

# دور إعادة هندسة الأعمال في إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في الشركة العامة للأسمنت الشمالية/معمل سموت بادوش/نينوى/العراق

م. رغيد إبراهيم إسماعيل الحياي\*

## المستخلص:

حاول هذا البحث أن يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وعناصر إعادة هندسة الأعمال في دراسة استطلاعية في الشركة العامة للأسمنت الشمالية/معمل سموت بادوش/الموصل/العراق. فقد سعى الباحث أن يأخذ بنظر الاعتبار في محتوى البحث هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي من أجل دراسة العلاقة بينهما.

وبشكل عام، يحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح وشامل لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم وعناصر إدارة الجودة الشاملة؟

2. هل يمتلك المدراء في الشركة قيد البحث تصوراً واضحاً وشاملاً عن مفهوم إعادة هندسة الأعمال؟

حيث توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال في الشركة قيد البحث.

- وجود تأثير معنوي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال في الشركة قيد البحث. واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

## Abstract

*This research tried to explain relation correlation and effect between total quality management and reengineering/ an investigation Study in the State Company for the north cement/ Badush cement plant /Nineveh/Iraq. The researcher sought to consider these changes in the content of this research in comprehensive in order to study the relation between them.*

*In general, this research tries to answer the Following questions:*

- 1. Is there significant correlation relation between total quality management and reengineering?*
- 2. Is there significant impact relation between total quality management and reengineering?*

*After all, the researcher has arrived at large of number conclusions such as:*

\* قسم الإدارة الصناعية – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل

- Significant correlation relation total quality management and reengineering.
- Significant effect relation between total quality management and reengineering.

According to the conclusions arrived at by this research, I presented number of suggestions compatible with these conclusions.

## المقدمة

منذ بداية العشرينات من القرن الماضي حاولت الولايات المتحدة الأمريكية أن تستغل عمليات الإنتاج بشكل فعال وكفوء، فضلاً إلى توفر الموارد الطبيعية اللازمة لتصنيع المنتجات في العالم، فضلاً عن جانب الجودة العالية في المنتجات الأمريكية التي أدت إلى زيادة الطلب (increased demands)، كذلك عند نهاية الحرب العالمية الثانية، أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية إحدى البلدان التي لديها الإمكانيات الكاملة لإنتاج المنتجات، أما بالنسبة إلى الكثير من الدول فإنها قد أصيبت بالدمار من جراء الحرب العالمية الثانية، بل إنه لسوء الحظ الولايات المتحدة الأمريكية قد تضررت اقتصاداً في الآونة الأخيرة وبالتحديد في العقود الثلاثة الأخيرة حيث كان سببه العجز التجاري الكبير بلغ حوالي 150 مليون دولار في تلك السنة، الأمر الذي يتطلب الأمر من جميع الشركات الاهتمام بجميع العناصر التي قد يكون لها علاقة إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة. ونظراً لمحدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين هذه الأبعاد وجدنا من المناسب دراسة العلاقة بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للأسمنت الشمالية/معمل سميت بادوش في محافظة نينوى، هذا وقد تضمن البحث على المباحث الآتية:

- المبحث الأول: منهجية البحث.
- المبحث الثاني: الجانب النظري.
- المبحث الثالث: الجانب الميداني.
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.
- المبحث الأول: منهجية البحث.

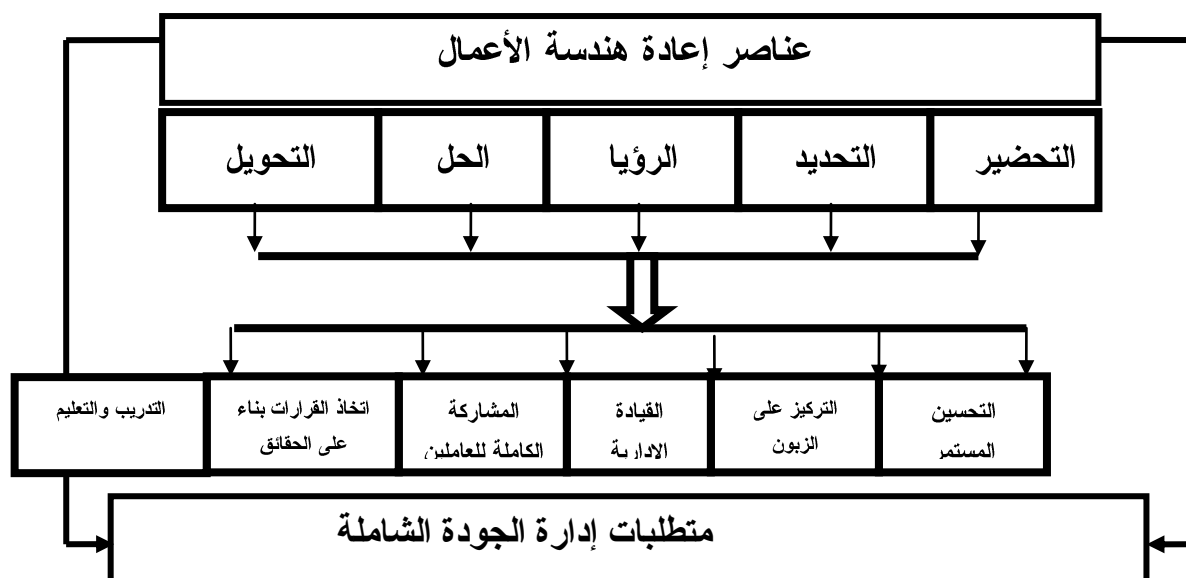
**أولاً : مشكلة البحث:** تعد إعادة هندسة عمليات الأعمال واحدة من الوظائف الأساسية المهمة لشركات الأعمال الصناعية، كما أنها تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو والتوسع، إذ بدأت مفاهيم إعادة هندسة عمليات الأعمال تستقطب اهتمام مؤسسات أكاديمية وشركات صناعية وذلك بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في الجودة والكلفة والسرعة وخدمة الزبائن، من جهة أخرى تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب العلمية التي تساهم في تقديم حلول مقترحة لمشكلات الجودة والإنتاجية في المنظمة. لذا يتطلب الأمر من هذه الشركة زيادة الاهتمام بموضوع إعادة هندسة الأعمال، ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملي في الصناعة العراقية اليوم نرى أن هناك ضرورة لبيان وتحديد العلاقة (علاقة الارتباط والآخر) بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة في شركاتنا الصناعية ممثلة بالشركة العامة للأسمنت الشمالية/معمل سميت بادوش في محافظة نينوى. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح وشامل لدى المدراء في الشركة قيد البحث عن مفهوم إعادة هندسة الأعمال ؟
2. هل يمتلك المدراء في الشركة قيد البحث تصوراً واضحاً وشاملاً عن إدارة الجودة الشاملة ؟
3. ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط والآخر) بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة قيد البحث ؟

**ثانياً: أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- تقديم معالم نظرية للمدراء في الشركة قيد البحث عن العلاقة بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة .
- محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة
- التحليل التفصيلي لتقنية إعادة هندسة الأعمال والكشف عن متطلبات تطبيقها واختيار البيئة الملائمة لتطبيق هذه التقنية في عينة البحث من خلال علاقتها بنظام إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: أنموذج البحث الافتراضي: بالإمكان التعبير عن أنموذج البحث بالشكل الآتي:



الشكل (1)  
أنموذج البحث الافتراضي

رابعاً: فرضيات البحث: ينبثق عن نموذج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وتتمثل هذه الفرضيات في الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين إدارة الجودة الشاملة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين التحسين المستمر.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين التركيز على الزبون.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين القيادة الإدارية.

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين المشاركة الكاملة للعاملين.

الفرضية الخامسة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

الفرضية السادسة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين التدريب والتعليم.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في إدارة الجودة الشاملة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر.

الفرضية الثانية: هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في التركيز على الزبون.

الفرضية الثالثة: هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في القيادة الإدارية.

الفرضية الرابعة: هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في المشاركة الكاملة للعاملين.

الفرضية الخامسة: هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

الفرضية السادسة: هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين التدريب والتعليم.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تتباين تأثير مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في متطلبات إدارة الجودة الشاملة

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1- وصف مجتمع البحث :</b> معمل سمنت بادوش : احد المعامل التابعة للشركة العامة للسمنت الشمالية ، يقع على بعد 25 كم شمال الموصل ، ويتألف من ثلاثة معامل ضمن ثلاثة أجيال :                                                                                                                                                            |
| <b>الجيل الأول:</b> معمل سمنت بادوش القديم جيل الخمسينات 1955-1956 يعمل بالطريقة الرطبة بفرنين وبطاقة تصميمية 600 طن/يوم، ويضم خطاً واحداً وهناك ورشة مركزية ملحقة تقع في المنطقة الصناعية الساحل الأيمن وتقوم الورشة بتصنيع قطع الغيار التي تحتاجها خطوط الإنتاج في معامل الشركة لأغراض الصيانة والتأهيل وخاصة المسبوكات الفولاذية. |
| <b>الجيل الثاني:</b> معمل سمنت بادوش الجديد جيل السبعينات 1977-1978 يعمل بالطريقة الجافة ذات التسخين المسبق بفرنين وبطاقة تصميمية 3000 طن/يوم ويضم خطين.                                                                                                                                                                             |
| <b>الجيل الثالث:</b> معمل سمنت بادوش التوسيع جيل الثمانينات 1983 وهو التوسيع الثاني لمعامل بادوش يعمل بالطريقة الجافة ذات التسخين والكلسنة المسبقين بفرن واحد وبطاقة تصميمية 3200 طن/يوم ويضم خطاً واحداً. يهدف معمل سمنت بادوش إلى إنتاج السمنت وتقديمه للأسواق المحلية ودعم القطاع العام .                                         |

2- وصف عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالأفراد العاملين في المعمل قيد البحث والذين يمتلكون معلومات عن مهام المعمل، قراراته، منتجاته، عملياته الإنتاجية وأعمال الصيانة، فضلاً عن أن لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات، وبموجب هذا التصور تمثلت عينة البحث بمدير المعمل ومعاونيه ومدراء الأقسام والوحدات الرئيسية والفرعية في المعمل، إذ وزعت (30) استمارة واسترجعت منها (27) استمارة صالحة أي أن نسبة الاستجابة قد بلغت (90%). والجدول (1) يعرض وصفاً لأفراد عينة البحث .

