

إعادة هندسة العمليات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة فرع أنتيبايوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة.

Process re-engineering is an introduction to total quality management in an economic enterprise- A case study of the Antibiotic branch of the Sidal Complex in Medea

حمزة كواديك *¹

¹ جامعة يحي فارس بالمدينة (الجزائر)، kouadikhamza26@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2021/05/21

تاريخ الإرسال: 2021/03/27

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة فلسفة إعادة هندسة العمليات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التركيز على فرع أنتيبايوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة، حيث تتمثل عينة الدراسة في الإداريين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وبلغ عددهم 45 عاملا من مجتمع كلي يقدر بـ: 60 عامل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأهداف الدراسة، وتم توزيع استبيان على العينة المدروسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 23 لمعالجة الاستبيان، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لتواجد كل من إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وأن نظام التدريب في المؤسسة غير فعال بسبب انخفاض ميزانية التدريب وبالتالي عدم حصول جميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على التدريب المناسب، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى أنه ينبغي على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بفلسفة إعادة هندسة العمليات، وتبنيها كعملية أساسية تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحسين أداء العاملين، إضافة إلى ضرورة الاستثمار في مبادئ إدارة الجودة الشاملة من تدريب وتحفيز وتعليم وتبنيها كمبادئ عمل أساسية يستحيل الاستغناء عنها.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، الجودة، إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة أنتيبايوتيكال بالمدينة.

تصنيف JEL: A3 ، D2،

Abstract :

This study aims to identify the contribution of the philosophy of process reengineering to the application of total quality management in the economic enterprise, Where the focus was on the Antibiotic branch of the Saidal Complex in Medea, Where the study sample is represented in the administrators working in the institution under study and their number reached 45 workers from a total community estimated at: 60 workers, Where the descriptive and analytical approach was used to suit the objectives of the study, and a questionnaire was distributed to the studied sample, and the statistical program (SPSS) 23 version was used to process the questionnaire, This study concluded that there is an average level of the existence of both process re-engineering and total quality management in the institution under study, And that the training system in the institution is ineffective due to the low training budget, and consequently the failure of all employees of the institution under study to receive appropriate training, This study recommended that the institution under study pay attention to the philosophy of process re-engineering, And adopting it as a basic process that contributes to improving the performance of the institution and improving the performance of employees, In addition to the necessity of investing in the principles of total quality management such as training, motivation and education, and adopting them as basic work principles that cannot be dispensed with.

Keywords: Process Reengineering, Quality, Quality Management, Total Quality Management, Medea Antibiotic Corporation.

Jel Classification Codes : A3, D2

* المؤلف المرسل

مقدمة (توطئة):

إن مؤسسات الأعمال الحديثة وجدت نفسها تنشط في بيئة غير مستقرة وشديدة التعقد والشيء الوحيد الثابت فيها هو التغيير، الأمر الذي جعل المؤسسات لا تملك أي خيار سوى التكيف مع هذه العوامل ومحاولة التعامل معها باستخدام أساليب علمية من خلال تفعيل عملية التخطيط للتنبؤ بكل ما هو جديد، وحتى تستطيع المؤسسة التكيف مع هذه العوامل وتحقيق التميز والتفوق على المنافسين ما عليها إلا أن تتبع الفلسفات الإدارية الحديثة والتي نجد من بينها إعادة هندسة العمليات، والتي تعتمد على التغيير بشكل أساسي وإصلاح عمل المؤسسة الحالي بهدف الانتقال إلى عمل مميز، بحيث يتم التخلي عن طرق العمل القديمة والتفكير بطريقة حديثة تعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف والتحديات البيئية وهذا ما يتوافق وجوهر إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر إعادة هندسة العمليات مدخل فاعل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، من خلال الاستغناء عن الإجراءات القديمة واستبدالها بطرق وإجراءات جديدة تحقق مبدأ الجودة الشاملة في المؤسسة.

■ **إشكالية الدراسة:** كيف يمكن لإعادة هندسة العمليات أن تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فرع أنتيبوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة؟

■ **الأسئلة الفرعية:** معالجة إشكالية الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

➤ هل توجد علاقة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بفرع أنتيبوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بفرع أنتيبوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة؟

■ **فرضيات الدراسة:** كإجابة مؤقتة على الأسئلة الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

➤ توجد علاقة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بفرع أنتيبوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بفرع أنتيبوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة.

