0.612	0.258	0.014	4.409	0.013*	4.459	0.991	0.09	0.486	0.724	10

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

f: قيمة اختبار فيشر المحسوب، تكون قيمتها دالة عند مستوى دلالة $(0.05 = \alpha)$ إذا وضعت فوقها علامة نجمة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة الأولى من المحور الثالث المتعلقة بالبدء من نقطة الصفر في حالة عدم قابلية الوضع الحالي للمؤسسة للتحسين، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (4.326) ودلالة (f) تساوي (0.015)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث قدرت قيمة (f) ب (6.179) ودلالة (f) ساوت (0.003). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (80): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الأولى من المحور الثالث وفقاً لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة	3.33			0.99
صغيرة	2.71			
متوسطة	2.34	-0.99		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (81): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الأولى من المحور الثالث وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	3.25		0.85	0.91
رئيس مصلحة	2.39	-0.85		
إداري	2.44	-0.91		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

بين الجدول رقم (80) أعلاه أن الفروق كانت لصالح الفئات المنتمية للمؤسسات المصغرة على حساب المؤسسات المتوسطة، كما يبين الجدول رقم (81) أن الفروق كانت لصالح مدراء المؤسسات على حساب المفتين الإداريين الآخرين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الثانية من المحور الثالث المتعلقة بضرورة رفض الأفكار المسبقة في تأهيل نظام الجودة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (11.586) ودلالة (f) تساوي (0.000)، كما أنها كانت دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) بـ (8.075) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (82): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثانية من المحور الثالث وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.22		0.80	
30 _ 50 سنة	2.42	-0.80		
أكبر من 50 سنة	3			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (83): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثانية من المحور الثالث وفقاً لمتغير الخبرة

للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.09			0.79
5 _ 15 سنة	2.75			
أكبر من 15 سنة	2.30	-0.79		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (82) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير السن لصالح فئة المستجوبين الذين يقل سنهم عن 30 سنة على حساب المفردات التي تتراوح أعمارها بين 30 و 50 سنة. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية فكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات على حساب المفردات الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة الثالثة من المحور الثالث المتعلقة بضرورة التخلي على الأساليب التقليدية في عملية تأهيل نظام الجودة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (5.822) ودلالة (f) تساوي (0.004)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) بـ (6.703) ودلالة (f) ساوت (0.010). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (84): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثالثة من المحور الثالث وفقاً لمتغير السن

للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	4.08		0.65	
30 _ 50 سنة	2.42	-0.65		
أكبر من 50 سنة	3.50			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (85): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثالثة من المحور الثالث وفقاً لمتغير الخبرة

للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.85			0.98
5 _ 15 سنة	3.42			1.37
أكبر من 15 سنة	2.86	-0.98	-1.37	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (84) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير السن لصالح فئة

المستجوبين الذين يقل سنهم عن 30 سنة على حساب المفردات التي تتراوح أعمارها بين 30 و50 سنة. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية فكانت الفروق لصالح الفئتين ذوي الخبرة المتوسطة والقصيرة أي الذين تقل خبرتهم عن 15 سنة على حساب المفردات الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة

الرابعة من المحور الثالث المتعلقة بضرورة تصور وضع أفضل بعد تنفيذ برنامج تأهيل نظام الجودة وذلك لضمان نجاحه، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (8.960) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغير المفسر ذي المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (86): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة من المحور الثالث وفقاً لمتغير السن

للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	4.08			-1.06
30 _ 50 سنة	2.42			-1.11
أكبر من 50 سنة	3.50	1.06	1.11	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (86) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير السن لصالح فئة

المستجوبين الذين يفوق سنهم عن 50 سنة على حساب المفردات الفئتين العمريتين الآخرين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة

الخامسة من المحور الثالث المتعلقة بضرورة أن يؤدي برنامج تأهيل نظام الجودة في المؤسسة إلى تحسينات هائلة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (8.051) ودلالة (f) تساوي (0.000)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث قدرت قيمة (f) ب (5.189) ودلالة (f) تساوي (0.006). ولمعرفة

لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شففيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (87): الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة من المحور الثالث وفقاً لمتغير السن

للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.67			-1.07
30 _ 50 سنة	3.84			-0.90
أكبر من 50 سنة	4.87	1.07	0.90	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (88): الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة من المحور الثالث وفقاً لمتغير الخبرة

للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.60			-0.47
5 _ 15 سنة	4.08	0.48		
أكبر من 15 سنة	4.08	0.47		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (87) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير السن لصالح فئة

المستجوبين الذين يتجاوز سنهم 30 سنة على حساب المفردات التي تنتمي إلى المستويين العمريين

الآخرين. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية فكانت الفروق لصالح الفئتين ذوي الخبرة المتوسطة والكبيرة

على حساب المفردات الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما

يخص العبارة السادسة من المحور الثالث المتعلقة بضرورة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا

الزبائن، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (5.545) ودلالة (f) تساوي (0.005)، كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث قدرت قيمة (f) ب (5.262) ودلالة (f) ساوت (0.006). كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (6.091) ودلالة (f) تساوي (0.003). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (89): الاختبار البعدي شفيه للعبارة السادسة من المحور الثالث وفقاً لمتغير حجم

المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة	4.91		0.89	
صغيرة	4.02	-0.89		
متوسطة	4.41			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (90): الاختبار البعدي شفيه للعبارة السادسة من المحور الثالث وفقاً لمتغير

الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إداري
مدير المؤسسة	4.85		0.57	0.63
رئيس مصلحة	4.28	-0.57		
إداري	4.22	-0.63		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (91): الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة من المحور الثالث وفقاً لمتغير السن
للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	4.05		-0.47	
30 _ 50 سنة	4.52	0.47		
أكبر من 50 سنة	4.62			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

بين الجدول رقم (89) أعلاه أن الفروق كانت لصالح الفئات المنتمية للمؤسسات المصغرة على حساب تلك المنتمية لمؤسسات الصغيرة، كما يبين الجدول رقم (90) أن الفروق كانت لصالح مدراء المؤسسات على حساب الفئتين الإداريتين الأخرين. أما الجدول رقم (91) فيبين أن الفروق كانت لصالح فئة الإداريين الذين تتراوح أعمارهم بين 5 و15 سنة على حساب الأقل من 5 سنوات.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بالعبارة السابعة من المحور الثالث المتعلقة بجميع الأعمال المترابطة في عمليات موحدة لتحسين نظام الجودة بالمنظمة ، حيث أن قيمة f (المحسوبة تساوي (8.593) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شففيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغير المفسر ذي المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (92): الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة من المحور الثالث وفقاً لمتغير السن
للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.42			1.80
30 _ 50 سنة	3.23			-1.61
أكبر من 50 سنة	1.62	-1.80	1.61	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (92) أن الفروق كانت لصالح فئة الإداريين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة على حساب المفردات التي تجاوز سنها 50 سنة. كما أن الفروق كانت لصالح فئة الأكبر سناً من الإداريين على حساب الفئات التي يتراوح عمرها بين 30 و50 سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي فيما يتعلق بالعبارة الثامنة من المحور الثالث المتعلقة بفضلي استخدام المعلومة من طرف الجهة المصدرة لها في المنظمة ، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (30.057) ودلالة (f) تساوي (0.000). ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، فلاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الجامعيين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير حجم المؤسسة فيما يخص العبارة التاسعة من المحور الثالث المتعلقة بضرورة اعتماد تكنولوجيا المعلومات بشكل متوازن في عملية تأهيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمؤسسة ، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (5.012) ودلالة (f) تساوي (0.008). كما أنها دالة كذلك بالنسبة لمتغير السن، حيث قدرت قيمة (f) بـ (3.459) ودلالة (f) تساوي (0.034). كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (6.197) ودلالة (f) تساوي (0.003). بالإضافة إلى ذلك فإنه توجد فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغيرات المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (93): الاختبار البعدي شفيه للعبارة التاسعة من المحور الثالث وفقاً لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية

حجم المؤسسة	المتوسط الحسابي	مصغرة	صغيرة	متوسطة
مصغرة	4.66			
صغيرة	4.26			
متوسطة	4.23			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (94): الاختبار البعدي شفيه للعبارة التاسعة من المحور الثالث وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	3.85		-0.37	
30 _ 50 سنة	4.23	0.37		
أكبر من 50 سنة	4.25			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

الجدول رقم (95): الاختبار البعدي شفيه للعبارة الخامسة من المحور الثالث وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 _ 15 سنة	أكبر من 15 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.83		-0.54	-0.42
5 _ 15 سنة	4.37	0.54		
أكبر من 15 سنة	4.26	0.42		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