#### الجدول (1)

وصف للأفراد عينة البحث(\*)

| المركز الوظيفي     |    |            |    |            |    |          |    |
|--------------------|----|------------|----|------------|----|----------|----|
| إدارة عليا         |    | إدارة وسطى |    | إدارة دنيا |    |          |    |
| العدد              | %  | العدد      | %  | العدد      | %  |          |    |
| 5                  | 18 | 11         | 41 | 11         | 41 |          |    |
| التحصيل الدراسي    |    |            |    |            |    |          |    |
| إعدادية            |    | دبلوم فني  |    | بكالوريوس  |    | ماجستير  |    |
| العدد              | %  | العدد      | %  | العدد      | %  | العدد    | %  |
| 6                  | 22 | 7          | 26 | 13         | 48 | 1        | 4  |
| مدة الخدمة بالمعمل |    |            |    |            |    |          |    |
| 5-1                |    | 10-6       |    | 15-11      |    | 15 فأكثر |    |
| العدد              | %  | العدد      | %  | العدد      | %  | العدد    | %  |
| 5                  | 8  | 3          | 11 | 12         | 44 | 10       | 37 |

(\*) الجدول من أعداد الباحث

يظهر من الجدول (1) المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين إذ تبين أن الإدارة العليا للمعمل تمثل (18%) من إجمالي نسبة أفراد عينة البحث، بينما تمثل الإدارة الوسطى (41%)، وفي حين شكلت الإدارة الدنيا نسبة (41%) من إجمالي نسبة أفراد عينة البحث. ويدل مؤشر المركز الوظيفي للمبحوثين على أنهم كانوا من مختلف المستويات الإدارية وهذا مؤشر حسن يشير إلى عدم حصر الاستبيان بمستوى أداري دون آخر. ويشير الجدول (1) إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين، وتبين أن (78%) من المبحوثين يحملون مؤهلاً جيداً يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم. كما يوضح الجدول (1) بأن (81%) من المبحوثين لديهم خدمة لأكثر من عشر سنوات في المعمل وهي سنوات يكتسب من خلالها المديرون المعرفة والخبرة في كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العقبات التي تواجههم، في حين كانت نسبة خدمة الأفراد العاملين (5-1) تمثلت بـ (8%) أما نسبة خدمة الأفراد العاملين (10-6) كانت نسبة سنوات الخدمة (11%).

- أسباب اختيار مجتمع البحث  
تم اختيار في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الشمالية/معمل سميت بادوش، لتكون مُجتمع للبحث للأسباب الآتية(\*)

- تعاون إدارات هذه الشركة مع الباحث في إعداد هذا البحث. ويعرض الجدول (1) تعريف مبسط للشركة قيد البحث.

- استمرار هذه الشركة في عملها على الرغم من الظروف الصعبة والتحديات الكبيرة التي تمر بها محافظة نينوى في الوقت الحاضر من دخول البضائع الأجنبية (الصينية وغيرها).

سادساً: منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على الاستعانة بالبحوث والدراسات السابقة والمؤلفات التي تصدرت لموضوع البحث وبالتالي عرض تلك الأفكار بأسلوب علمي طبقاً لخطة البحث مع التأكيد على الأمانة العلمية في الاقتباس ونقل الأفكار، وكذلك اعتمد البحث على المنهج الإحصائي الذي يجعل من الإحصاء أداة للقياس، حيث يقوم على تجميع المادة العلمية تجميعاً كمياً وليس وصفيّاً لذلك تكون نتائج البحث العلمي في صيغ رياضية بالأرقام ومعززة بالرسوم والأشكال البيانية لسهولة المقارنة.

سابعاً: حدود البحث:

أ- الحدود الزمانية: حددت مدة البحث من 2012/2/21 ولغاية 2011/5/1 .  
ب- الحدود المكانية: تم اختيار الشركة التعريفية للشركة العامة للأسمنت الشمالية/معمل سميت بادوش / في الموصل.

ت- ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدته في الوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث وتوصياته على الأساليب الآتية:

1. الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري منه.

استمارة الاستبيان: تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. وقد تم إعداد هذه الاستمارة في ضوء استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تم الاعتماد في إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات إعادة هندسة الأعمال على بعض آراء الكتاب ومنهم: (سلطان، 2001)، (الهاشمي، 2003)، (Sabina and Mariana, 2011)، كما تم الاعتماد في إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على بعض آراء الكتاب ومنهم: (Jafari and Setak, 2010)، (عقيلي، 2001)، (أبو فارة، 2006، 254) (الطويل والكوراني، 2006).

المبحث الثاني: الجانب النظري

يتضمن الجانب النظري التطرق إلى عدة محاور وكالاتي:

- التطور التاريخي لمفهوم إعادة هندسة الأعمال
- مفهوم إعادة هندسة الأعمال
- مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال
- مفهوم وعناصر وأهداف إدارة الجودة الشاملة
- العلاقة النظرية التكاملية بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة
- أوجه التشابه بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة.

**التطور التاريخي لمفهوم إعادة هندسة الأعمال :**

يرى ( البرواري، 1999، 169 ) انه قد تم تركيب مصطلح إعادة الهندسة على غرار ( الهندسة ) لتواكب المفاهيم والتطبيقات التي بدأت تسود لغة الإدارة العالمية في العقد الأخير من القرن العشرين.

وكما ويرى (السلطان، 2001، 531) بأنه نستطيع أن نعد عام 1990 مرحلة بارزة في اتساع هذا المفهوم على يد مايكل هامر Mikle Hammer في مقالته التي نشرها في مجلة هارفارد ريفيو، إذ يعد أول الباحثين الذين وضعوا الحجر الأساس لتطوير مجموعة الأساليب التي يمكن للمنظمات استخدامها كأدوات مساندة بضمان إعادة تحديد الطرائق التي كانت معتمدة سابقاً.

مفهوم إعادة هندسة الأعمال:

يرى (Slack & et al., 1998, 96) بأنها: "إعادة تعريفية بالتنظيمات الدقيقة لمراحل العمليات كافة لكي تظهر الأعمال المجدية نحو تحقيق متطلبات الزبون".

(\*)مقابلات مع مُدراء الإنتاج والمبيعات في الشركات قيد البحث خلال المدة من 2012/2/1 ولغاية 2012/2/4

وكما ويرى ( Muthu and et.al,1999,1) بأن مفهوم إعادة هندسة الأعمال يعتبر كمبدأ في إعادة النظر وإعادة تصميم الأعمال من أجل تحقيق التحسينات بصورة تدريجية في الأعمال إلى جانب تحقيقها للمقاييس الأداء المعاصرة كالكلفة والخدمة والسرعة. ويرى (الهاشمي، 2003، 46)" بأن مفهوم إعادة هندسة الأعمال تعبر بإعادة صياغة البنى التحتية للمنظمة من هياكل تنظيمية وإجراءات العمل وموارد المنظمة المعتمدة سابقا والتي تحول دون مواكبة التغييرات الحاصلة من حولها والاستعاضة عن كل الأفكار والقيم والمعتقدات التي كانت سائدة في بيئة المنظمة بالأساليب والوسائل التقنية الحديثة مما يحقق التفوق والريادة للمنظمة". وكما ويوضح (النقار، 2008، 148) بأن مفهوم إعادة هندسة الأعمال تعتبر المدخل الإداري الذي يطلق عليه إعادة هندسة عمليات الأعمال Business process reengineering (BPR)، الهادف إلى تحسين كفاءة العمليات بمختلف أشكالها في المنظمة وفعاليتها، وقد يستعاض عنه أحيانا بمفاهيم مثل:

إعادة هيكلة عمليات الأعمال Business process redesign

وتحويل الأعمال Business transformation

وإدارة تحويل عمليات الأعمال Business process change management

وكما ويرى ( Sabina and Mariana,2011,90 ) بأن مفهوم إعادة هندسة الأعمال (Reengineering) يتضمن تغيير في العمليات التي تواكب بدورها النظم الصناعية (industrial systems) وبالتالي هذه المواكبة والتقدم في العلوم الصناعية ستؤدي بدورها إلى الإبداع في جميع أنشطتها التي تقود بالمحصلة النهائية إلى تدنيه الكلف وبالتالي إرضاء الزبون من خلال جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبون، فضلاً على أن إعادة الهندسة ينبغي أن تكون مطبقة لبعض الهيكليات الجديدة (new structures) التي تكون متوافقة (correspond) مع التغييرات الناتجة أو المتولدة في العالم .

- مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال

يرى ( Russell & Taylor , 1998 : 24 - 248 ) أن مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال تشمل :

- 1) وضع أهداف أداء العملية ومواصفاتها : في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحديد جميع الأهداف التي تنوي إنجازها مع تحديد الشروط كافة والمحددات التي توضح أداء العملية إذ تهدف هذه المرحلة إلى جمع البيانات كافة والمعلومات عن متطلبات الزبائن وتحديد توجهات المنظمة الاستراتيجية .
  - 2) مناقشة خريطة تدفق العمل : تقوم هذه المرحلة على محورين أساسيين هما :  
أ. المبادئ الأساسية لوضع التصاميم المتعلقة بإجراءات العمل .  
ب. الأفكار التي تتعلق بتطوير إجراءات العمل والتي يطرحها فريق إعادة الهندسة .
  - 3) بناء خريطة تدفق العمل المفضلة : يتم في هذه المرحلة وضع خريطة تدفق العمل على أن تكون هذه الخريطة مطابقة للمقاييس الرئيسية للأداء .
  - 4) أجراء دراسة تجريبية ميدانية للتصميم الجديد : تتضمن هذه المرحلة قياس مدى نجاح التصاميم التي تم اختيارها والعمل على تصحيح أي انحراف يحصل عند عملية التطبيق .
  - 5) التنفيذ الكامل لجميع الإجراءات الجديدة بعد تجاوزها و التأكد من مدى نجاحها في المرحلة السابقة :  
ويقترح ( سلطان ، 2001 : 538 ) منهجاً لتنفيذ إعادة هندسة عمليات الأعمال بمراحل أربع رئيسة تتضمن كل مرحلة من هذه المراحل مجموعة من الخطوات تتمثل في الآتي
- 1) التصور: تلك القناعة والأيمان الضروريين بأسلوب إعادة هندسة عمليات الأعمال وكفاءتها في إعادة البناء التنظيمي ورسم رسالة المنظمة التي تعمل على إيضاح إستراتيجيتها وتحديد أهدافها التنظيمية.
  - 2) التشخيص : تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الخاصة بوصف العمليات الحالية والتعرف على دوافعها والعمل على استخدام أحدث التقنيات والوسائل في إجراء عمليات إعادة الهندسة وفقاً للأهداف والمعايير القياسية .
  - 3) إعادة التصميم: العمل على دراسة وتحليل كافة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العمليات الجديدة التي سيتم إعادة هندستها فضلاً عن إعادة هندسة القوة البشرية .
  - 4) التطبيق : تتمثل هذه المرحلة في محورين أساسيين يمثل الأول في خطة التحول والانتقال والثاني يتمثل في التطبيق الفعلي لعمليات إعادة الهندسة.