■ **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوعا هاما في حياة عمل المؤسسات الحديثة بمختلف أنواعها اقتصادية أو إدارية، فالمؤسسات اليوم أصبحت بحاجة ماسة إلى تطبيق فلسفات إدارية حديثة مفادها رفع قدرة المؤسسات خاصة الاقتصادية منها في ظل ما تشهده من منافسة، يستوجب عليها الاستجابة للظروف البيئية، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه ألا وهو أهمية إعادة هندسة العمليات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فرع أنتيبوتيكال بالمدينة.

■ **أهداف الدراسة:** نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

➤ إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم الأساسية لأسلوب إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة، وتوضيح مدى حاجة المؤسسات الحديثة إلى هذا النوع من الأساليب؛

➤ إبراز مدى أهمية إعادة هندسة العمليات ودورها في تطبيق وتفعيل إدارة الجودة الشاملة؛

➤ توضيح أبعاد إعادة هندسة العمليات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات الحديثة؛

➤ اقتراح جملة من المقترحات والتوصيات على ضوء نتائج الدراسة التطبيقية، والتي يستطيع من خلالها فرع أنتيبوتيكال من تفعيل إعادة هندسة العمليات كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفرع.

■ **منهج الدراسة:** لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة، إضافة إلى تفسيرها والبرهنة على فرضيات الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، والذي سنتناول من خلاله مدى اعتماد فرع أنتيبوتيكال على أبعاد إعادة هندسة العمليات ومدى دورها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

■ **الدراسات السابقة:** استعرضنا في دراستنا جملة من الدراسات السابقة كالتالي:

➤ **دراسة (Nattapan Buavaraporn)،** اعتمدا منهجية تحسين إجراءات العمل لتحسين جودة الخدمة: دراسة حالة المؤسسات المالية في تايلندا، أطروحة دكتوراه، دون ذكر التخصص، جامعة نوتنغهام، بريطانيا، 2010، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسات المالية على فلسفة إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات بهدف تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات لها دور كبير في تحسين جودة الخدمات الداخلية وهذا ما

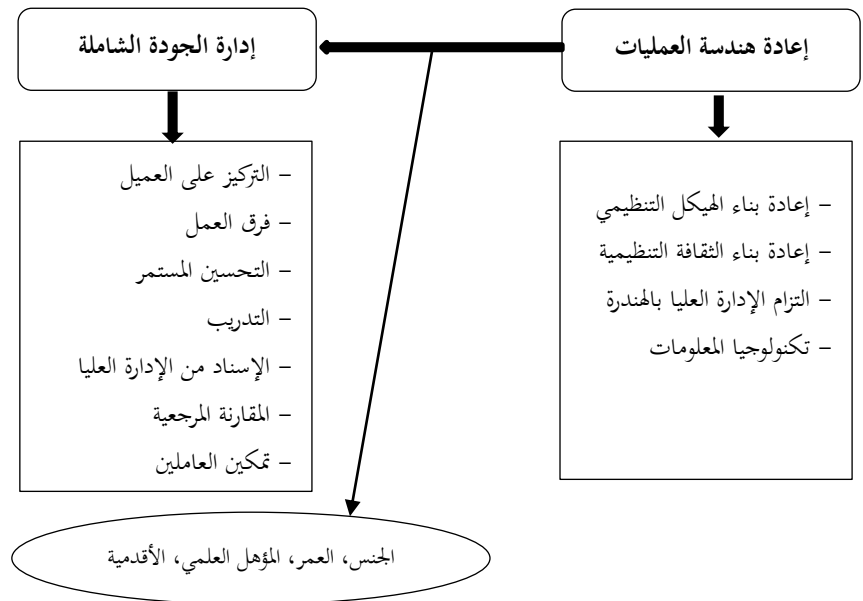
بدوره ينعكس على جودة الخدمة الخارجية المقدمة إلى العميل النهائي، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني المؤسسات المالية لفلسفة إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسة محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية وجودة الخدمات المصرفية المقدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة بسكرة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام البنك لإعادة الهندسة الإدارية أدى إلى زيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وأن البنك يعزز من فرص نجاح إعادة الهندسة الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها أثر بالغ في تطبيق ونجاح إعادة الهندسة الإدارية، إضافة إلى ذلك ضرورة تحديد ثقافة العمال استجابة لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات.

■ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على إدارة الجودة فقط وليس الجودة الشاملة، كما قمنا بإسقاط الدراسة على مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية تنشط في جو المنافسة، لكن الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات المالية، وهنا تكمن القيمة المضافة في دراستنا لأنها ركزت على مؤسسة اقتصادية إنتاجية بقاءها مرهون بإرضاء الزبون، لذا تأتي هذه الدراسة كمساهمة للتعريف بالمتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

■ نموذج الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، بفرع أنتيبويتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة، كما هو موضح في النموذج الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

■ تقسيمات الدراسة: تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

1. نحو إطار متكامل لإعادة هندسة العمليات في مؤسسات الأعمال؛
2. طبيعة إدارة الجودة الشاملة؛
3. الطريقة والأدوات.

1. نحو إطار متكامل لإعادة هندسة العمليات في مؤسسات الأعمال:

تعتبر إعادة هندسة العمليات إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما واسعا من قبل مؤسسات الأعمال المتميزة، فالمؤسسة إذا ما أرادت أن تسلك طريق النجاح ما عليها إلا أن تضع عملية التغيير أساس عملها بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أحسن يعزز من تنافسية المؤسسة ويجعلها واحدة من أفضل المؤسسات في عالم الأعمال.

1.1. مفهوم إعادة هندسة العمليات: توجد عدة تعريف لإعادة هندسة العمليات نذكر منها:

تعرف على أنها البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، وهذا يعني إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء (الهالات صالح، 2014).

وتعرف أيضا على أنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة (مشهور، 2010).

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن إعادة هندسة العمليات تقوم على أساس ترك طريقة العمل الحالية والتفكير في طريقة عمل جديدة، تهدف من ورائها المؤسسة إلى تحسين أدائها وتحقيق مكانة متميزة أمام المنافسين.

وقد تم تعريفها على أساس مستويين رئيسيين هما الهندرة على النطاق الأصغر والهندرة على النطاق الأكبر كالتالي (السيد معين، 2012):

■ الهندرة على النطاق الأصغر تعني إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المؤسسة الاحتفاظ بها، وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية، باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية، أجهزة الهاتف الذكية، وكذا الشبكات الآلية؛

■ أما الهندرة على النطاق الأكبر فتعني إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه.

نلاحظ من خلال تعريف إعادة هندسة العمليات على النطاق الأصغر أنها تهدف إلى تغيير بعض العمليات فقط وليس تغيير العمل كله، أما على النطاق الأكبر فهي تهدف إلى إعادة تصميم العمل مقابل الاستغناء عن إجراءات العمل القديمة كليا.

كما تعرف على أنها الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المؤسسات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المؤسسة، الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة (حايك سي حايك، 2015).

بناء على التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

هي إعادة البدء من جديد وإعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف الانتقال إلى وضع أحسن مما كانت عليه المؤسسة سابقا بما ينعكس على أدائها نحو الأفضل وتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

2.1. أبعاد إعادة هندسة العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات على جملة من الأبعاد، تتمثل فيما يلي:

✓ **إعادة بناء الهيكل التنظيمي:** إن عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعتبر من أهم الأبعاد التي ينبغي مراعاتها عند الشروع بعملية إعادة هندسة العمليات، وذلك لما له من دور هام في تسهيل تدفق الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، فبعد أن يقوم الرئيس الإداري بتصميم الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وفقا لأفضل الأسس والممارسات التنظيمية، فينبغي ألا يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال، وأن المؤسسة ستبقى على تلك الحالة بدون تغيير، كما أن إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المؤسسة وإجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه (الكحلوت، 2017).

✓ **النظام الإداري العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها:** وهو أن تتخذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات الخاصة بإعادة هندسة العمليات، وأن تكون الإدارة مستوعبة ومحقة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات (العزب حسين، 2016).

- ✓ **تمكين العاملين:** لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، ووفقا لإعادة هندسة العمليات يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، وعليه فإن العنصر البشري يعد عنصر حاسم في تحقيق فعالية إعادة هندسة العمليات (البحيري عبد الله، 2015).
- ✓ **إعادة بناء الثقافة التنظيمية:** ويعتبر هذا العنصر من أهم العناصر التي تسهم بشكل فعال في توفير بيئة مساعدة ومساندة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، حيث تشمل (متولى، 2011):
 - توفير الثقافة التنظيمية المساندة لعملية إعادة هندسة العمليات؛
 - إيجاد البيئة الصالحة وتوليد الثقة والإيمان المشترك بضرورة نجاح جهود إعادة هندسة العمليات؛
 - إيجاد ثقافة خلاقية عن طريق تحفيز العاملين للحلق والإبداع في العمل وتحمل المسؤولية والإصرار على تحقيق الأهداف.
- ✓ **تكنولوجيا المعلومات:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دوران أساسيان في عمليات إعادة هندسة العمليات، أولهما دور الممكن، حيث تعد تكنولوجيا المعلومات أحد الممكنات الأساسية لإنجاح عملية إعادة هندسة العمليات، وثانيهما دور المتفد والذي من خلاله يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات القائمين على إعادة هندسة العمليات في إنجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة هندسة العمليات (صديق بلل و أحمد موسى، 2017).