بين الجدول رقم (93) أعلاه أن المتوسطات الحسابية للفئات الثلاثة متقاربة وهذا ما يفسر أن الفروق في الإجابات غير واضحة التوزيع بينها فيما يتعلق بمتغير حجم المؤسسة . أما الجدول رقم (94) فيبين أن الفروق كانت لصالح فئة الإداريين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنوات على حساب المفردات

التي تتراوح أعمارها بين 30 و 50 سنة. كما أن الجدول رقم (95) يوضح أن الفروق كانت لصالح الإداريين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات على حساب الفئتين الأخرين. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي استعملنا أسلوب الملاحظة أثناء التسجيل، فلاحظنا أن مستوى الفروق كان أكبر بالنسبة لفئة الجامعيين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير السن فيما يخص العبارة العاشرة من المحور الثالث المتعلقة بضرورة الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة لإنجاح عملية تأهيل نظام إدارة الجودة في المؤسسة ، حيث أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (4.459) ودلالة (f) تساوي (0.013) ، . ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق استخدمنا الاختبار البعدي شفيه (Scheffé) للعبارة المدروسة وفقاً للمتغير المفسر ذي المؤشر الدال مثلما هو موضح في الجداول الموالي:

الجدول رقم (96): الاختبار البعدي شفيه للعبارة التاسعة من المحور الثالث وفقاً لمتغير السن

للكشف عن الفروق الإحصائية

السن	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 _ 50 سنة	أكبر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	4.05			-0.94
30 _ 50 سنة	4.31			
أكبر من 50 سنة	5	0.94		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة.

يبين الجدول رقم (96) أن الفروق كانت لصالح فئة الإداريين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة على حساب المفردات التي تقل أعمارهم عن 30 سنة.

• خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل في البداية لتقديم منهجية البحث والتعريف بعينته، حيث أوضحنا المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأسلوب تحليلها ثم عرفنا عينة بحثنا وميدان دراستنا الميدانية. وبعدها عرجنا لتحليل بيانات الاستمارة بداية بمحور البيانات العامة المرتبطة بالمفردات موضوع البحث، ثم بيانات المحور الأول الذي حاولنا من خلاله رصد مدى استيعاب المفردات محور الدراسة لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير، ثم انتقلنا لاختبار مدى استعداد الإداريين في المؤسسات المدروسة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال المحور الثاني، وفي الأخير حاولنا التعرف على استعدادات العينات المدروسة لاعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير في منظماتهم. وسنتطرق للنتائج المتوصل إليها والاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تقدمها الدراسة للمؤسسات المعنية من خلال خاتمة بحثنا هذا.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد تبين بشكل جلي من خلال ما ورد في هذا البحث في جانبه النظري أن قضية الجودة لم تعد اختياراً يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة أن تنتهجه لتحقيق مركز تنافسي متميز وتطوير حصتها السوقية فحسب، بل صارت حتمية على اعتبار أن دخول الأسواق العالمية اليوم بغرض التموين أو التسويق لم يعد يخضع للمعايير نفسها السائدة في الألفية الماضية، إذ أن المنظمة الحاصلة على شهادة المطابقة يفترض ألا تتعامل في العمليتين سالفتي الذكر إلا مع مثيلاتها، وبالتالي فإن كل من يخالف هذه القاعدة سيقصي نفسه من أسواق مهمة؛ لذلك حاول الباحث من خلال دراسته هذه في شقها النظري أن يسלט الضوء على المسلك العلمي لإحداث التغيير وإدارته، ثم تناولاً في الفصلين المواليين مدخلين إداريين يعتبران من أرقى ما توصل إليه الفكر الإداري من الأساليب المرتكزة على تغيير جذري للتنظيم الحالي وابتكار عمليات أكثر فعالية اعتماداً على مدخل إعادة الهندسة، ثم السعي للتحسين المستمر لهذه العمليات المبتكرة من خلال إدارة الجودة الشاملة، ليعرج بعدها لتبيين أهمية هذه المناهج التغييرية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح خصوصياتها التي تجعل من عملية تطبيق هذه المداخل تختلف نوعاً ما مع تطبيقها في منظمات الأعمال كبيرة الحجم. وبالتالي كانت هذه الدراسة حلقة مهمة في سلسلة البحوث التي تطمح لتعميم هذه الأساليب في مؤسساتنا العربية، وتكريس قيمها وبخاصة التي تعنى بتطوير ثقافة الجودة والإتقان في الأعمال لدى الفرد العامل والمدير العربي بصفة عامة، ولدى العامل والمدير الجزائريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة. وبعد تحليل الباحث للبيانات التي تم تجميعها من ميدان الدراسة في الفصل السابق، سيتعرض في خاتمة بحثه هذه إلى عرض نتائج الدراسة والاقتراحات والتوصيات التي خرج بها من هذا العمل، بالإضافة إلى آفاق البحث.

أولاً: تفسير النتائج وفقاً للفرضيات

سنحاول من خلال هذا العنصر في البداية التطرق إلى نتائج هذه الدراسة وفقاً للفرضيات

الفرعية والفرضية العامة التي وضعنها في مقدمة هذه الدراسة.

1. النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

سنتطرق فيما يلي إلى مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى

أشارت الدراسة الميدانية إلى تأكيد الفرضية الفرعية الأولى التي تقر بأن هناك إدراكا واسعا لفئة الإداريين في المؤسسات محل الدراسة لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير وذلك بنسبة كبيرة، حيث لاحظنا إدراكا معتبرا للمؤشرات التي اعتمدها للتأكد من صحة هذه الفرضية؛ لكن الإشكالية هي وجهة النظر غير السليمة للعينة المدروسة تجاه مقاومة التغيير التي تعكس قصورا في إدراك أهمية المقاومة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة تأكيدا لما جاء في الفرضية الفرعية الثانية، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة الخاصة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إدراكهم لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير. وهذه الفروق كانت بخاصة تعزى لمتغيري السن والخبرة المهنية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت الدراسة تأكيدا للفرضية الفرعية الثالثة بنسبة كبيرة، حيث كان هناك استعداد مقبول من قبل الإداريين في المؤسسات محل الدراسة لتبني معظم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ إلا أنه يوجد مشكلة في مبدأ قبول إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهو مبدأ مهم لإنجاح هذا المدخل.

د. الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج الدراسة تأكيدا لما جاء في الفرضية الفرعية الرابعة، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص استعدادها لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وهذه الفروق كانت واضحة أكثر بالنسبة لمتغير السن ثم الوظيفة، حجم المؤسسة والخبرة المهنية.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة

أظهرت الدراسة رفضاً نسبياً للفرضية الفرعية الخامسة، حيث تبين أن هناك صعوبة في اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة، وهذا راجع بالأساس لرفض فكرة التغيير الجذري والبدء من نقطة الصفر من قبل مفردات العينة المدروسة كمنهجية لإحداث التغيير.

و. الفرضية الفرعية السادسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة. وقد كانت هذه الفروق دالة أكثر بالنسبة لمتغير السن بالدرجة الأولى ثم متغيري الخبرة وحجم المؤسسة، فمتغيري المستوى التعليمي والوظيفة.

2. النتيجة النهائية المتعلقة بالفرضية العامة

على الرغم من امتلاك البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة قابلية لإحداث التغيير بهدف تطوير أنظمة الجودة السائدة بها حتى تتماشى ونظم الإدارة الحديثة للجودة المرتكزة بالأساس على مدخل إدارة الجودة الشاملة ؛ إلا أن هناك عدم اقتناع من قبل القائمين على شؤون هذه المنظمات باعتماد مدخل إعادة الهندسة لإحداث هذا التغيير.

ثانياً: الاقتراحات

انطلاقاً من النتائج السالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية لتمكين القائمين على شؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من إحداث التغيير بطريقة مخططة لتطوير نظم الجودة السائدة بها بما يتماشى ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة ؛ ولكن بالاستفادة والاستعانة بمرتكزات مدخل إعادة الهندسة. تتمثل هذه الاقتراحات في النقاط التالية:

- ضرورة اهتمام الإداريين في المؤسسات محل الدراسة بعملية التطوير والتثقيف الذاتي بهدف تحصيل دراية كافية بأهم مرتكزات ومتطلبات: إدارة التغيير، إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة. وهذا ما من

شأنه أن يوضح أهمية هذه المفاهيم للقيام بالعمل الإداري الناجح ويساهم في الاقتناع بجدوى تبني هذه المداخل.

- ضرورة إعداد برامج تدريبية نوعية، يركز فيها على مبادئ هذه المداخل الإدارية، ويعتمد فيها أسلوب إبراز تجارب المنظمات الناجحة التي تبنت هذه المقاربات، مع شرح للنماذج المعتمدة والنتائج المحققة من قبلها.