## - مفهوم إدارة الجودة الشاملة: concepts of total quality management

يرى (عقيلي، 2001، 31) بأنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل أو نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتها ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

(Dahlgard and et.al, 2007, 16) بان مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالرؤية التي بإمكان الشركة ليس فقط في التخطيط الطويل الأجل وإنما برسم وتنفيذ خطط الجودة السنوية التي تدريجياً تقود إلى الشركة نحو إكمال متطلبات هدفها تحقيق رضا الزبون وجميع الأفراد العاملين في الشركة.

وكما ويرى (السمان، 2008، 142) بان إدارة الجودة الشاملة يمكن أن نصلها إلى الكلمات الثلاثة الآتية وهي تعني:

1. إدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر بغية الحفاظ على مستوى جودة الأداء العالي.
  2. الجودة: تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم بما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.
  3. الشاملة: إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون.
- و يرى (Talib et.al, 2010, 113) بان مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت مقبولة من قبل الكثير من المدراء وذوي الاختصاص وأصحاب المصالح المختصين في مجال الجودة كمدخل جودة إدارة التغيير، كما انه لعب دوراً مهماً في تطوير الممارسات الإدارية، فضلاً على أن الكثير من الباحثين أكدوا على أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كمدخل في التحسين الفعال (improve effectiveness)، والمرونة، وتنافسية الأعمال من أجل مقابلة متطلبات الزبون، بل إنها تعتبر مصدراً للمزايا التنافسية المستدامة بالنسبة إلى منظمات الأعمال. وكما ويشير (Jafari and Setak, 2010, 2) بان إدارة الجودة الشاملة تعتبر كاستراتيجية إدارية (management strategy) التي ساعدت في إلمامها في كافة المجالات أو النواحي المتعلقة بالجودة في جميع منظمات الأعمال والتي قد عرفتها لجنة جائزة ديمينك (Deming Prize) المرتبطة باتحاد العلماء اليابانيين والمهندسين (JUSE) (Union of Japanese Scientists and Engineers) باعتبارها مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تنفذ هدف المنظمة أو الشركة بصورة كفاءة وفعالية لكي تزودها بالمنتجات والخدمات بمستوى مقبول من الجودة إلى جانب تحقيقها رضا الزبون وبالوقت والسعر المناسبين.

## - عناصر إدارة الجودة الشاملة (element of Total Quality Management)

1. التركيز على الزبون (customer focus): يرى (أبو فارة، 2006، 254) بان التركيز على الزبون يعني أن تُصمم المنظمة وتطرح منتجاتها في ضوء تحديد الزبون المستهدف، تحديد حاجاته ورغباته بدقة، وليس طرح تصميم المنتجات في ضوء التوقعات بان هذه المنتجات سوف تحظى بإعجاب الزبون.
2. التدريب والتعليم: يرى (الخلف، 1997، 126) بان إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب حديثة، كما تشتمل على أدوات لابد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتتمكن العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة الشاملة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتتمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال، أي أنها تؤدي الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة. يبين (الطويل والكوراني، 2006: 28) أن في منظمات الجودة كل شخص يجب أن يتطور باستمرار، والإدارة تشجع أفرادها وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، ونتيجة لذلك فالأفراد يتفوقون في أداء وظائفهم.
3. المشاركة الكاملة للعاملين: يؤكد (العلي، 1996، 12) على أهمية مشاركة العاملين في التحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق طموحات الزبائن. كما ويرى (نصيرات، 2008: 406) على ضرورة مشاركة كل موظف في كافة أنشطة الجودة كما يتضمن مسألته عن تحمله لمسؤولية الجودة، وكذلك بناء فرق عمل للتغلب على الحواجز التي تفصل بين الأقسام والأنشطة المختلفة وبما يحقق التعاون وروح الفريق لتحسين جودة الخدمة الصحية.

4. القيادة الإدارية: ويرى (عليجات، 2004: 123-125) إن القيادة في منظمات التعليم الجامعي تتخذ شكلاً جديداً في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما تشمله من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين، وإن كانت لا تتلقى نفس الاهتمام الذي تتلقاه في القطاعات الأخرى كقطاع الأعمال هذا من جهة ومن جهة أخرى يلعب أعضاء هيئة التدريس دوراً مهماً في عملية القيادة في منظمات التعليم، وحيث أن مركز التعلم هو المتعلم، فأعضاء هيئة التدريس الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون آرائهم نحو استثمار قدرات المتعلمين وبقدر ما يحقق الطالب من نجاح يكون نجاح عضو هيئة التدريس ويكون نجاح الكلية، ويكون نجاح الجامعة، ويكون نجاح المجتمع. ويؤكد (محبوب، 2003: 141-142) على ضرورة توافر رؤية مشتركة بين الإدارة الجامعية القيادية وأعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن رؤية مشتركة بين العاملين من إداريين وفنيين بشأن ماهية الجودة ومتطلباتها في ظل إقامة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. التحسين المستمر: يشير (Krajewski & Ritzman, 1999: 321) إلى أن التحسين المستمر هو البحث المستمر عن الأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة.
6. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يرى (الفضل والطاني، 2004: 333) بأنه يجب على كل منظمة أن تكون قراراتها مبنية على أساس الحقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبني على أساس الرأي الشخصي ولا سيما في عالم اليوم إذ تواجه منظمات الأعمال تغييرات متسارعة في العلم وعالم التقنية والمنافسة إذ لابد من تقليل حالات عدم التأكد أو المجهول وذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها ومن الممكن أيضاً استخدام نظم المعلومات الإدارية والحاسوبية في هذا المجال، إذ استخدمت في العديد من المجالات الإدارية مثل القرارات الخاصة بالإنتاج والتسويق والتخطيط المالي وذلك لأجل مساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

### ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Objectives

هناك العديد من الأهداف لإدارة الجودة الشاملة وقد اختلف الباحثين والمختصين حول هذه الأهداف إذ رأى (Evans, 1993: 45) إنها تتمثل في :-

1. الحصول على رضا الزبون من خلال تقديم أفضل الخدمات .2/ تقليل المخزون إذ ينبغي أن يكون مستوى المخزون ضمن احتياجات المنظمة حتى لا تتحمل المنظمة كلف إضافية بسبب التلف .3/ العناية بالعاملين والتقليل من المهام الموكلة إليهم بمعنى أن لا يتحمل العامل مسؤوليات أكثر من طاقته .4/ احترام الوقت عند تقديم الخدمة بحيث لا يشعر الزبون بالملل نتيجة التأخير .5/ المرونة العالية في مواجهة متطلبات السوق.

أما (الطويل، 2003: 157) فيرى بأن الأهداف الآتية لإدارة الجودة الشاملة:

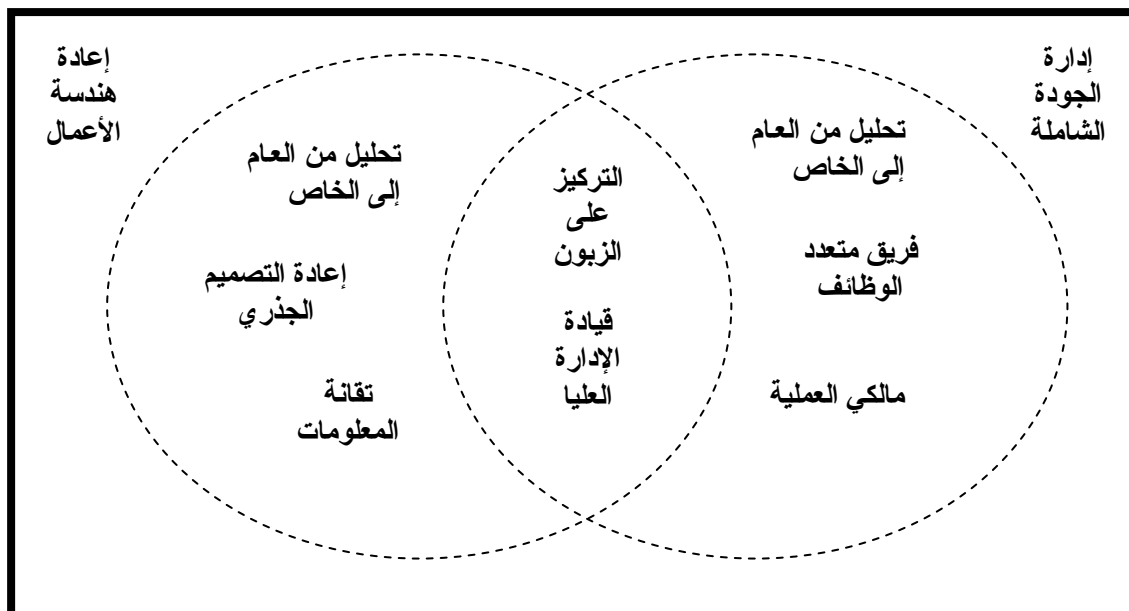
1. اتساع قاعدة المشاركة الجماعية للارتقاء بمستوى عال من الجودة، أي اشتراك كافة المستويات من أجل الوصول إلى الجودة .2/ زيادة الثقة بين العاملين في المنظمة، والابتعاد عن جو المنافسة غير النزوية بين العاملين .3/ تفادي السلبيات بشكل كامل في كل مجال من مجالات عمل المنظمة .4/ العمل على منع الوقوع في الأخطاء من البدء .