نستنتج من خلال ما سبق بأن أبعاد إعادة هندسة العمليات هي الأساس الجوهرية الذي تقوم عليه هذه الفلسفة، لأنها تركز على أهم عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، فنجد بأنها تركز على إعادة بناء الهيكل التنظيمي وجعله أفقيا وليس عموديا حتى يضمن ذلك تسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، كذلك فإنها تركز على إعادة بناء الثقافة التنظيمية وجعلها ثقافة إيجابية تحفز العاملين على أداء كل ما هو أفضل، إضافة إلى ذلك فهي تركز على تمكين العاملين من خلال منحهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات، كما تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعتمد عليها بشكل أساسي في عملية نجاحها، إضافة إلى أهم بعد من بين هذه الأبعاد ألا وهو دعم وتأييد الإدارة العليا فلا يمكن لأي عنصر داخل المؤسسة أن ينجح بدون دعم الإدارة العليا.

3.1. معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات: إن إعادة هندسة العمليات كمفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه بعض المعوقات والقيود التي تحد من فاعلية تطبيقه، ويمكن أن نورد أهم هذه المعوقات فيما يلي (خرخاش، 2015):

- الأخذ بعين الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات بنظم المعلومات فقط، وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المؤسسة؛
- في غياب الصورة الواضحة لإعادة هندسة العمليات فإن الخوف والرعب ونقص الأمان تنقلب وتؤثر على سلوك العاملين في المؤسسة، حيث يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقد بعض الموظفين لوظائفهم؛
- قصور نظم التدريب وتنمية الموارد البشرية؛
- قصور نظم تقييم الأداء؛
- عدم وجود نظم اتصال مدعمة؛
- قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت؛
- عدم كفاية الموارد اللازمة للتطبيق؛
- الاستعجال في التطبيق دون توفير البنية التحتية اللازمة؛
- عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن أو الحالي في المؤسسة المطلوب إعادة هندستها.

نستنتج من خلال ما سبق بأن إعادة هندسة العمليات مثلها مثل باقي الفلسفات الإدارية الأخرى لها معوقات تعترضها وتحد من نجاحها، ونجد من بين هذه المعوقات ولعله أهمها هو عدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء، وبالتالي عدم معرفة نواحي الضعف في عمليات المؤسسة وهذا من شأنه أن يزيد الأمور غموضا ويجعل من الشيء الذي تقوم من أجله إعادة هندسة العمليات عدم الوضوح والفهم.

2. طبيعة إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين، الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات، وتعتبر منهج إداري يسيطر على فكر وتصرفات الممارسين والمهنيين في أغلب المنظمات المعاصرة التي تسابق جاهدة نحو تحقيقه.

1.2. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة: مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل تطور تاريخية هي:

– **مرحلة فحص الجودة (1900-1930):** بقيادة فريدريك نسلو تايلور الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها بقصد زيادة الإنتاج وبأقل تكلفة، واعتمد فيها على المفتشين في المصانع لتفادي الأخطاء (فردى، 2017).

– **مرحلة الرقابة على الجودة (1940-1960):** تميزت هذه المرحلة باستعمال الأساليب الإحصائية وتطويرها، في متابعة عملية الإنتاج، قصد الحصول على منتجات أكثر تماثل في خصائصها، ما أدى إلى تجاوز مرحلة تفتيش الجودة إلى مرحلة الرقابة على الجودة (جباري، 2011).

– **مرحلة تأكيد الجودة:** في هذه المرحلة زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة، كمقياس الإيزو 9000 لإيمان المؤسسات بأهميتها في تحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق العالمية (محبوب، 2014).

– **مرحلة ضمان الجودة:** مع مطلع السبعينات ظهر مفهوم الضبط الشامل للجودة في عموم المؤسسة، الذي يشير إلى مشاركة كل فرد في المؤسسة في عمليات ضبط الجودة بدءاً بالعامل والمشرف في الخط الأول وانتهاء بالمدير الأعلى (زديرة، 2017).

– **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تنبأها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة إدارة التغيير، تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المؤسسة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما تؤكد على مشاركة المورد البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر (بوخلوة، 2016).