- يجب إعداد خطة واضحة الأهداف والمعالم لإحداث التغيير من قبل القياديين في المؤسسات المدروسة، مع التعامل الإيجابي مع المقاومة التي تبقى مؤشرا إيجابيا دالا على حيوية التنظيم وليست أمرا غير مرغوب فيه كما يعتقد غالبية المفردات محل الدراسة.

- ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التغييرية وإطلاعهم على أهدافها، والنتائج التي ستعود على المنظمة ككل بالمنفعة، وذلك في حدود مستوياتهم الوظيفية من جهة؛ وبما يدعم انخراطهم وضمن ولائهم التنظيمي من جهة أخرى، لأنهم في الأخير هم من سيقع على عاتقهم تنفيذ أي استراتيجية تغييرية تتبناها المنظمة.

- يجب الاستفادة من البحوث الجامعية المعدة في مجالات التغيير واستراتيجياته، بالإضافة إلى ضرورة إتاحة الفرصة للطلبة والباحثين الذين يرغبون في إجراء بحوث ميدانية تعنى بهذه الموضوعات على مستوى المنظمة، والاستفادة منهم أثناء تواجدهم بالميدان من خلال عرض المشكلات الإدارية عليهم.

- يجب على قياديين المؤسسات المدروسة أن يعملوا على التحرر من الأساليب التقليدية للإدارة، وتذليل الحواجز بين الإدارات والأقسام ونشر العمل بروح الفريق وأسس التعاون.

- نحذر من استيراد أنماط من نماذج إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة المطبقة في العالم المصنع مباشرة وتطبيقها دون مراعاة خصوصيات الثقافة الوطنية، والتركيبية الثقافية للمؤسسة الجزائرية؛ وإنما ينبغي الاقتداء بالتجارب الناجحة عالميا، وعربيا خاصة مع الاستفادة من الخصوصية المحلية.

- على المؤسسات محل الدراسة أن تعمل على الاعتماد أكثر على تكنولوجيا المعلومات، وتدريب الأفراد العاملين بها على الاستفادة منها في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.

ثالثا: التوصيات

تلعب السلطات العمومية والهيئات التابعة لها دورا مهما في تحفيز وتدعيم تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها على تطبيق المقاربات الإدارية الحديثة على غرار: إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، لذلك نتوجه لها بالتوصيات التالية:

-على الوزارات الوصية وعلى رأسها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية أن تضع آليات تشجيعية وتوجيهية من شأنها أن تحفز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تأهيل أنظمة الجودة السائدة بها بما يمكنها من إدخال مختلف المناهج الإدارية الحديثة لتطوير الجودة والاستفادة من مزاياها.

-نوصي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بإنشاء معيار جزائري للجودة يأخذ بروح المعايير الدولية ويتوافق مع الخصوصية الجزائرية، من شأنه أن يسهل الانخراط في عمليات التغيير المتميزة بمنهجية موحدة ومدروسة.

-نوصي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالاشتراك مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ببرمجة منتديات دورية خاصة بالتأهيل الإداري تقدم خلالها الاستشارات اللازمة في هذا المجال.

-نوصي المجتمع الجزائري بكل فعالياته أن ينتبه إلى ضرورة العودة إلى المبادئ السامية والقيم الرفيعة الموجودة في تراثنا الحضاري التي من بينها منهج الإتقان والتحسين في كل شيء، حتى يتسنى لنا اللحاق بركب المجتمعات الصناعية.

ثالثا: آفاق الدراسة

يمثل هذا البحث محاولة منا لتسليط الضوء على إشكالية مهمة، ألا وهي سبل تأهيل العمل الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على أسلوب التغيير المخطط وبالتركيز على مداخل تغييرية حققت نجاحات معتبرة في الأقطار المصنعة وهي: إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، مع مناقشة التكامل بين المدخلين لتحقيق التغيير؛ إلا أن هذا المجهود غير كاف وحده، بل تجب متابعته

ببحوث أخرى تأتي مكملة له تتناول مرحلة ما بعد التشخيص والاقتراح، لذلك تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث - خاصة في جانبه الميداني - آفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة، نوردها فيما يلي:

- إشكالية تصميم ووضع نظم تأهيل إدارية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتيح لها فرصة التحول من الإدارة التقليدية المرتكزة على الوظائف وتقسيم العمل إلى مدخل الإدارة بالعمليات وتجميع الأنشطة.

- إشكالية تقييم بعض تجارب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي خاضت غمار التغيير التنظيمي المخطط ومدى تأثير ذلك على كفاءة الأداء العام للمنظمة.

- تأثير حجم منظمة الأعمال على فعالية العملية التغييرية.

الملاحق

الملحق رقم (01) يوضح: نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة

استبيان

أولاً- البيانات العامة

المؤسسة:

<input type="checkbox"/>	إداري -	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة -	<input type="checkbox"/>	مدير مؤسسة -
<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة -	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 50 سنة -	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة -
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة -	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 15 سنة -	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات -
<input type="checkbox"/>	جامعي -	<input type="checkbox"/>	ثانوي -	<input type="checkbox"/>	متوسط -
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ابتدائي -	<input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي:

تحية طيبة وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى القيام بدراسة موضوعها: **إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، وذلك في إطار تحضير مذكرة دكتوراه. المعلومات التي تزودوننا بها تتيح لنا الوقوف على واقع نظم إدارة الجودة المعتمدة في هذا النوع من المؤسسات في بلادنا ودراسة إمكانية تأهيلها باعتماد مدخل إعادة الهندسة، وبالتالي تمكنا من تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تأهيل هذه النظم لكي تتماشى مع ما هو مطبق في المؤسسات الرائدة عالمياً في هذه الفئة.

- ملاحظة: هذا الاستبيان سري ولن يستخدم إلا في أغراض علمية.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث

ثانيا- عبارات الاستبيان

- ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما
1	- التغيير مطلوب في عمل المؤسسات.					
2	- إدارة التغيير عملية تركز على الإنسان.					
3	- تعتمد الإدارة الجيدة للتغيير على الإبداع.					
4	- تقتضي إدارة التغيير وجود رؤية واضحة للمستقبل.					
5	- تتطلب الإدارة الناجحة للتغيير تحليلا موضوعيا لمغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة.					
6	- يتم الاعتماد على التخطيط بشكل واسع في مؤسستك لإحداث التغيير.					
7	- الإشارك الواسع للعاملين في صياغة إستراتيجية التغيير يزيد من فعاليتها.					
8	- يتطلب نجاح استراتيجية التغيير دعما كاملا من الإدارة العليا.					
9	- تسعى إدارة المؤسسة لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على إنجاح برامج التغيير المعتمدة.					
10	- مقاومة العاملين لبرنامج التغيير عامل سلبي يؤثر على نجاح المؤسسة.					
11	- يجب محاورة العاملين وإقناعهم بحتمية التغيير للتقليل من مقاومة التغيير.					
12	- تعتمد المؤسسة أسلوب المساءلة مع العاملين المقاومين للتغيير.					
13	- تدريب العاملين من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير.					
14	- تملك المؤسسة أنظمة فعالة للاتصال مع العاملين.					

					15 - تعتقد أن التغيير المناسب في مؤسستك هو التعديل الجزئي لبعض جوانب الضعف فيها.
					16 - تهتم الإدارة بمسألة تحسين الجودة في مؤسستك.
					17 - حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 يعني أن مستويات الجودة المطبقة فيها عالية.
					18 - تملك مؤسستك سياسة واضحة للجودة.
					19 - يحدد التنظيم الحالي للمؤسسة بدقة المسؤوليات تجاه سياسة الجودة.
					20 - تؤكد الإدارة على التحسين المستمر للجودة.
					21 - تعمل إدارة المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين كأسلوب لتحسين أدائهم.
					22 - يجب التركيز أكثر على جودة العمليات بدلا من التركيز على جودة المنتج النهائي.
					23 - يتم اعتماد التحليلي الإحصائي لقياس مستوى الجودة في مؤسستكم.
					24 - تعتبرون في مؤسستكم العاملين كزبائن داخليين يجب الاهتمام بهم.
					25 - يجب احترام مقاييس الجودة عند تبادل الخدمات بين المصالح المختلفة للمؤسسة.
					26 - كل مصلحة تتلقى خدمة من مصلحة أخرى تشترط الجودة في الخدمة المقدمة لها.
					27 - تنتهي علاقتكم بالزبون بمجرد تسلمه المنتج.
					28 - تقوم إدارة المؤسسة بالمعالجة العاجلة لشكوى الزبائن.
					29 - تواصل المؤسسة التعامل مع الزبائن كثيري الانتقاد.
					30 - تدعم إدارة المؤسسة تبادل الخبرات بين المصالح المختلفة للمؤسسة.
					31 - تختار المؤسسة مورديها بناء على دراسة العلاقة سعر/جودة لما يقدمونه.