حيث يرى (Dilworth, 1996: 94) إن التأكيد على إدراك رغبات الزبائن هو من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة. ويشير (الراشدي، 2000: 33) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف تتمثل بالآتي: تحقيق إنتاجية مرتفعة وتحسين الأداء، تحقيق تحسين في الربحية، والتمكن من اكتشاف الخطأ، والاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد، وبناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

### - العلاقة التكاملية بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة

يرى (HILL and Collins, 1999, 39) بأن العلاقة النظرية بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة ممكن أن تحقق للشركة التميز في تادية أعمالها من جهة وإلى سعى الشركة إلى إدارة التغيير في تنوع منتجاتها وخطواتها نحو النجاح. يرى كلا من (Armacost et al., 1998, 5-6) بأن الاختلافات المتبقية بين إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة تتمثل بأن إعادة مشاريع هندسة الأعمال تتجه نحو أن يكون تركيز النظام (system focused) والتي غالباً ما ينتهجه فريق إعادة هندسة الأعمال التي لا تنفذ المشاركة بالمالكي العملية (process owners)، أي أن إعادة هندسة الأعمال تتبع مبدأ من الأعلى إلى الأدنى (Top-down) أي أن الشركة هي التي لديها الأفراد في تنفيذ القرارات الخاصة بالشركة، بينما إدارة الجودة الشاملة تميل نحو أن يكون تتبع مبدأ من الأدنى إلى الأعلى (bottom-up) حيث يشارك الأفراد العاملين فيها في تحسين العملية الصناعية ويكون كفريق عمل في تنفيذهم أنشطة الشركة. والشكل (2) يوضح العلاقة التكاملية بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة والتي تبين هناك نقاط تلاقي بين هذين النظامين يتمثل بكلاً من (التركيز على الزبون، قيادة الإدارة

(العليا)، أما المحاور المتبقية لكلا النظامين فلا تتشابه حيث تمثل لدينا إعادة هندسة الأعمال بالعناصر (تحليل الأعلى-الأدنى، إعادة التصميم الجذري، تقانة المعلومات)، من جهة أخرى تمثل لدينا بإدارة الجودة الشاملة بالعناصر المتبقية (مالكي العمليات، وفريق متعدد الوظائف). من جانب آخر تبين لدينا بأنه أي محاولة لتكامل مداخل التحسينات ينبغي أن ندرك مجالات الدعم المشترك (mutual support) بين كلا النظامين الموضحة بالشكل ( 2 )



الشكل ( 2 )

Source: Robert L.Armacost, Julia Pet-Edwards, Charles H.Reilly, Gary E. Whitehouse, INTEGRATING REENGINEERING AND TQM TO ACHIEVE OPERATIONAL EXCELLENCE IN STUDENT SERVICES, UCF 21-TR-98-001, February 16, 1998, UCF 21 Operational Excellence Initiative Departments of Industrial Engineering and Management Systems, University of Central Florida, P.O. Box 162450, Orlando, FL 32816-2450, (407) 207-4900, FAX: (407) 823-3413, ucf21@iems.engr.ucf.edu, 1998, p.p5-6.

وكما ويشير ( Shen and Lan, 2009, 102 ) بأن العلاقة النظرية بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة، بأنه معظم مشاريع إعادة هندسة الأعمال تزود على الأقل بعض الفرص لكي تطبق طرق تحسين إدارة الجودة الشاملة، وأن كلا من النظامين المتمثلين بإعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة تعتبران كوسائل للمحافظة ولزيادة ربحية العملية الصناعية وكخطوة أولية باتجاه تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب الإدارة الشاملة، حيث إن الغرض من إدارة الجودة الشاملة يتمثل في تجميع جميع إمكانيات الأفراد العاملين في المنظمة أو الشركة وضمان عملية التحسين في العملية الصناعية، على أي حال فإن الشركات أكانت كبيرة أو صغيرة فإنها سوف تسعى إلى زيادة رضا الزبون (customer satisfaction)، وهكذا فإن منظمات إدارة الجودة الشاملة من المحتمل أن تستخدم إعادة هندسة الأعمال عندما تكون ملائمة، فضلاً على أن التحسين المستمر يُعتبر أسلوب جديد لإدارة الجودة الذي يعتمد على هدفاً متمثلاً بزيادة رضا الزبون من عمليات التحسين، ولهذا السبب إدارة الهيكلية (structure management) للمنتجات بالإمكان أن تكون متمثلة بإعادة التصميم مع إدارة الجودة الشاملة. كما إن عناصر إدارة الجودة الشاملة بالإمكان أن تتكامل باتجاه عمليات إعادة هندسة الأعمال التي تتضمن عناصر التركيز على الزبون، والهدف والغاية، والتخطيط الإداري، فضلاً عن هدف وغاية التدريب فضلاً عن مهارات الوظيفة ومهامها، وأخيراً فريق العمل (teamwork) في جميع المستويات، ونظم التغذية العكسية، ونظم المكافأة (reward).

- أوجه التشابه بين إعادة هندسة الأعمال ونظم إدارة الجودة الشاملة  
يشير ( Shen and Lan, 2009, 102 ) هناك بعض أوجه التشابه بين نظام إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال .

1. أولاً وقبل كل شيء، كلا من فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومفهوم إعادة هندسة الأعمال يعتبران مفهوميين مهمين للأعمال وعمليات المنتج والتي يحتاجها الزبائن.
  2. في كثير من الحالات، الطرق والأدوات المستخدمة في نظام إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة الأعمال تكون متشابهة كفريق متعدد الوظائف بالنسبة إلى إعادة هندسة الأعمال هناك عادة فريق خاص (ad hoc teams) للمدراء والخبراء الذين يعملون سوياً من أجل بقاء أو استمرارية مشروع إعادة التصميم (redesign project)، أما بالنسبة إلى إدارة الجودة الشاملة فإن هناك عادة فرق دائمية التي تعمل بشكل منتظم أو دوري من أجل التخطيط واستمرار أنشطة التحسين بل إنه بعض الأوقات إدارة الجودة الشاملة بشكل تعمل بشكل مؤقت كفريق مشروع خاص (special project teams) الذي يحتوي بدوره على المدراء، الأفراد العاملين، المجهزين، بل وحتى الزبائن الذين يركزون فقط على الجزء الأكبر من جوهر عمليات الأعمال (core business process).
  3. كلا من فريق إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال يستخدم هدف صنع القرار (decision making) المعتمد على الحقائق. وبالتالي فإن كلا من الفرق لكلا النظامين (إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال) من المحتمل أن يستخدم المقياس وتحليل الأدوات كورق الفحص (check sheet) ومخططات السبب والنتيجة (cause and effect diagrams)، والمخططات الشريطية، ومخططات التبعر، ولوحات المراقبة وجمع البيانات، فضلاً عن طرق تحليل البيانات كالعصف الذهني.
  4. إن إعادة هندسة الأعمال تشبه نظام إدارة الجودة الشاملة حيث يتمثل لدينا هنا الزبون، والجودة الموجهة (quality-oriented) والتي تتطلب مشاركة في إعادة تصميم العمليات، فضلاً على أن توجهه الزبون (customer orientation) الذي يكون مشتق من فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي بدورها هدفه متساوي مع نجاح إعادة هندسة الأعمال.
- وكما ووضح (Harvey and Millett, 1999, 35) إلى العلاقة بين النظامين من خلال مقارنتهم بجدول وكما وموضح بالجدول (2) الآتي:

| ت | المتغير                          | إدارة الجودة الشاملة                                                                      | إعادة هندسة الأعمال                                                                      |
|---|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | الوصف                            | يشير إلى تحسين عمليات العمل والطرق لكي نحسن من السلع والخدمات.                            | مدخل مهم يشير إلى إعادة التفكير (rethinking) الحالي للنظم والعمليات.                     |
|   | نوع التغيير                      | مخطط، ومستمر                                                                              | مخطط                                                                                     |
|   | الهدف                            | الاحتفاظ بالزبون الحالي وذلك من خلال مقابلة أو من خلال احتمال التميز في المنتج أو الخدمة. | تباين طرق العمل الحالية وعملياتها من أجل تحسين العملية بشكل كفوء.                        |
|   | الزبون                           | زبون داخلي أو خارجي                                                                       | الخبير أو المستشار خارجي                                                                 |
|   | عمليات التعليم                   | حلقة التغذية أحادية أو مزدوجة                                                             | حلقة التغذية مزدوجة                                                                      |
|   | طبيعة ثقافة التغيير              | أهمية التركيز على الزبون                                                                  | الأهمية الموضوعية، والمراقبة، والوضوح، والتسلسل الهرمي                                   |
|   | التغيير بالاعتماد على فريق العمل | غالباً ما تتطلب باستمرار استبدال فريق العمل                                               | نعم، تتطلب فريق العمل لأن العمل الذي يكون معتمداً على العملية أكثر من اعتماده على المهمة |

جدول (2)

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال

Source: Satrina Harvey and Bruce Millett, OD, TQM AND BPR: A COMPARATIVE APPROACH, Australian Journal of Management & Organisational Behaviour, 2(3), 30-42, 1999., p. 35.

### الجانب الميداني

أولاً: أدوات البحث: وتتضمن أدوات وسائل جمع البيانات وتحليلها وهي:-

#### 1- أساليب جمع البيانات

استخدم الباحث عدداً من الأدوات والأساليب لجمع البيانات وكما يأتي:-

- أ- الزيارات الميدانية للشركة عينة البحث لغرض الحصول على البيانات.
  - ب- الاطلاع على التقارير الإحصائية للمنظمات لغرض الاستفادة من بعض البيانات الموضوعية.
  - ج- الاستبانة: وهي أداة القياس الأساسية لهذه البحث والمعول عليها في جمع البيانات وقد تم تصميم استمارة الاستبيان لتغطي جميع متغيرات النموذج وضمن محورين رئيسيين وعلى النحو الآتي.
- (أولاً) تضمن المحور الأول المعلومات التعريفية للأفراد عينة البحث.

(ثانياً) تضمن المحور الثاني متغيرات إعادة هندسة الأعمال الرئيسية.  
(ثالثاً) تضمن المحور الثالث متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة الرئيسية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية: لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث وتحليلها اعتمدت بعض الأساليب الإحصائية، فضلاً عن استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.12) للتعامل مع بيانات البحث وتحليلها، ومن هذه الأساليب الآتي:

1. الوسط الحسابي: لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
  2. الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
  3. معامل الاختلاف: لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
  4. معامل الارتباط البسيط: لتحديد قوة وطبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرات المعتمدة (إدارة الجودة الشاملة) والمتغيرات المستقلة (إعادة هندسة الأعمال) وكما وردت في نموذج البحث.
  5. معامل التحديد ( $R^2$ ): حيث تم استخدامه في قياس حجم التفسير الذي يعطيه المتغير أو المتغيرات المستقلة للمتغيرات الحاصلة في المتغير أو المتغيرات المعتمدة في نموذج البحث.
  6. الانحدار الخطي البسيط: لتحديد قوة وطبيعة علاقة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة في نموذج البحث.
  7. الانحدار المتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات المعتمدة (إدارة الجودة الشاملة) في المتغيرات المستقلة (إعادة هندسة الأعمال). حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل بيانات البحث والتوصل إلى نتائج التحليل.
- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج يتضمن هذا المبحث تحديد مستوى متغيرات البحث وتحليل نتائجها في الشركة عينة البحث وكما يأتي:-
- أولاً: عرض نتائج متغيرات إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة : يشير الجدول ( 3 ) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص عناصر كلا من إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.

### الجدول (3)

يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والترتيب بحسب الأهمية

| ت               | متغيرات البحث                                                                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (C.V) * |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------------|
| المتغير المستقل | متغيرات إعادة هندسة الأعمال                                                             |               |                   |                        |
| أولاً           | مرحلة التحضير                                                                           |               |                   |                        |
| 1.              | تسهل عمليات إعادة هندسة الأعمال في المنظمة في حل بعض مشاكلها .                          | 3.925         | 0.828             | 21.095                 |
| 2.              | يقوم بمهمة إعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة فريق عمل متخصص                                | 3.740         | 0.902             | 24.117                 |
| ثانياً          | مرحلة التحديد                                                                           |               |                   |                        |
| 3.              | تركز إدارة الشركة على الزبائن الذين يتعاملون معها .                                     | 3.851         | 0.907             | 23.552                 |
| 4.              | تقوم الشركة بتحديد أولويات إعادة هندسة عمليات الأعمال بشكل يتوافق مع رسالتها وأهدافها   | 3.629         | 1.005             | 27.693                 |
| ثالثاً          | مرحلة الرويا                                                                            |               |                   |                        |
| 5.              | تهدف عملية إعادة الهندسة في المنظمة إلى تحفيز أداء العاملين .                           | 3.481         | 0.849             | 23.590                 |
| 6.              | تتبنى الشركة أفكار جديدة تدفع إلى التحسين والتطوير المستمرين                            | 3.592         | 0.693             | 19.292                 |
| رابعاً          | مرحلة الحل                                                                              |               |                   |                        |
| 7.              | تساهم بدائل الحلول المقدمة من إدارة المنظمة في كفاءة عمليات إعادة الهندسة .             | 3.777         | 0.891             | 23.590                 |
| 8.              | تتم عملية رفع التقارير في المنظمة دون وسطاء في عمليات إعادة الهندسة .                   | 3.185         | 1.075             | 33.751                 |
| خامساً          | التحويل                                                                                 |               |                   |                        |
| 9.              | يتم اختيار التصميم الجيد في المنظمة من خلال دراسة البدائل المتاحة                       | 3.296         | 1.137             | 34.496                 |
| 10.             | يدفع التقويم الجيد لأداء الأفراد العاملين المنظمة إلى إعادة توزيعهم على فرق عمل جديدة . | 3.666         | 1.300             | 35.460                 |
| المتغير المعتمد | إدارة الجودة الشاملة                                                                    |               |                   |                        |
| أولاً           | الزبون                                                                                  |               |                   |                        |
| 11.             | تأخذ شركتنا شكاوي وأراء زبائننا بنظر الاعتبار عند تحسين جودة الخدمات المقدمة له .       | 3.518         | 1.188             | 31.779                 |

\* يمكن إيجاد معامل الاختلاف (C.V) ، وفقاً للصيغة الآتية : معامل الاختلاف = (الانحراف المعياري / الوسط الحسابي )  
100%، ويعد البعد أكثر تجانساً الذي له أقل قيمة معالم اختلاف (C.V) .

| ت      | متغيرات البحث                                                                                                        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (C.V) * |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------------|
| 12.    | تعمل شركتنا على إرضاء زبائنها باستمرار .                                                                             | 3.296         | 0.868             | 26.334                 |
| 13.    | تسعى شركتنا إلى تنويع خدماتنا الصحية المقدمة للزبائن.                                                                | 3.370         | 0.966             | 28.664                 |
| ثانياً | التحسين المستمر                                                                                                      |               |                   |                        |
| 14.    | تسعى شركتنا إلى تحسين جودة باستمرار.                                                                                 | 3.481         | 1.051             | 30.192                 |
| 15.    | تعمل شركتنا على تخفيض العيوب في عملياتها إلى أدنى مستوى ممكن باستمرار                                                | 3.555         | 1.050             | 29.535                 |
| ثالثاً | القيادة الإدارية                                                                                                     |               |                   |                        |
| 16.    | تسعى القيادة الإدارية لشركتنا إلى تقديم الحوافز للعاملين لتحسين جودة منتجاتها.                                       | 3.370         | 1.005             | 29.821                 |
| 17.    | تطور القيادة الإدارية لشركتنا قنوات الاتصال وتدعمها في جميع مستويات الإدارة                                          | 3.444         | 1.154             | 33.507                 |
| رابعاً | المشاركة الكاملة للأفراد العاملين                                                                                    |               |                   |                        |
| 18.    | يعمل جميع العاملين في الشركة كفريق عمل واحد                                                                          | 3.407         | 1.047             | 30.730                 |
| 19.    | تولي شركتنا أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بالجودة الشاملة .                                   | 3.740         | 1.258             | 33.636                 |
| خامساً | اتخاذ القرارات على أساس الحقائق                                                                                      |               |                   |                        |
| 20.    | تعتمد مستشفانا النتائج المتحققة عند استخدام أساليب الحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة منتجاتها.        | 3.814         | 1.039             | 27.241                 |
| 21.    | تعتمد مستشفانا التوصيات الواردة في محاضر الأقسام عند اتخاذ بعض القرارات الخاصة بجودة الخدمة المقدمة للزبون.          | 3.592         | 1.118             | 31.124                 |
| سادساً | التدريب والتعليم                                                                                                     |               |                   |                        |
| 22.    | تسعى شركتنا إلى إدخال جميع العاملين لديها في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وقدرتهم في تقديم الخدمات بالجودة المناسبة | 3.666         | 1.358             | 37.043                 |
| 23.    | تعمل شركتنا على تشجيع الأقسام على تقديم التدريب العملي المناسب للعاملين لديها                                        | 3.555         | 1.154             | 32.461                 |
|        | توجد في شركتنا وحدة خاصة بالتعليم الطبي المستمر                                                                      | 3.925         | 1.174             | 29.910                 |

بالنسبة لمتغيرات البحث وبالتحديد متغيرات إعادة هندسة الأعمال، حيث كانت قيمة العنصر الأول (مرحلة التحضير) حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (1) (المتعلقة بأنه تسهم عمليات إعادة هندسة الأعمال في المنظمة في حل بعض مشاكلها. وبلغت (3.925) وبأقل تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.828) و(21.095%) على التوالي، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (2) (المتعلقة بأنه يقوم بمهمة إعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة فريق عمل متخصص)، إذ بلغت (3.740) وبأعلى تشتت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.902) و(24.117%) على التوالي، أما بالنسبة إلى العنصر الثاني (مرحلة التحديد) حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (3) (المتعلقة بأنه تركز إدارة الشركة على الزبائن الذين يتعاملون معها). وبلغت (3.851) وبأقل تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.907) و(23.552%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (4) (تقوم الشركة بتحديد أولويات إعادة هندسة عمليات الأعمال بشكل يتوافق مع رسالتها وأهدافها) مثل (فاكس، وانترنت، وهواتف نقالة)، إذ بلغت (3.629) وبأعلى تشتت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.005) و(27.693%) على التوالي. أما بالنسبة إلى العنصر الثالث (مرحلة الرؤيا) حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (6) (المتعلقة بأنه تتبنى الشركة أفكار جديدة تدفع إلى التحسين والتطوير المستمرين) وبلغت (3.592) وبأقل تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.693) و(19.292%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (5) (تهدف عملية إعادة الهندسة في المنظمة إلى تحفيز أداء العاملين)، إذ بلغت (3.481) وبأعلى تشتت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.849) و(23.590%) على التوالي. أما بالنسبة إلى المتغير الرابع (مرحلة الحل) حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (7) (المتعلقة بأنه تساهم بدائل الحلول المقدمة من إدارة الشركة في كفاءة عمليات إعادة الهندسة). وبلغت (3.777) وبأقل تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.891) و(23.590%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (8) (تتم عملية رفع التقارير في المنظمة دون وسطاء في عمليات إعادة الهندسة)، إذ بلغت (3.185) وبأعلى تشتت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.075) و(33.751%) على التوالي. أما بالنسبة إلى المتغير الخامس (مرحلة التحويل) حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (10) (المتعلقة بأنه يدفع التقييم الجيد لأداء الأفراد العاملين المنظمة إلى إعادة توزيعهم على فرق عمل جديدة). وبلغت (3.666) وبأقل تشتت في

الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.300) و(35.460%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (9) (يتم اختيار التصميم الجيد في المنظمة من خلال دراسة البدائل المتاحة)، إذ بلغت (3.296) وبأعلى تششت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.137) و(34.496%) على التوالي.

أما على مستوى الفقرات المتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة: حيث كانت قيمة العنصر الأول (الزبون) إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققته الفقرة (11) (المتعلقة بأنه تأخذ شركتنا شكاوي وآراء زبائننا بنظر الاعتبار عند تحسين جودة الخدمات المقدمة له)، وبلغت (3.518) وبأقل تششت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.188) و(31.779%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (12) (المتعلقة بأنه تعمل شركتنا على إرضاء زبائننا باستمرار)، إذ بلغت (3.296) وبأعلى تششت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.868) و(26.334%) على التوالي. حيث كانت قيمة العنصر الثاني (التحسين المستمر) إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققته الفقرة (15) (المتعلقة بأنه تعمل شركتنا على تخفيض العيوب في عملياتها إلى أدنى مستوى ممكن باستمرار)، وبلغت (3.555) وبأقل تششت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.050) و(29.535%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (14) (المتعلقة بأنه تسعى شركتنا إلى تحسين جودة باستمرار)، إذ بلغت (3.481) وبأعلى تششت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.051) و(30.192%) على التوالي. حيث كانت قيمة العنصر الثالث (القيادة الإدارية) إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققته الفقرة (17) (المتعلقة بأنه تطور القيادة الإدارية لشركتنا قنات الاتصال وتدعمها في جميع مستويات الإدارية)، وبلغت (3.444) وبأقل تششت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.154) و(33.507%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (16) (المتعلقة بأنه تسعى القيادة الإدارية لشركتنا إلى تقديم الحوافز للعاملين لتحسين جودة منتجاتها)، إذ بلغت (3.370) وبأعلى تششت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.005) و(29.821%) على التوالي. كما كانت قيمة العنصر الرابع (المشاركة الكاملة للأفراد العاملين) إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققته الفقرة (19) (المتعلقة بأنه تولي شركتنا أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بالجودة الشاملة)، وبلغت (3.740) وبأقل تششت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.258) و(33.636%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (18) (المتعلقة بأنه يعمل جميع العاملين في الشركة كفريق عمل واحد)، إذ بلغت (3.407) وبأعلى تششت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.047) و(30.730%) على التوالي. كما كانت قيمة العنصر الخامس (اتخاذ القرارات على أساس الحقائق) إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققته الفقرة (20) (المتعلقة بأنه تعتمد شركتنا النتائج المتحققة عند استخدام أساليب الحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة منتجاتها)، وبلغت (3.814) وبأقل تششت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.039) و(27.241%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (21) (المتعلقة بأنه تعتمد شركتنا التوصيات الواردة في محاضر الأقسام عند اتخاذ بعض القرارات الخاصة بجودة الخدمة المقدمة للزبون)، إذ بلغت (3.592) وبأعلى تششت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.118) و(31.124%) على التوالي. كما كانت قيمة العنصر السادس (التدريب والتعليم) إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققته الفقرة (24) (المتعلقة بأنه توجد في شركتنا وحدة خاصة بالتعليم الطبي المستمر)، وبلغت (3.925) وبأقل تششت في الإجابات من بين جميع الفقرات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.174) و(29.910%) على التوالي. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققته الفقرة (23) (المتعلقة بأنه تعمل شركتنا على تشجيع الأقسام على تقديم التدريب العملي المناسب للعاملين لديها)، إذ بلغت (3.555) وبأعلى تششت في الإجابات من بين الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.154) و(32.461%) على التوالي.