					32	- تهتم الإدارة بالمعلومات المتدفقة من الزبائن الخارجين فقط.
					33	- يشارك زبائن المؤسسة في تحديد مواصفات منتجات المؤسسة.
					34	- يفرض على العاملين اللجوء للإدارة لتلقي الأوامر فيما يتعلق بمهامهم.
					35	- يقدم الإداريون المساعدات اللازمة للعاملين لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم أثناء العمل.
					36	- تعتمد الإدارة نظم تحفيز كافية لإنجاح برامج الجودة في المؤسسة.
					37	- تحرص الإدارة على تحفيز العمل الجماعي في مؤسستكم.
					38	- يتم إشراك الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات .
					39	- يستفيد الإداريون من برامج تدريبية تهتم بالجودة.
					40	- يستفيد العمال من برامج تدريبية تساعدهم في تحسين جودة ما يقدمونه من أعمال .
					41	- يتم الترشيح للبرامج التدريبية في مؤسستك بناء على أسس موضوعية.
					42	- يتم التأكد من تطبيق العاملين لمحتويات البرامج التدريبية ميدانياً.
					43	- في حالة عدم قابلية الوضع في المؤسسة للتحسين يفضل البدء من نقطة الصفر.
					44	- يتم رفض الأفكار المسبقة في تأهيل نظام الجودة في المؤسسة.
					45	- يجب التخلي على الأساليب التقليدية في عملية تأهيل نظام الجودة.

					46	- يتطلب نجاح برنامج تأهيل نظام الجودة في المؤسسة تصور وضع أفضل بعد التنفيذ.
					47	- يفترض أن يؤدي برنامج تأهيل نظام الجودة في المؤسسة إلى تحسينات هائلة.
					48	- ضرورة تصميم العمليات بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن.
					49	- يجب تجميع الأعمال المترابطة في عمليات موحدة لتحسين نظام الجودة بالمنظمة.
					50	- يفضل استخدام المعلومة من طرف الجهة المصدرة لها في المنظمة.
					51	- يجب اعتماد تكنولوجيا المعلومات بشكل متوازن في عملية تأهيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمؤسسة.
					52	- يستحسن الاعتماد على تجارب المؤسسات الرائدة لإنجاح عملية تأهيل نظام إدارة الجودة في المؤسسة.

الملحق رقم (02) يوضح: قائمة المحكمين للاستبيان المستعمل في الدراسة

اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
د. بروش زين الدين	أستاذ محاضر	سطف
د. بوعظم كمال	أستاذ محاضر	سطف
د. بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ محاضر	سطف
د. بوقرة رابح	أستاذ محاضر	المسيلة
د. نويات عبد القادر	أستاذ محاضر	المسيلة
د. دبي علي	أستاذ محاضر	المسيلة

الملحق رقم (03) يوضح: قائمة المؤسسات التي شملتها الدراسة

الرقم	المؤسسة	عدد الاستثمارات	الحجم
1	مجمع زيتوني لإنتاج العجائن والكسكسي	3	صغيرة
2	فالكو لإنتاج الحلوى وتعبئتها	7	متوسطة
3	مطاحن بن حمادي	7	متوسطة
4	بليح لإنتاج البسكويت	4	صغيرة
5	ملبنة مجانة	4	صغيرة
6	طرش لإنتاج المشروبات الغازية	3	مصغرة
7	الرحمة لإنتاج الزيوت الغذائية وتحويل البلاستيك	7	متوسطة
8	مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة	10	متوسطة
9	الشركة الجزائرية لإنتاج الأكياس	10	متوسطة
10	قرواش لصناعة الآجر	5	متوسطة
11	آخروف لإنتاج البلاط	4	صغيرة
12	دهيمات لصناعة البلاط	2	مصغرة
13	عتاد السقي الزراعي	10	متوسطة
14	مؤسسة تسويق الخزف الرفيع	3	صغيرة
15	مؤسسة تسويق الخشب ومشتقاته	5	صغيرة
16	مجموعة الأعمال التقنية TWG	5	صغيرة
17	مشري لتحويل الغاز الصناعي	4	صغيرة
18	مهلولي لإنتاج الخيط الصناعي	4	مصغرة
19	بايزيد لإنتاج الاسفنج الصناعي	3	صغيرة
20	إنتاج المفروشات SMARTEX	5	صغيرة
21	شيك الجزائر لإنتاج مواد النظافة	10	متوسطة
22	إنتاج التجهيزات الكهرومنزلية UPAC	10	متوسطة
23	أركوديم لإنتاج وتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية	9	متوسطة
24	Crestor	10	متوسطة
25	Cobra	8	متوسطة
26	إنتاج البطانيات SAIM	3	مصغرة
27	منيع الغزلان للبناء والأشغال العمومية	7	متوسطة
28	نيدور لإنتاج حفاظات الأطفال	5	صغيرة
29	بسكويت البيبان	5	صغيرة
30	MCA : Marbre-Carrelage-Agglomarbne	3	متوسطة
المجموع		175	

قائمة المراجع

I - مراجع اللغة العربية.

أولاً: الكتب

1. أبو زينة فريد كامل وآخرون: **مناهج البحث العلمي - الإحصاء في البحث العلمي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
2. أحمد محمد المصري: **الإدارة والمدير العصري** ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر.
3. أحمد سيد مصطفى: **إدارة الإنتاج والعمليات والخدمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999.
4. أحمد صقر عاشور: **إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي** -، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
5. أمين عبد العزيز حسن: **إدارة الأعمال - وتحديات القرن الواحد والعشرين** -، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
6. الأخضر علي وحرب بيان: **إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة** ، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006/2005.
7. أيمن علي عمر: **إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بيئي** -، الدار الجامعية، مصر، 2007.
8. باديرو أديجي: **الدليل الصناعي إلى إيزو 9000**، ترجمة: فؤاد هلال ومحسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
9. بشير عباس العلق: **المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية**، المحاسبية، التمويل والمصاريف، دار الجماهيرية، بيروت، 1996.

10. بيرجر برجيت: **ثقافة تنظيم العمل**، (دون ذكر المترجم)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
11. جابلونسكي جوزيف: **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996.
12. دراكر بيتر. ف.: **الإدارة للمستقبل - التسعينات و ما بعدها -**، ترجمة: صليب بطرس، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
13. الدراركة مأمون وآخرون : **إدارة الجودة الشاملة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
14. هامر مايكل وستانتن ستيفن: **ثورة إعادة الهندسة - دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات** ، ترجمة: حسين فلاح، آفاق الابداع للنشر والإعلام، الرياض، ط1، 2000.
15. هاري مايكل شورويدر ريتشارد: **سته سيجما**، ترجمة: علا أحمد إصلاح، (دون ذكر دار النشر)، مصر، 2005.
16. وليامز ريتشارد. ل.: **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** ، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير، الطبعة 1، الرياض، 1999.
17. حسن محمد: **علم المنظمة**، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1989.
18. حسن راوية: **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
19. ياغي محمد: **مبادئ الإدارة العامة**، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994.
20. كامل محمد المغربي: **الإدارة البيئية و السياسية العامة**، عمان، 2001.
21. كانافوس جورج وميلر دون: **الإحصاء للتجارين - مدخل حديث** ، ترجمة: سلطان محمد عبد الحميد، دار المريخ، الرياض، 2004.
22. كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد: **إدارة المشروعات الصغيرة - من الألف إلى الياء -**، دار الحامد، عمان، 2000.

23. كوتر جون: **قوة للتغيير - الفرق بين القيادة والإدارة -** ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، أفريل 1993.
24. كيدبلا جوزيف: **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.
25. ماهر أحمد وآخرون: **الإدارة - المبادئ والمهارات -**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
26. ماهر أحمد: **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
27. مارش جون: **إدارة الجودة الشاملة - أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء -**، بيمك، مصر، 1996.
28. المؤمن قيس وآخرون: **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
29. موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
30. مور وليم ل. مور وهريث: **حلقات الجودة - تغيير انطباعات الأفراد في العمل -**، ترجمة: زين العابدين عبد الرحمان الحفصي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
31. محمد إسماعيل السيد بلال: **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، ج م العربية، 2004.
32. محمد بن يوسف النمران العطيات: **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير** ، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
33. محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: **قضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2، 1999.
34. محمد صالح الحناوي: **قضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2004.
35. محمد عيسى الحناوي ومحمد توفيق ماضي: **الإدارة في مراحل الإنتاج - إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات -** مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996.

36. محمد رضا شندي: الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق ، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، الطبعة الأولى، مصر، 1996.
37. معبد قاسم القريوتي: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 3، 1993.
38. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة -، دار الشروق، عمان، 2003.
39. محمد توفيق ماضي: إدارة الجودة - مدخل النظام المتكامل -، دار المعارف، القاهرة، 1995.
40. محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص: six sigma - تحقيق الدقة في إدارة الجودة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
41. محمد فريد الصحن وإسماعيل محمد السيد: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
42. معبد صالح الحناوي ومحمد فريد الصحن: مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، مصر 1999.
43. محسن أحمد الخضيرى: إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003.
44. منى مؤتمن عماد الدين: دراسة حول قيادة التغيير في المؤسسة التربوية ، منشورات وزارة التربية والتعليم، عمان، 2004.
45. مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
46. مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة - الدار الجامعية، ج مصر العربية، 2003/2002.
47. نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
48. سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

49. السويدان طارق: **منهجية التغيير في المنظمات** ، دار بن حزم، بيروت، 2001 السلمي علي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، (دون ذكر سنة النشر).
50. السلمي علي: **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
51. السلطي مأمون وإلياس سهيلة : **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة-الأيزو 9000**، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995.
52. سلامة عبد العظيم حسين: **ثورة إعادة الهندسة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
53. السر حسن موسى: **إعادة هندسة الإدارة والشركات** ، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 2002.
54. سعاد نائف البرنوطي: **إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد الريادة** ، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
55. سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سرفيس، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
56. سعيد يس عامر وآخرون : **الإدارة بالجودة الشاملة**، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2000.
57. سعيد يس عامر: **إدارة الأفراد**، مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، 2000.
58. سيسلاقي أندرو: **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
59. سيكاران أوما: **طرق البحث في الإدارة - مدخل بناء المهارات البحثية -**، ترجمة : إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، دار النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998.

60. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر-، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
61. الصيرفي محمد: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
62. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية -، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2006.
63. عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي -، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
64. عمر وصفي عقيلي وعبد المحسن نعساني: نظريات الإدارة، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2004.
65. العتيبي صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
66. عبيدات ذوقان و آخرون: البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه -، دار مجدلاوي، عمان، 1982.
67. عبد الفتاح محمود سليمان: الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
68. فؤاد القاضي، سعيد يس عامر: الاستراتيجيات الرئيسية لإحداث التغيير المخطط - نظام التطوير التنظيمي استراتيجية قيمة تعيد النع لم، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.
69. فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 1996.
70. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد: الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
71. ريت جون و بيرغ بيتر: دليل الجيب إلى ISO 9000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999.

72. توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن - أساليب حديثة في المعايرة والقياس - دار الفكر العربي ، مصر، 2005-2006.
73. توفيق محمد عبد المحسن: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
74. توفيق عبد الرحيم يوسف حسن: إدارة المشروعات التجارية الصغيرة، دار صفاء، عمان، ط 1، 2002.
75. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.

ثانياً: البحوث والمقالات

1. إيفانز فيليب وورستر توماس: الإدارة الرقمية، مجلة خلاصات، القاهرة، العدد 189.
2. بوحفص حاكمي: المؤسسات الصغيرة الواقع والآفاق ، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، المركز الجامعي بسعيدة، الجزائر، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.
3. بوقنة عبد الفتاح: مشروع استراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة فضاءات، العدد 02، الجزائر، مارس 2003.
4. بلوناس عبد الله: الاقتصاد الجزائري والانتقال من الخطة إلى اقتصاد السوق ومدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
5. بن عنتر عبد الرحمان وبلوناس عبد الله: مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أليام: 25-28 ماي 2003.

6. جزيري رؤوف وآخرون: برنامج تأهيل المؤسسات التونسية، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 18/17 أفريل 2006.
7. لخلف عثمان: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر - مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
8. موساوي زهية وخالدي خديجة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحدي العولمة - ضرورة التكيف للمحافظة على البقاء-، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، المركز الجامعي بسعيدة، الجزائر، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.
9. محمد بكر عربي: إطار مقترح لإعادة هندسة المحاسبة الإدارية لتحقيق مطلب الإدارة الإستراتيجية في القطاع الصناعي مع دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، يوليو 1999.
10. مركز التميز للمنظمات غير حكومية: مراحل التطوير التنظيمي ، تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، عدد (67)، 2003/8/20، www.ngoce.org.
11. مختار إسماعيل أبو شعيشع: مدخل مقترح لاستخدام مفهوم إعادة الهندسة في المراجعة الضريبية مع دراسة حالة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير 1997.
12. مصطفى أبو بكر وفهمي وحيد معالي: معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية - بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية - ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، عدد 6 المجلد 31 سبتمبر 2003.

13. سيد محمد جاد الرب: إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، يوليو 1997.
14. سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام ، مجلة قضايا إدارية، مركز الدراسات والاستشارات الإدارية العامة (PARK)، مصر، العدد الخامس، يوليو 2000.
15. العموش عبد الله مسلم: تطبيق إعادة هندسة نظم العمل في البلديات الأردنية - دراسة حالة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، دفعة 2005.
16. عبد العزيز بن محمد الحميضي: القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرون : www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah66/derasa/html
17. عثمان حسن عثمان: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام: 25-28 ماي 2003.
18. عبد القادر نويبات وعبد الوهاب جباري: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني ، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، المركز الجامعي بسعيدة، الجزائر، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.
19. عثمان لخلف: دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 1994-1995.
20. عثمان لخلف: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر-، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.

21. فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية -، دراسة تطبيقية على شركة الشرقية للغزل والنسيج ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السابع عشر، عدد يوليو 1995.
22. صالح صالحي: أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري ، بحث مقدم ضمن فعاليات ندوة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي - الإشكالية وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، من: 18-22 يناير 2004.
23. قاسمي كمال: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة مؤسستي: توضيب الورق وفنون الطباعة وشيك الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، دفعة 2003.
24. قاسمي كمال: إدارة التغيير المنطلقات والأسس - مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08/09 مارس 2005.
25. قريشي يوسف: سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية - دراسة ميدانية - ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جانفي 2005.
26. راتول محمد وبن داودية وهيبية: بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 17 و 18 أبريل 2006.

27. شريف شكيب أنور وآخرون: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - موجبات

التكيف وميكانيزمات التأهيل ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات والفعالية، المركز الجامعي بسعيدة، الجزائر، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.

28. شعباني إسماعيل: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم ، مداخلة ضمن الدورة

التدريبية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي، جامعة سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، 2003.

29. خوني رابح ، حساني رقية : آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، بحث

مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ، جامعة سطيف، الجزائر، أيام: 25-28 ماي 2003.

ثالثا: التقارير التشريعات والقوانين

1. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مشروع تقرير: من

أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002.

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المادتين 4 و 5 من القانون رقم 01-18 المؤرخ

في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 96 / 296 المؤرخ في 08

سبتمبر 1996 .

4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003، العدد 13.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 337/02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 19 أبريل سنة 2004.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم الرئاسي رقم 188/03 المؤرخ في 22 أبريل سنة 2003.
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 80/03 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003.
9. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 معطيات 2008، الجزائر، 2008.
10. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية الخاصة بسنة 2005.
11. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية الخاصة بسنة 2006.
12. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14 الخاصة بسنة 2008.
13. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائية: نشرية المعلومات الإحصائية الخاصة بالسداسي الأول من سنة 2009.
14. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 16 الخاصة بسنة 2009.

-II مراجع اللغات الأجنبية

أولاً : الكتب

1. **ALEXANDER Jacques & all: *Le guide de benchmarking*, Edition d'Organisation, Paris, 2003.**
2. **BENALI Elhachimi: *Vers une nouvelle culture managériale*, OPU, Alger, 1996.**
3. **BRILMAN Jean: *Les meilleurs pratiques de management*, édition d'Organisation, Paris, 3^{eme} édition, 2001.**
4. **BERNILLON Alain & CÉRUTTI Olivier: *Les outils du management de la qualité*, CHIHAB, Algérie, 1995.**
5. **CHABRACQ Marc J.: *Changing organizational culture*, John Wiley & Sons Ltd, England, 2007.**
6. **CHAMPY James: *Reengineering Management – The mandate for new leadership*, Harper Collins Publisher Inc, New York, 2006.**
7. **CARR David K. and JOHANSSON Henry J.: *Best practices in reengineering- What work and what doesn't in reengineering process*, McGraw-hill, New York, 1995.**
8. **CATTAN Michel: *Management des processus – une approche innovante*, AFNOR PRATIQUE COLLECTION, Paris, 2000.**
9. **CHEN K. S., HSU C. H., and OUYANG L. Y.: *Applied Product Capability Analysis Chart in Measure Step of Six Sigma*, Springer, US A, 2006.**
10. **DALE B. & COPPER C.: *Total quality and human resources - An executive guide –*, black well publishers, UK, 1992.**
11. **DRUCKER Peter: *L'avenir du management selon Drucker*, Village Mondiale, Paris, 1999.**
12. **EDIGHOFFER Jean – René: *Précis de gestion d'entreprise*, NATHAN, Paris, 1996.**
13. **GEORGE Michael L.: *Lean six sigma*, McGraw-Hill, USA, 2002.**
14. **GRAY Colin: *Enterprise and culture*, Routledge, London, 1998.**
15. **HAMADOUCHE Ahmed : *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, les éditions CHIHAB, Algérie, 1997.**