**ثانياً: علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:** بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين إعادة هندسة الأعمال وعناصر وإدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة قيد البحث تم إعداد الجدول (4) والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة الأعمال وعناصر وإدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط ( $0.730^*$ ) للشركة قيد البحث. وبهذا فقد تحققت

الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة الأعمال وعناصر وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال على مستوى الشركة قيد البحث (\*)

| المؤشر الكلي | عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة |                                 |                           |                  |                    |                 | المتغيرات المستقلة  |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------|--------------------|-----------------|---------------------|
|              | التدريب والتعليم                | اتخاذ القرارات بناء على الحقائق | المشاركة الكاملة للعاملين | القيادة الإدارية | التركيز على الزبون | التحسين المستمر |                     |
| 0.730*       | 0.777*                          | 0.507*                          | 0.620*                    | 0.583*           | 0.651*             | 0.546*          | إعادة هندسة الأعمال |
| المؤشر الكلي |                                 |                                 |                           |                  |                    |                 |                     |

(\*) الجدول من إعداد الباحث  $N=27$   $p \leq 0.05$

ومن أجل إعطاء مؤشرات تفصيلية بين إعادة هندسة الأعمال وعناصر وإدارة الجودة الشاملة وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل نوع من عناصر وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال وكالاتي:

1. علاقات الارتباط بين إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة: يوضح الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.730\*). ويظهر من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر وإعادة هندسة الأعمال حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.546\*). وفيما يخص العلاقة بين التركيز على الزبون وإعادة هندسة الأعمال حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.651\*)، وكما أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الإدارية وإعادة هندسة الأعمال (0.583\*). وفيما يخص العلاقة بين المشاركة الكاملة للعاملين الإدارية وإعادة هندسة الأعمال حيث كانت قيمتها (0.620\*)، أما في يخص بالعلاقة بين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وعلاقتها بإعادة هندسة الأعمال كانت نسبتها (0.507\*)، ويشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والتعليم وإعادة هندسة الأعمال، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.777\*).

تأسيساً على ما سبق نتحقق الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل عنصر من إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال.

ثالثاً: علاقة التأثير بين متغيرات البحث: من أجل التعرف على علاقات التأثير بين كل عنصر من إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال في الشركة قيد البحث تم إعداد الجدول (5) والذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال باعتبارها متغيراً مستقلاً في إدارة الجودة الشاملة الأعمال باعتبارها متغيراً معتمداً:

الجدول (5)

| تأثير إعادة هندسة الأعمال في إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على مستوى الشركة قيد البحث (*) |          |                |                     |       |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|---------------------|-------|----------------------|
| F                                                                                       |          | R <sup>2</sup> | إعادة هندسة الأعمال |       | المتغير المستقل      |
| الجدولية                                                                                | المحسوبة |                | B1                  | β0    | المتغير المعتمد      |
| 4.241                                                                                   | 28.456   | 0.53<br>2      | 0.867<br>(5.334)*   | 0.417 | إدارة الجودة الشاملة |

$N = (27)$ ,  $p \leq 0.05$

\* الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيم t المحسوبة  $df (1, 25)$

يلاحظ من الجدول (5) وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.456) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.241) عند درجتي حرية (1, 27) ومستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.532) وهذا يعني أن (53.2%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في عناصر إدارة الجودة الشاملة تعود إلى إعادة هندسة الأعمال بينما يعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معامل بيتا ( $\beta$ ) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (5.334) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.703) عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في إدارة الجودة الشاملة قيد

البحث. ولتحديد علاقات التأثير التفصيلية بين كل نوع من إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة فقد تم إعداد الجدول (6).

الجدول (6)

تأثير إعادة هندسة الأعمال في التحسين المستمر على مستوى الشركة قيد البحث (\*)

| المتغير المستقل      | إعادة هندسة الأعمال |       | R <sup>2</sup> | F        |          |
|----------------------|---------------------|-------|----------------|----------|----------|
|                      | B1                  | β0    |                | المحسوبة | الجدولية |
| إدارة الجودة الشاملة | 0.877<br>(6.462)*   | 0.225 | 0.625          | 41.752   | 4.241    |

N = (27), p ≤ 0.05

\* الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيم t المحسوبة (1, 25) df

1. تأثير إعادة هندسة الأعمال في التحسين المستمر يُشير الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في عنصر التحسين المستمر ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (41.752\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.241) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (25, 1) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.625) وهذا يعني إن (62.5%) من الاختلافات المُفسرة (التباين) في عنصر التحسين المستمر تعود إلى إعادة هندسة الأعمال ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً.
2. تأثير إعادة هندسة الأعمال في التركيز على الزبون يُشير الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في عنصر التركيز على الزبون، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (26.730) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.241) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (25, 1) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.517) وهذا يعني إن (51.7%) من الاختلافات المُفسرة (التباين) في عنصر التركيز على الزبون تعود إلى إعادة هندسة الأعمال ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. وكما موضحة بالجدول (7)

الجدول (7)

تأثير إعادة هندسة الأعمال في التركيز على الزبون على مستوى الشركة قيد البحث (\*)

| المتغير المستقل      | إعادة هندسة الأعمال |       | R <sup>2</sup> | F        |          |
|----------------------|---------------------|-------|----------------|----------|----------|
|                      | B1                  | β0    |                | المحسوبة | الجدولية |
| إدارة الجودة الشاملة | 0.974<br>(5.170)*   | 0.001 | 0.517          | 26.730   | 4.241    |

N = (27), p ≤ 0.05

\* الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيم t المحسوبة (1, 25) df

3. تأثير إعادة هندسة الأعمال في القيادة الإدارية يُشير الجدول (8) إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في عنصر القيادة الإدارية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.271) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.241) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (25, 1) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.311) وهذا يعني إن (31.1%) من الاختلافات المُفسرة (التباين) في عنصر القيادة الإدارية تعود إلى إعادة هندسة الأعمال ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. وكما موضحة بالجدول (8)

الجدول (8)

تأثير إعادة هندسة الأعمال في القيادة الإدارية على مستوى الشركة قيد البحث (\*)

| المتغير المستقل      | إعادة هندسة الأعمال |       | R <sup>2</sup> | F        |          |
|----------------------|---------------------|-------|----------------|----------|----------|
|                      | B1                  | β0    |                | المحسوبة | الجدولية |
| إدارة الجودة الشاملة | 0.796<br>(3.357)*   | 0.529 | 0.311          | 11.271   | 4.241    |

N = (27), p ≤ 0.05

\* الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيم t المحسوبة (1, 25) df

4. تأثير إعادة هندسة الأعمال في المشاركة الكاملة للعاملين يُشير الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في المشاركة الكاملة للعاملين، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.569) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.241) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (25, 1) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.474) وهذا يعني إن (47.4%) من الاختلافات

المفسرة (التباين) في عنصر المشاركة الكاملة للعاملين تعود إلى إعادة هندسة الأعمال ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وكما موضحة بالجدول (9)

الجدول (9)

تأثير إعادة هندسة الأعمال في المشاركة الكاملة للعاملين على مستوى الشركة قيد البحث (\*)

| المتغير المستقل      | إعادة هندسة الأعمال |       | R <sup>2</sup> | F        |          |
|----------------------|---------------------|-------|----------------|----------|----------|
|                      | B1                  | β0    |                | المحسوبة | الجدولية |
| إدارة الجودة الشاملة | 1.044<br>(4.751)*   | 0.200 | 0.47<br>4      | 22.569   | 4.241    |

N = (27), p ≤ 0.05

\* الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيم t المحسوبة df (1, 25)

5. تأثير إعادة هندسة الأعمال في اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: يُشير الجدول (10) إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في المشاركة الكاملة للعاملين، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.569) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.241) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (25 ، 1) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.119) وهذا يعني إن (11.9%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في عنصر اتخاذ القرارات بناء على الحقائق تعود إلى إعادة هندسة الأعمال ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وكما موضحة بالجدول (10)

الجدول (10)

تأثير إعادة هندسة الأعمال في اتخاذ القرارات بناء على الحقائق على مستوى الشركة قيد البحث (\*)

| المتغير المستقل      | إعادة هندسة الأعمال |       | R <sup>2</sup> | F        |          |
|----------------------|---------------------|-------|----------------|----------|----------|
|                      | B1                  | β0    |                | المحسوبة | الجدولية |
| إدارة الجودة الشاملة | 0.536<br>(1.839)*   | 1.765 | 0.119          | 3.384    | 4.241    |

N = (27), p ≤ 0.05

\* الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيم t المحسوبة df (1, 25)

6. تأثير إعادة هندسة الأعمال في التدريب والتعليم: يُشير الجدول (11) إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في التدريب والتعليم، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.593) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.241) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (25 ، 1) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.298) وهذا يعني إن (29.8%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في عنصر التدريب والتعليم تعود إلى إعادة هندسة الأعمال ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وكما موضحة بالجدول (11)