16. HAMMER Michel & CHAMPY James: *Le reengineering – Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances*, Traduit par : Michel le Seac'h, DUNOD, Paris, 1993.
17. HULL. G.S: *La petite entreprise A L'ORDRE DU JOUR*, Edition L'harmattan, Paris, 1987.
18. ISHIKAWA Kaoru: *La Gestion de la qualité - Outils et applications pratiques –*, DUNOD, Paris, 1984.
19. JAMBART Claude: *l'assurance qualité - les normes ISO 9000 -*, ECONOMICA, 2ème édition, Paris, 1996.
20. KELADA J. N.: *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Edition Quafec, Québec, Canada, 1992.
21. KEMP Sid: *Quality management – A self teaching Guide-*, McGraw- Hill, USA, 2006.
22. KONDO Yochio: *Maîtrise de qualité dans l'entreprise*, DUNOD, Paris, 1998
23. KOTLER Ph. & DEBOIS B.: *Marketing Management, Public, Union*, 10ème édition, Paris, 2000.
24. LAURANT Pascal: *Economie d'entreprise, Tome 2*, Les éditions d'organisations, Paris, 1997.
25. LENDREVIE Jacque & LINDON Denis: *MERCATORE – Théorie & pratique de Marketing*, 5^{ème} éditions, DALLOZ, Paris, 1997.
26. MARCHESNAY Michel: *Management stratégique*, les éditions CHIHAB, Algérie 1997.
27. PANDE Pete and HOLPP Larry: *What is six sigma*, McGraw-Hill, USA, 2002.
28. PORTER Michel: *L'avantage concurrentiel – Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, DUNOD, Paris, 1999.
29. RETTER Roland & ROMANANTSOA Bernard: *Pouvoir et Politique - Au delà de la culture d'entreprise*, MC GRAW–Hill, Paris 1985.
30. SAINSAULIEU R.: *Sociologie de l'entreprise (Organisation, culture et développement)*, DALLOZ, Paris, 1997.
31. THEVINET M.: *La culture d'entreprise*, PUF, Paris.
32. ZIMMERER Thomas W., SCARBOROUGH Norman M.: *Essentials of entrepreneurship and small business management*, PERSON prentice-Hall, New Jersey, 4 Edition, 2005.

1. **ALBADVI A., KERAMATI A. & RAZMI J.:** *Assessing the impact of information technology on firm performance considering the role of intervening variables: organizational infrastructures and business processes reengineering*, *International Journal of Production Research*, USA, Vol. 45, No. 12, 15 June 2007.
2. **BAREIL Céline:** *La résistance au changement – synthèses et critique des écrits*, Centre d'études en transformations des organisations, HEC Montréal, Cahier n° 04-10- Aout 2004.
3. **CANTARELLI Valère:** *Le management par la qualité totale*, *Qualité magazine*, Numéro 65, Octobre – Novembre, AFCIQ, Paris, 1989.
4. **CAUSSER Karina & GUILHON Alice:** *Simulation of Business Re-Engineering Processes: Case Study of a United States Motor Manufacturing Company*, *International Journal of Management* Vol. 24 No. USA, 4 December 2007.
5. **CHICHUN KYM WONG:** *Exploring management innovation – An analysis of the development of six sigma from morphogenetic et sociology of translation perspectives*, PHD dissertation, Benedictine University, ProQuest information and learning company, USA, 2005.
6. **DJABROUN Nacer :** *Le programme MEDA*, journée d'étude sur le programme MEDA, Mardi 1 octobre 2002
7. **DI TOMMASO Marco R. et Autres:** *Soutien aux PME dans les pays arabes -Le cas de la Tunisie*, UNIDO, 2000.
8. **DELALVALLEE Eric & YOLDJIAN Anne:** *Reengineering et changement culturel : Le cas du groupe Siemens*, www.univ-paris.fr/GREGOR.
9. **GUEILHON Alice et WEILL Michel:** *Démarche qualité - de la stratégie d'adaptation aux processus Stratégiques de changement dans les PME - Résultats d'un teste empirique*, communication à la 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, Lille, Mai 1995.
10. **HOUSEL Tom & KANEVSKY V. A.:** *Reengineering business processes- A complexity theory approach to value added*, *INFOR*, USA, Vol 33 no 4, Nov 1995.
11. **LORI J. & al:** *CPA Perspectives on ISO 9000*, *The CPA journal*, 7-8 July 1998.
12. **W. Timothy and al:** *Reengineering and the marketing function: Integration of theory and*

- practice*, Journal of product & brand management, VOL. 5 NO. , MCB University press, USA, 1996.
13. LOWENTHAL, J.N: **Reengineering the organization: a step- by- step approach to corporate revitalization**, quality press, USA, Vol. 27No. 2, 1994.
 14. MARTIN James William: **Operational Excellence - Using Lean Six Sigma to Translate Customer Value through Global Supply Chains-**, Auerbach publication, New York, 2008.
 15. MCADAM Rodney: **Large scale innovation – Reengineering methodology in SMEs**, International small business journal, SAGE publication, Vol 20(1), 2002.
 16. NEUVILLE Jean Philip: **la qualité c'est gratuit**, revue Française de gestion, Mars – Avril – Mai, 1996.
 17. RAYMOND Louis & MENVIELLE William: **Gestion des Technologies de l'Information et des affaires électroniques dans les PME**, Rapport de veille-synthèse présenté à L'Agence de développement économique du Canada, Canada, Juillet 2000.
 18. SAADAOUI Khaled: **Eléments pour la prise de décision au sein de l'entreprise dans une perspective d'adhésion au commerce mondial**, séminaire international sur la mise à niveau de l'entreprise économique, faculté des sciences économiques et gestion, Université de Sétif, Algérie, 29-30 Octobre 2001.
 19. WILLCOCKS Leslie P. & CURRIE Wendy L.: **Information technology and radical reengineering – Emerging issues in major projects**, European journal of work and organizational psychology, Psychology press, UK,1996.
 20. YOGESH Malhotra: **Business Process Redezing: An overview**, IEEE, Engineering Management Review, V 26, no: 03, Fall 1998.

٣.٣.١. التمارين النظرية والقوانين

1. Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM): **Le bilan du programme MEDA**, Les notes d'alerté du CIHEAM, N° 22, 11 décembre 2006
2. Conseil National Economique et Social, **La Commission Perspectives de Développement Economique et Social**, Rapport: Pour une politique de développement de la PME en Algérie, Alger, le mercredi 17 avril 2002.

3. *Ministre de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : Bulletin d'information Economique N°6, 2004.*
4. *Ministre de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : Bulletin d'information Economique N°12, 2007.*

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	خصائص إدارة التغيير	1
46	المحاور الأساسية للتغيير	2
48	مستويات التبنى والتخلي في عملية التغيير	3
49	للتغيير نموذج كورت لوين	4
58	المقاربة الهرمية ومدخل العمليات	5
65	مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية وفق نموذج 6 R'S	6
72	المنظمات التي يفترض أن تطبق إعادة الهندسة	7
82	مراحل عملية القياس المقارن	8
85	القياس المقارن كأداة مساعدة في برنامج إعادة الهندسة	9
89	متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات	10
110	يوضح هيكل المواصفات العالمية للجودة « إيزو 9000 »	11
119	شبكة العميل المورد	12
126	المنافع المختلفة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والناجحة عن عامل الاعتمادية	13
131	تخطيط رقابة الجودة	14
133	نموذج عن الأسباب الرئيسية لحوادث المرور وفق طريقة باريتو (Pareto)	15
134	تخطيط عظم السمكة	16
136	يوضح تخطيط التدفق (Flow chart)	17
144	العلاقة بين إعادة الهندسة والتحسين المستمر	18
197	منهجية تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	21

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	الإحصائيات المتعلقة بالتغيرات الجارية في نهاية التسعينات في المؤسسات الأمريكية	1
106	يوضح المعايير الكمية والنوعية لتقييم حلقة الجودة	2
140	يوضح أهم الفروق بين مدخلي الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة	3
164	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة: 2010/2002	4
166	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب فروع النشاط	5
167	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب فروع النشاط	6
170	تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات تبعا لطبيعة الملكية	7
205	محاور الاستبيان مع عدد ونسبة فقرات كل محور	8
207	قيمة معامل الارتباط لمحاور الاستمارة	9
210	توزيع مفردات العينة حسب متغير حجم المؤسسة	10
211	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	11
212	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	12
212	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13
213	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
216-215	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول المتعلق بمدى إدراك فئة الإداريين في المؤسسات المدروسة لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير	15
221-220	تحليل الفروق في إجابات المحور الأول وفقا لمتغيرات: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي باعتماد تحليل التباين الأحادي	16
222	الاختبار البعدي شفهي للعبارة الأولى وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	17
222	الاختبار البعدي شفهي للعبارة الأولى وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	18
224	الاختبار البعدي شفهي للعبارة الرابعة وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	19
224	الاختبار البعدي شفهي للعبارة الرابعة وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	20

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
225	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	21
226	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السادسة وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	22
226	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السادسة وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	23
227	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	24
228	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثامنة وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	25
229	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	26
229	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	27
229	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	28
231	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية عشر وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	29
232	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الرابعة عشر وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	30
232	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة عشر وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	31
237-234	المؤشرات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني	32
248-245	تحليلي الفروق في إجابات المحور الثاني وفقا لمتغيرات: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي باعتماد تحليل التباين الأحادي	33
249	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الأولى من المحور الثاني وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	34
249	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الأولى من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	35
251	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السادسة من المحور الثاني وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	36
251	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السادسة من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	37

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
252	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السادسة من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	38
253	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة من المحور الثاني وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	39
253	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	40
254	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثامنة من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	41
254	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	42
255	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	43
255	الاختبار البعدي شففيه للعبارة العاشرة من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	44
256	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الحادية عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	45
257	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	46
257	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	47
258	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	48
258	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	49

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
259	الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثالثة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	50
260	الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	51
260	الاختبار البعدي شفيه للعبارة الرابعة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	52
261	الاختبار البعدي شفيه للعبارة الخامسة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	53
261	الاختبار البعدي شفيه للعبارة الخامسة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	54
262	الاختبار البعدي شفيه للعبارة السادسة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	55
263	الاختبار البعدي شفيه للعبارة السابعة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	56
263	الاختبار البعدي شفيه للعبارة السابعة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	57
264	الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثامنة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	58
264	الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثامنة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	59
264	الاختبار البعدي شفيه للعبارة الثامنة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	60
265	الاختبار البعدي شفيه للعبارة التاسعة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	61

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
262	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة عشر من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	62
267	الاختبار البعدي شففيه للعبارة العشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	63
267	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الواحدة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	64
268	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الواحدة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	65
269	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	66
269	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	67
270	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثالثة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	68
270	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثالثة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	69
271	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثالثة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	70
272	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الرابعة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	71
272	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الرابعة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	72
272	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الرابعة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	73

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
273	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	74
274	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السادسة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	75
275	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	76
275	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة والعشرون من المحور الثاني وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	77
278-277	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث	78
287-286	تحليلي الفروق في إجابات المحور الثالث وفقا لمتغيرات: حجم المؤسسة، الوظيفة، السن، الخبرة والمستوى التعليمي باعتماد تحليل التباين الأحادي	79
284	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الأولى من المحور الثالث وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	80
284	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الأولى من المحور الثالث وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	81
285	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية من المحور الثالث وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	82
285	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثانية من المحور الثالث وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	83
286	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثالثة من المحور الثالث وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	84
286	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الثالثة من المحور الثالث وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	85

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
287	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الرابعة من المحور الثالث وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	86
288	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة من المحور الثالث وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	87
288	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة من المحور الثالث وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	88
289	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السادسة من المحور الثالث وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	89
289	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السادسة من المحور الثالث وفقا لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية	90
290	الاختبار البعدي شففيه للعبارة الخامسة من المحور الثالث وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	91
290	الاختبار البعدي شففيه للعبارة السابعة من المحور الثالث وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	92
292	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة من المحور الثالث وفقا لمتغير حجم المؤسسة للكشف عن الفروق الإحصائية	93
292	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة من المحور الثالث وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	94
292	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة من المحور الثالث وفقا لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية	95
293	الاختبار البعدي شففيه للعبارة التاسعة من المحور الثالث وفقا لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية	96

مقدمة عامة

3	أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية
4	ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
5	ثالثاً: أهداف البحث
6	رابعاً: فروض البحث
7	خامساً: الدراسات السابقة
10	سادساً: محددات البحث
11	سابعاً: صعوبات البحث
11	ثامناً: تقسيمات البحث

الفصل الأول

مقدمات أساسية في إدارة التغيير

13	• تمهيد
14	I. مفهوم إدارة التغيير وخصائصها
14	I. 1 مفهوم إدارة التغيير
18	I. 2 خصائص إدارة التغيير
19	أولاً: الاستهدافية
20	ثانياً: المشاركة
20	ثالثاً: الواقعية
20	رابعاً: الشرعية
21	خامساً: التوافقية
21	سادساً: الإصلاح
21	سابعاً: الرشادة
21	ثامناً: القدرة على التطوير، الابتكار والتكيف
22	II. أسباب التغيير ومجالاته
22	II. 1 أسباب التغيير
22	أولاً: الأسباب الداخلية
23	ثانياً: الأسباب الخارجية

24.....	II . 2 مجالات التغيير.....
25.....	أولاً: الاستراتيجيات والسياسات
25	ثانياً : التكنولوجيا
25.....	ثالثاً: اتجاهات الأفراد
26.....	رابعاً: العمليات
26.....	خامساً: الترتيبات المادية.....
27.....	سادساً: مجال النشاط الاستراتيجي.....
27	III . إسهامات الفكر الإداري في مجال التغيير التنظيمي
28	III . 1 المرحلة الكلاسيكية
28	أولاً: إسهامات مدرسة الإدارة العلمية في مجال التغيير التنظيمي.....
29	ثانياً: إسهامات مدرسة نظرية الإدارة في مجال التغيير التنظيمي.....
29	III . 2 المرحلة السلوكية
30	III . 3 المرحلة الحديثة
31	أولاً: إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات في مجال التغيير التنظيمي
32.....	ثانياً: إسهامات المقاربة النظامية في مجال التغيير التنظيمي
33.....	ثالثاً: إسهامات المقاربة التكاملية في مجال التغيير التنظيمي
33.....	رابعاً: إسهامات المقاربة الموقفية في مجال التغيير التنظيمي
34.....	خامساً: إسهامات الفكر الإداري في مجال التغيير التنظيمي منذ 1990
35.....	IV . مقاومة التغيير: أسبابها وطرق معالجتها.....
36.....	IV . 1 أسباب مقاومة التغيير
39.....	IV . 2 طرق معالجة مقاومة التغيير
41	V . ثقافة المنظمة والتغيير
41.....	V . 1 مفهوم ثقافة المنظمة ومكوناتها.....
41.....	أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة
42.....	ثانياً: أهم مكونات ثقافة المنظمة
45.....	V . 2 التغيير الثقافي
46.....	VI . خطوات التغيير التنظيمي
46.....	أولاً: الدراسة التشخيصية
47.....	ثانياً: وضع خطة التغيير

48.....	ثالثا: التهيؤ لقبول التغيير وتبنيه
50.....	رابعا: المتابعة التصحيحية
52.....	• خلاصة الفصل

الفصل الثاني

الإطار النظري والفكري لإعادة الهندسة الإدارية

54.....	• تمهيد
55.....	I . مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، خصائصها وأهدافها.....
55.....	I . I 1 مفهوم إعادة الهندسة.....
59.....	I . I 2 خصائص إعادة الهندسة الإدارية.....
60.....	II . مراحل تطبيق إعادة الهندسة والقائمون عليها.....
61.....	II . I 1 مراحل تطبيق إعادة الهندسة
61.....	أولاً: مرحلة التشخيص
61.....	أولاً: مرحلة التخطيط
62.....	ثانياً: مرحلة التنفيذ
63.....	ثالثاً: مرحلة المتابعة
66.....	II . II 2 القائمون على تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.....
66.....	أولاً: القائد
67.....	ثانياً: مسؤول العملية
68.....	ثالثاً: فريق إعادة الهندسة
68.....	رابعا: اللجنة الموجهة
69.....	خامساً: منسق إعادة الهندسة الإدارية
69.....	III . الأسباب، النتائج والمعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة.....
70.....	III . I 1 أسباب تطبيق المنظمات لمنهج إعادة الهندسة.....
72.....	III . II 2 النتائج المتوقعة من تطبيق منهج إعادة الهندسة في المنظمات.....
76.....	III . III 2 معوقات تطبيق منهج إعادة الهندسة
78.....	IV . علاقة إعادة الهندسة بالقياس المقارن وتكنولوجيا المعلومات.....
78.....	IV . I 1 علاقة إعادة الهندسة بالقياس المقارن.....
78.....	أولاً: مفهوم القياس المقارن
79.....	ثانياً: أنواع القياس المقارن
81.....	ثالثاً: مراحل تطبيق أسلوب القياس المقارن

84رابعاً: أهمية القياس المقارن في إنجاح برنامج إعادة الهندسة.
86IV. 2 علاقة إعادة الهندسة بتكنولوجيا المعلومات.
87أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.
88ثانياً: متطلبات الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة.
93ثالثاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات في إنجاح برنامج إعادة الهندسة.
96خلاصة الفصل.