الجدول (11) تأثير إعادة هندسة الأعمال في التدريب والتعليم على مستوى الشركة قيد البحث (\*)

| المتغير المستقل      | إعادة هندسة الأعمال |       | R <sup>2</sup> | F        |          |
|----------------------|---------------------|-------|----------------|----------|----------|
|                      | B1                  | β0    |                | المحسوبة | الجدولية |
| إدارة الجودة الشاملة | 0.938<br>(3.255)*   | 0.326 | 0.29<br>8      | 10.593   | 4.241    |

N = (27), p ≤ 0.05

\* الجدول من إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة

( ) تشير إلى قيم t المحسوبة df (1 ,

25)

وبصدد تأثير كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة بصورة منفردة في إعادة هندسة الأعمال وكما موضحة في الجداول (6- 11) يمكن القول: من خلال متابعة معاملات بيتا (β) واختبار (T) لها يتضح الآتي:

1. إن أعلى تأثير لإعادة هندسة الأعمال في إدارة الجودة الشاملة يعود إلى عنصر التحسين المستمر، إذ بلغت قيمة (β1) (0.225) وإن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.462) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.703) عند درجتي حرية (25 ، 1) ومستوى معنوية (0.05). وبهذا تُقبل الفرضية

- الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في عنصر التحسين المستمر.
  2. جاء تأثير عنصر التركيز على الزبون في إعادة هندسة الأعمال بالمرتبة الثانية حيث بلغت قيمة (0.001) وان قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.170) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.703) عند درجتي حرية (25 ، 1) ومستوى معنوية (0.05). وبهذا تُقبل الفرضية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في عنصر التركيز على الزبون.
  3. إن تأثير إعادة هندسة الأعمال في عنصر المشاركة الكاملة للعاملين جاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة (0.200) وان قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.751) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.703) عند درجتي حرية (25 ، 1) ومستوى معنوية (0.05). وبهذا تُقبل الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في عنصر المشاركة الكاملة للعاملين.
  4. إن تأثير إعادة هندسة الأعمال في عنصر التدريب والتعليم جاء بالمرتبة الرابعة حيث بلغت قيمة (0.326) وان قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.255) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.703) عند درجتي حرية (25 ، 1) ومستوى معنوية (0.05). وبهذا تُقبل الفرضية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في عنصر التدريب والتعليم.
  5. إن تأثير إعادة هندسة الأعمال في عنصر القيادة الإدارية جاء بالمرتبة الخامسة حيث بلغت قيمة (0.529) وان قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.357) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.703) عند درجتي حرية (25 ، 1) ومستوى معنوية (0.05). وبهذا تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في عنصر القيادة الإدارية.
  6. إن تأثير إعادة هندسة الأعمال في عنصر اتخاذ القرارات بناء على الحقائق جاء بالمرتبة السادسة حيث بلغت قيمة (0.529) وان قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.357) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.703) عند درجتي حرية (25 ، 1) ومستوى معنوية (0.05). وبهذا تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي لإعادة هندسة الأعمال في عنصر اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
- واتساقاً مع ما تقدم تُقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة الأعمال في تحقيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركة قيد البحث.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

1. إن إعادة هندسة الأعمال تركز أكثر على الماكنة أو المعدة أكثر من تركيزها على الأفراد العاملين التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة.
2. إن إعادة هندسة الأعمال يستخدم مبدأ إعادة التفكير (rethinking) ومبدأ إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال من أجل انجاز التحسينات في الأداء بصورة تدريجية في كلا من بعدي الكلفة والجودة والخدمة والسرعة إلى... الخ من الأبعاد، فالشركة أو المنظمة قد تعيد تصميم عملياتها والتي يجب أن تحافظ وتحسن من عملياتها.
3. إن العلاقة التكاملية بين إعادة هندسة الأعمال ونظام إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى التغيير التنظيمي في منتجات الشركة وخدماتها.
4. إن فائدة إعادة هندسة الأعمال ترتبط بجهود التحسين من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلاً على أن نجاح إعادة هندسة الأعمال يعتمد على الفهم المناسب وكجزء من أجزاء التخطيط الاستراتيجي للشركة، كما إن نظام إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى أن تصبح جزء من استراتيجيات الشركة من أجل أن تكون ناجحة وبالتالي تعمل على تحقيق التحسين الناجح للشركة.
5. ثبت وجود علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة الأعمال وبين كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

6. بان مجتمعت البحث لديهم خدمة فعلية في الشركة لأكثر من (10) سنين وهي سنوات يكتسب بها الأفراد الخبرة والمعرفة التي تساعد في تقديم أفكار حول مفهوم إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.
7. تبين بان مجتمعت البحث يحملون مؤهل علمي جيد يمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل صحيح، فضلاً عن مساعدتهم في انجاز الأعمال المتعلقة حول نظام إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.
8. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل إعادة هندسة الأعمال وبين كل عنصر من عناصر وإدارة الجودة الشاملة في الشركة قيد البحث.
- كشفت نتائج اتجاهات التأثير الآتي:
1. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة الأعمال وبين عنصر التحسين المستمر في الشركة قيد البحث.
2. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة الأعمال وبين عنصر التركيز على الزبون في الشركة قيد البحث.
3. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة الأعمال وبين عنصر القيادة الإدارية في الشركة قيد البحث.
4. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة الأعمال وبين عنصر المشاركة الكاملة للعاملين في الشركة قيد البحث.
5. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة الأعمال وبين عنصر اتخاذ القرارات بناء على الحقائق في الشركة قيد البحث.
6. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة الأعمال وبين عنصر التدريب والتعليم في الشركة قيد البحث.
- أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث إلى استنتاج أساسي يتمثل بقبول الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في الشركة قيد البحث.

#### ثانياً: التوصيات:

1. زيادة اهتمام إدارات الشركة قيد البحث بإعادة هندسة الأعمال كونه تعبر إحدى المداخل للوصول إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
2. على إدارات الشركة قيد البحث زيادة الاهتمام بمفهوم إعادة هندسة الأعمال فضلاً عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لما ذلك من إسهام وتعزيز لبقاء ونمو الشركة في أسواق المنافسة الشديدة.
3. تعميق الوعي لدى المدراء والعاملين في الشركات قيد البحث حول العلاقة (علاقات الارتباط والتأثير) بين إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.
4. ترصين جوانب القوة في الشركة قيد البحث في ما يتعلق بإعادة هندسة الأعمال والعمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة للوصول الشركة نحو إدارة الجودة الشاملة.
5. على الشركة قيد البحث تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها عن طريق زجهم في دورات تدريبية في مجالي إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة وكل ما هو جديد في هذين المجالين وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة الموصل.

#### المصادر

##### المصادر العربية

1. الفضل، مؤيد عبد الحسين و الطائي، يوسف حليم، (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الطبعة الأولى، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أبو فارة، يوسف احمد، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
3. البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، (1999)، إعادة هندسة نظم العمل كمدخل لتمييز المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد / العدد (28) تموز.
4. الخلف، عبد الله بن موسى، ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، محرم 1418 هـ، مايو 1997.
5. السمان، ثائر أحمد سعدون، 2008، التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العمليتي / دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من المنظمات

- الصناعية في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
6. الطويل، أكرم والكوراني، فارس، (2006)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة، مجلة تنمية الرافدين، العدد (82)، المجلد (28)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
7. الطويل، أكرم أحمد، 2003، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 47.
8. عزمي الراشدي، (2002)، "أهمية الجودة الشاملة في المصارف"، دورة في مركز التدريب الإعلامي، المنعقدة في يوم الأربعاء 10/ شعبان / 1423 هـ، الموافق 16 / أكتوبر / 2002، دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة.
9. عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
10. العلي، عبد الستار، (1996)، "تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة.
11. عليات، صباح ناصر، (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
12. فهد بن صالح السلطان، (2001)، إعادة هندسة نظم العمل (BPR) النظرية والتطبيق، من وقائع المؤتمر الثاني للإدارة القيادية الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، للمدة (6-8/ تشرين الثاني)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
13. محجوب، بسمان فيصل، (2003)، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البحوث والدراسات، مصر العربية.
14. نصيرات، فريد توفيق، (2008)، إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. النقار، عبدالله حكمت عيو داود (2008)، تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة/دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
16. الهاشمي، شيماء محمد صالح حسن حميد، دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية /دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003.

#### المصادر الأجنبية

1. David Bartolomé, Rodriguez, Business Process Reengineering within the bicycle industry, KTH, industrial engineering and management, 2010.
2. Dilworth, James B., (1996), Operation Management, 2<sup>th</sup> Ed, Mc Graw-Hill, Inc, U.S.A.
3. Evans, James R., Applied Production and Operations Management, 4<sup>th</sup> ed., U.S.A., West Publishing Co., 1993.
4. Faisal Talib, Zillur Rahman, M.N. Qureshi, The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 113-128, 2010 MultiCraft Limited. All rights reserved, [www.ijbmss-ng.com](http://www.ijbmss-ng.com), 2010.
5. FRANCES M. HILL & LEE K. COLLINS, Total quality management and business process re-engineering: A study of incremental and radical approaches to change management at BTNI, School of Management, The Queen's University of Belfast, Belfast BT7 1NN, N. Ireland, UK, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL. 10, NO. 1, 1999.
6. Gherghel Sabina, Prichici Mariana, DESIGN OF NEW INDUSTRIAL SYSTEMS INTEGRATED ON THE COMPETITIVE MARKET AND THE

- RE-ENGINEERING-RISK CORRELATIONS, University of Oradea, România, ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA FASCICLE OF TEXTILES-LEATHERWORK, VOLUME XII, 2011, This volume includes papers presented at International Scientific Conference "Innovative solutions for sustainable development of textiles industry", 27-28 May 2011, Oradea, Romania, Str. B.St.Delavrancea nr.4, Oradea, 410058, Romania, Tel.: 00-40-259-408448, Published by Editura Universității din Oradea Universitatea din Oradea, Str. Universității Nr. 1, 410087, Oradea, Bihor, Romania ,ISSN 1843 – 813X, 2011.
7. Jens J.Dahlgaard, Kai Kristensen, Gopal K.Kanji, Fundamentals of Total Quality Management Process analysis and improvement, This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2007.
8. Krajewski, L., & Ritzman, L., (1999), Operation Management :strategy & Analysis , 4<sup>th</sup>.Ed , Addison- wesely Publihing , USA.
9. Nigel Slack, Stuart Chambers, Alan Harrison and Robert Johnston, (1998), Operation Management, 2<sup>nd</sup> ed., Financial Times/Pitman Publishing, London.
10. Robert L.Armacost, Julia Pet-Edwards, Charles H.Reilly, Gary E. Whitehouse, INTEGRATING REENGINEERING AND TQM TO ACHIEVE OPERATIONAL EXCELLENCE IN STUDENT SERVICES, UCF 21-TR-98-001, February 16, 1998, UCF 21 Operational Excellence Initiative Departments of Industrial Engineering and Management Systems ,University of Central Florida, P.O. Box 162450, Orlando, FL 32816-2450, (407) 207-4900, FAX: (407) 823-3413, ucf21@iems.engr.ucf.edu, 1998.
11. Robert L.Armacost, Julia Pet-Edwards, Charles H.Reilly, Gary E. Whitehouse, INTEGRATING REENGINEERING AND TQM TO ACHIEVE OPERATIONAL EXCELLENCE IN STUDENT SERVICES, UCF 21-TR-98-001, February 16, 1998, UCF 21 Operational Excellence Initiative Departments of Industrial Engineering and Management Systems ,University of Central Florida, P.O. Box 162450, Orlando, FL 32816-2450, (407) 207-4900, FAX: (407) 823-3413, ucf21@iems.engr.ucf.edu, 1998.
12. Russell , R.S , & Taylor, B.W., ( 1998 ) , Operations Management - Focusing on Quality and Competitioness , 2nd ed , prentice - Hall . Inc. New York.
13. Satrina Harvey and Bruce Millett, OD, TQM AND BPR: A COMPARATIVE APPROACH, Australian Journal of Management & Organisational Behaviour, 2(3), 30-42, 1999.
14. Satrina Harvey and Bruce Millett, OD, TQM AND BPR: A COMPARATIVE APPROACH, Australian Journal of Management & Organisational Behaviour, 2(3), 30-42, 1999.
15. Seyed Mohammadbagher Jafari, Mostafa Setak, TOTAL QUALITY MANAGEMENT TOOLS AND TECHNIQUES: THE QUEST FOR AN IMPLEMENTATION ROADMAP, This article financially supported by the Islamic Union of Iranian Students' Association (in Malaysia)., Proceedings of the AGBA 7th World Congress, Malaysia 1-3 Dec 2010.

16. Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi, Dept. of Industrial and Manufacturing Engineering, Wichita State University Wichita, KS-67260 0035, USA, BUSINESS PROCESS REENGINEERING: A CONSOLIDATED METHODOLOGY, Proceedings of The 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice November 17-20, 1999, San Antonio, Texas, USA, 1999.
17. Yu-cheng Shen, Linda K. Ian, total quality management VS. business reengineering, department of industrial and systems engineering, Virginia polytechnic and state university, department of accounting and MIS, Longwood collage, 2009.

### الملحق (1)

أنموذج استثمار الاستبيان

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

م/استثمار استبيان

حضرة السيد المجيب/ السيدة المجيبة على فقرات الاستثمار .

تحية طيبة....

تعد هذه الاستثمار جزءاً من مشروع بحث والموسوم :-

(دور إعادة هندسة الأعمال في الشاملة في إدارة الجودة الشاملة/دراسة استطلاعية في الشركة العامة للاسمنت الشمالية/معمل سميت بادوش في محافظة نينوى ) وبالتأكيد فان الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس اهتمامكم وحرصكم الأكيد على وصولنا إلى النتائج الدقيقة المرجوة من أجل تقدم المسيرة العلمية، علماً بأن جميع البيانات المدونة ستتسم بطابع السرية التامة والأمانة العلمية، وسوف تستخدم فقط لإغراض البحث العلمي، وأن مساهمتكم سيكون لها أبلغ الأثر في مساعدتنا ونجاح مهمتنا.

مع فائق شكري وتقديري

لتعاونكم

2012 م

الأول : بيانات تعريفية عامة

1- بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستثمار

• العمر : .....

• الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى

• المؤهلات العلمية ( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي ( )

بكالوريوس ( ) دبلوم فني ( ) إعدادية

• المنصب (المركز الوظيفي) .....

• سنوات الخدمة في موقعك الوظيفي الحالي .....

• سنوات الخدمة الكلية .....

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تعتقد بأنها أكثر ملائمة من وجهة نظركم .

ثانياً : إعادة هندسة الأعمال: تعني إعادة تفكير وإعادة هيكلة المنظمة، أي البدا من نقطة البداية لتصميم المنظمة بصورة تجعلها أفضل في تقديم خدمة للزبون .

(1) مرحلة التحضير: وتعني فهم توقعات الزبون سواء كان زبوناً داخلياً أم خارجياً وتحديد الموقع

الحالي الذي تحتله العملية وتهيئة الأفراد الذين سيقومون بأداء عمليات إعادة الهندسة وأعداد خطة للعملية .

| ت | المقاييس | مقاييس الاستجابة |      |       |         |              |
|---|----------|------------------|------|-------|---------|--------------|
|   |          | اتفق بشدة        | اتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |

تسهم عمليات إعادة هندسة الأعمال في المنظمة في حل بعض مشاكلها

يقوم بمهمة إعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة فريق عمل متخصص

## (2) مرحلة التحديد : وتعني تحديد الزبائن والعمليات وبناء الفعاليات ذات القيمة المضافة أي العمليات الجوهرية أو الإستراتيجية

| مقاييس الاستجابة |          |              |         |       |         |
|------------------|----------|--------------|---------|-------|---------|
| ت                | المقاييس | اتفق بشدة    | اتفق    | محايد | لا أتفق |
|                  |          | لا أتفق بشدة | لا أتفق |       |         |

تركز إدارة الشركة على الزبائن الذين يتعاملون معها .

تقوم المنظمة بتحديد أولويات إعادة هندسة عمليات الاعمال بشكل يتوافق مع رسالتها وأهدافها

## (3) مرحلة الرؤيا: وتعني تحديد الصفات والخصائص والأهداف القابلة للقياس للعمليات المستقبلية والتي تساعد في خلق الربط بين إستراتيجية المنظمة وكيفية أداء أعمالها .

| مقاييس الاستجابة                                             |          |       |       |              | المقاييس |
|--------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|--------------|----------|
| لا<br>اتفق<br>بشدة                                           | لا أوافق | محايد | أوافق | اتفق<br>بشدة |          |
| تهدف عملية إعادة الهندسة في الشركة إلى تحفيز أداء العاملين . |          |       |       |              |          |
| تتبنى الشركة أفكار جديدة تدفع إلى التحسين والتطوير المستمرين |          |       |       |              |          |

## (4) مرحلة الحل: تشمل هذه المرحلة على إعطاء حلول فنية واجتماعية، إذ يتم خلالها تحديد الأبعاد الفنية والاجتماعية للعمليات الجديدة والمراد إعادة هندستها

| ت            | المقاييس | مقاييس الاستجابة                                                                                           |              |           |       |      |           |
|--------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------|------|-----------|
|              |          | <table><tr><td>لا أتفق بشدة</td><td>لا أتفق</td><td>محايد</td><td>أتفق</td><td>أتفق بشدة</td></tr></table> | لا أتفق بشدة | لا أتفق   | محايد | أتفق | أتفق بشدة |
| لا أتفق بشدة | لا أتفق  | محايد                                                                                                      | أتفق         | أتفق بشدة |       |      |           |

تسهم بدائل الحلول المقدمة من إدارة المنظمة في كفاءة عمليات إعادة الهندسة .

تتم عملية رفع التقارير في المنظمة دون وسطاء في عمليات إعادة الهندسة .

## (5) مرحلة التحويل : وتعني تحقيق الرؤيا أو تنفيذ الخطة التي كانت قد رسمت وتوظيف آلية التغيير المستمر لإنجاز التحويل

| مقاييس الاستجابة |           |         |       |       |           | المقاييس | ت |
|------------------|-----------|---------|-------|-------|-----------|----------|---|
| لا               | اتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أُتفق | اتفق بشدة |          |   |

|   |          |                  |      |       |              |
|---|----------|------------------|------|-------|--------------|
| ن | المقاييس | مقاييس الاستجابة |      |       |              |
|   |          | اتفق بشدة        | اتفق | محايد | لا أتفق بشدة |
|   |          | لا               | اتفق | لا    | اتفق بشدة    |

يتم اختيار التصميم الجيد في المنظمة من خلال دراسة البدائل المتاحة

يدفع التقييم الجيد لأداء الأفراد العاملين المنظمة إلى إعادة توزيعهم على فرق عمل جديدة .

|                    |          |       |       |              |
|--------------------|----------|-------|-------|--------------|
| لا<br>اتفق<br>بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | اتفق<br>بشدة |
|--------------------|----------|-------|-------|--------------|

ثالثا:

متغيرات إدارة الجودة الشاملة:

أ-الزبون هو محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها .

تأخذ شركتنا شكاوي وأراء زبائنها بنظر الاعتبار عند تحسين جودة الخدمات المقدمة له .

تعمل شركتنا على إرضاء زبائنها باستمرار .

تسعى شركتنا إلى تنوع خدماتنا الصحية المقدمة للزبائن.

ب-التحسين المستمر

تسعى شركتنا إلى تحسين جودة باستمرار.

تعمل شركتنا على تخفيض العيوب في عملياتها إلى أدنى مستوى ممكن باستمرار

ج- القيادة الإدارية

تسعى القيادة الإدارية لشركتنا إلى تقديم الحوافز للعاملين لتحسين جودة منتجاتها.

تطور القيادة الإدارية لشركتنا قنوات الاتصال وتدعمها في جميع مستويات الإدارية .

د- المشاركة الكاملة للأفراد العاملين

يعمل جميع العاملين في الشركة كفريق عمل واحد

تولي شركتنا أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بالجودة الشاملة .

هـ - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

تعتمد شركتنا النتائج المتحققة عند استخدام أساليب الحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة منتجاتها.

تعتمد شركتنا التوصيات الواردة في محاضر الأقسام عند اتخاذ بعض القرارات الخاصة بجودة الخدمة المقدمة للزبون.

لا  
اتفق  
بشدة

لا أوافق

محايد

أوافق  
بشدة

## و- التدريب والتعليم على أساليب إدارة الجودة الشاملة

تسعى شركتنا إلى إدخال جميع العاملين لديها في دورات تدريبية  
لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في تقديم الخدمات بالجودة المناسبة  
تعمل شركتنا على تشجيع الأقسام على تقديم التدريب العملي المناسب  
للعاملين لديها .  
توجد في شركتنا وحدة خاصة بالتعليم الطبي المستمر