الفصل الثالث

نظم إدارة الجودة وعلاقتها بإعادة الهندسة الإدارية

98• تمهيد
99I . مفهوم الجودة وتطور نظم إدارتها.
99I . 1 مفهوم الجودة.
101I . 2 التطور التاريخي لإدارة الجودة.
102I. 1.2 الطرق التقليدية لإدارة الجودة.
102أولاً: مرحلة الإدارة العلمية - فحص الجودة.
103ثانياً: مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة
104ثالثاً: مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة
104I. 2.2 الطرق الحديثة لإدارة الجودة.
105أولاً: مرحلة حلقات الجودة
107ثانياً: مرحلة نظام الإيزو 9000.
111ثالثاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة
113رابعاً: مرحلة مدخل الستة سيجمما (Six sigma)
117II . مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئها ومنافع تطبيقها
117II . 1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
118II . 2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
118أولاً: التركيز على المستهلك
120ثانياً: شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة
121ثالثاً: التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج
122رابعاً: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
122خامساً: التحسين المستمر

123	سادسا: القرارات تبني على الحقائق.....
123	سابعا: نظام المعلومات والتغذية العكسية.....
124	II . 3 منافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
126	III . مراحل وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
127	III . 1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
127	أولا: مرحلة الإعداد.....
128	ثانيا: مرحلة التخطيط.....
129	ثالثا: مرحلة التقييم والتقديرات.....
129	رابعا: مرحلة التطبيق.....
130	خامسا: مرحلة تبادل وتسيير الخبرات.....
131	III . 2 أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
131	أولا: تخطيط الرقابة على الجودة.....
132	ثانيا: تخطيط باريتو (Pareto).....
133	ثالثا: تخطيط عظم السمكة (Fishbone).....
134	رابعا: طريقة العصف الذهني أو إثارة الأفكار (Brainstorming).....
135	خامسا: تخطيط التدفق (Flow chart).....
137	IV . علاقة نظام الإيزو 9000 بنظام إدارة الجودة الشاملة.....
137	IV . 1 أوجه التشابه بين نظامي الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.....
138	IV . 2 أوجه الاختلاف بين نظامي الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.....
141	V . علاقة إدارة الجودة الشاملة بإعادة الهندسة الإدارية.....
141	V . 1 أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية.....
142	V . 2 أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية.....
143	V . 2 إمكانية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية.....
145	• خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع

ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تأهيلها

147	تمهيد
148	I . مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها وأنواعها
148	I . 1 النشأة التاريخية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
149	I . 2 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
149	أولاً: أسباب تباين تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
152	ثانياً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
155	I . 3 خصائص وسمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
157	II . التجربة الجزائرية في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
158	II . 1 مفهوم تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
159	II . 2 نشأة وتطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
159	أولاً: مرحلة التسيير الذاتي (1962-1967)
161	ثانياً: مرحلة التخطيط الاشتراكي (1967-1989)
163	ثالثاً: مرحلة التسعينات
164	رابعاً: المرحلة من سنة 2000 إلى 2009
168	II . 3 أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، آليات تأهيلها والمشكلات التي تواجه تطورها في الجزائر
168	أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للاقتصاد الجزائري
171	ثانياً: أهم الآليات المعتمدة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
174	ثالثاً: أهم البرامج المعتمدة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
181	رابعاً: أهم المشكلات التي تواجه عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
186	III . التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
186	III . 1 أهم جوانب التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
186	أولاً: جانب القيادة
188	ثانياً: جانب الإدارة الاستراتيجية
188	ثالثاً: جانب ثقافة المنظمة
189	رابعاً: جانب تكنولوجيا المعلومات
190	خامساً: الجانب التسويقي

- 190.....III. 2 أهم إستراتيجيات التغيير التنظيمي الممكنة الاعتماد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
- 194.....أولا: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
- 196.....ثانيا: اعتماد استراتيجية إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
- 199.....• خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس

دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتمادا على مدخل إعادة الهندسة

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج

- 201• تمهيد.....
- 202.....I. منهجية البحث والتعريف بعينته.....
- 202I. 1 المنهج.....
- 202.....أولا: المنهج الوصفي.....
- 203.....ثانيا: منهج المقارنة.....
- 203.....I. 2 أدوات جمع البيانات.....
- 203.....أولا: الاستبيان.....
- 207.....ثانيا: المقابلة.....
- 207.....ثالثا: الملاحظة.....
- 208رابعا: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
- 208.....II. التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.....
- 209.....III. تحليل معطيات محاور الاستبيان.....
- 209.....III. 1 تحليل معطيات محور البيانات العامة.....
- 209.....أولا: تحليل خصائص العينة من حيث حجم المؤسسة.....
- 210.....ثانيا: تحليل خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة.....
- 211.....ثالثا: تحليل خصائص العينة من حيث الفئات العمرية للمفردات.....
- 212.....رابعا: تحليل خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية.....
- 213.....خامسا: تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي.....
- 214.....III. 2 تحليل مدى إدراك فئة الإداريين في المؤسسات المدروسة لمتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير.....
- 233.....III. 3 تحليل مدى استعداد فئة الإداريين في المؤسسات المدروسة لتبني إدارة الجودة الشاملة.....

III. 4 تحليل إمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير على مستوى ميدان الدراسة..... 275

• خلاصة الفصل 294

خاتمة عامة

أولاً: تفسير النتائج وفقاً للفرضيات 296

ثانياً: الاقتراحات 298

ثالثاً: التوصيات 300

رابعاً: آفاق الدراسة..... 300

الملاحق 302

قائمة المراجع 309

فهرس الأشكال 326

فهرس الجداول 327

فهرس المحتويات..... 341 - 334



ملخص

الهدف الأساسي من هذا العمل هو دراسة إمكانية تأهيل نظم إدارة الجودة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلوغ مستويات إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالاعتماد على إعادة هندسة العمليات كمدخل تغييرى. ولتحقيق هذا الهدف قمنا بمناقشة الأطر النظرية للبحث التي احتوت المقاربات الثلاث: إدارة التغيير التنظيمي، إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة من خلال الفصول الثلاثة الأولى، لنعرج على تناول مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تأهيلها مركزين على التجربة الجزائرية، وبعد ذلك حاولنا بحث إمكانية تحقيق هذه الإشكالية في الميدان من خلال اختيار عينة تشكلت من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تراول نشاطها بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، وذلك بالتركيز على فئة الإداريين دون العاملين باعتبار أن الفئة الأولى هي التي تبادر بصناعة القرارات التغييرية وتبنيها.

وقد اعتمدنا لتحقيق هذا الغرض الاستبيان كأداة أساسية. وللتمكن من الحصول على نتائج ذات دلالة اعتمدنا الأسلوب الإحصائي من خلال جملة من المؤشرات على غرار: المتوسطات، اختبارات ستودانت، فيشر وشغيه. وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق جزء مهم من الفرضية العامة، حيث اتضح أن هناك استعدادات مقبولة لدى العينة المدروسة من الإداريين لتبني معظم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة؛ ولكن من خلال اعتماد مدخل تغييرى تدريجي، غير جذري في المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التأهيل، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

Résumé

L'objectif principal de ce travail consiste à étudier la possibilité de la mise à niveau des systèmes de management de la qualité au sein des petites et moyennes entreprises pour atteindre les niveaux du management de la qualité totale, en utilisant le reengineering comme approche de changement. Pour ce faire, nous avons, dans un premier lieu, fait le tour des fondements théoriques de cette recherche qui comporte trois approches: changement organisationnel, reengineering et management par la qualité totale, qui constituent respectivement les trois premiers chapitres. Un quatrième chapitre a été consacré à la mise à niveau des petites et moyennes entreprises en mettant en évidence l'expérience algérienne. Le cinquième chapitre a été dédié à l'étude empirique, où partant d'un échantillon de 30 petites et moyennes entreprises activant dans les zones industrielles de la wilaya de BBA, et en questionnant les cadres (décideurs,) nous avons pu tester la véracité des hypothèses formant notre problématique.

Nous avons opté pour le questionnaire comme démarche principale de notre recherche. Et pour arriver à des résultats significatifs, on a utilisé des indices statistiques comme: les moyennes, les testes : Student, Fisher, Scheffé... Cette étude a abouti au fait que, dans leur grande majorité, les administratifs adoptent les fondements de base du management de la qualité totale, à condition de passer par un changement progressif, et non pas radical au niveau des entreprises étudiés.

Mots clés : Le management de changement, le reengineering, le management de la qualité totale, la mise à niveau, la petite et moyenne entreprise.