إضافة إلى ذلك فقد تم تطوير إدارة الجودة الشاملة من خلال توليفة من الأساليب المتشابهة والمتداخلة التي طرحها مفكرو الجودة وهم كل من ديمينغ وجوران وايشيكاوا وفاينجباوم وتاجوشي وكروسبي، حيث تم استخدام إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع منذ أوائل الثمانينيات كفلسفة إدارية لتحسين الأداء في كل من قطاعي التصنيع والخدمات (Buavarapon, 2010).

2.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: توجد العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

«عرف معهد المقياس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها «فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير» (الهالات، 2014).

«هي فلسفة إدارية ونهج للتحسين المستمر في الأعمال من خلال نموذج إداري جديد» (M. Charantimath, 2011).

تعرف مؤسسة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها «عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين» (بن علي الزهرة و فريجة، 2018).

بناء على التعريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة، نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

هي فلسفة إدارية حديثة تهتم بتحقيق الجودة في كافة النشاطات داخل المؤسسة، حيث أنها تعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية هي تحقيق رضا المستفيد والعمل الجماعي والتحسين المستمر، ومن هنا يمكننا القول بأنها تحث العاملين على العمل معا في شكل فريق مهما كان مركزهم الوظيفي من أجل تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات بالشكل الذي يضمن تحقيق رضا المستفيد عن المنتج أو الخدمة المقدمة، والعمل على تحقيق التحسين المستمر.

3.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- ◀ التركيز على العميل الداخلي والخارجي: قام "جوزيف جوران" بتصنيف العملاء إلى نوعين: عميل داخلي يتمثل في العاملين في مختلف الأقسام في المؤسسة، و عميل خارجي مثل المستفيد (Mohd Ali, & Alolayyan Main, 2013)، كما يعد الفكرة الرئيسية التي كانت وراء تطبيق مراقبة الجودة (Luburić, 2015)، حيث إن رضا العميل هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة، ونجاح المؤسسات يعتمد على مدى قناعتها وإدراكها لأهمية تقديم السلع والخدمات بكفاءة وفعالية عالية (بن عيشي، 2013).
 - ◀ فرق العمل (العمل الجماعي): أصبح تطبيق فرق العمل داخل المؤسسات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، وهذا لما لها من دور هام في تحسين أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها، إذ تعد من الأدوات الهامة لإنجاز الأهداف المشتركة (النويقة عطا الله، 2014)، فالعمل الجماعي والمشاركة عنصران أساسيان في برنامج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب التعاون بين جميع الإدارات والمراكز ذات الصلة (Talib, 2010)، ويعتمد تطوير العمل الجماعي في المؤسسة على توافر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم، لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل (الكبيسي، 2016).
 - ◀ التحسين المستمر: هو فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر (مقداد، 2017)، كما يعد التحسين المستمر فلسفة تحسين لا تنتهي أبد (Nicoleta, 'Without mentioning the year of publication)، ويمثل التحسين المستمر للجودة القلب النابض لإدارتها، ولا يقف عند حد معين ويشمل كافة العمليات الإدارية والفنية (مراكشي و عرابي، 2017)، فالمفهوم الأساسي للجودة هو أنه يمكن تحسين كل شيء، وبالتالي لا يوجد شيء اسمه عملية مثالية (Alotaibi, 'Without mentioning the year of publication).
 - ◀ التدريب: إن الهدف الرئيسي من أي برنامج تدريبي هو تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة المتعلقة بعملهم من أجل تحسين أدائهم (Samy Mohsen، 2009)، هو يحمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وقدراتهم وسلوكهم وأهدافهم الشخصية والاجتماعية من ناحية، وكذلك تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى (زين عزت، 2015).
 - ◀ الإسناد والدعم من قبل الإدارة العليا: إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كان الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (حجم سلطان الطائي، متعب، و عبد الحمزة، 2007).
 - ◀ المقارنة المرجعية: هي عملية مستمرة لتحديد وفهم أفضل الممارسات والعمليات التي ستؤدي إلى الأداء المتفوق (John S، 2014)، كما تعتبر عملية مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات والمعارف، مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزاً، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة ومسيطر على السوق (بلاسكة و مزياني، 2013).
 - ◀ تمكين العاملين: تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أسلوب تمكين العاملين وتشاركتهم الآراء فيما بينهم (Nawaz، 2016)، حيث يعد تمكين العاملين بمثابة استراتيجية رئيسية لتهيئة بيئة عمل إيجابية في المؤسسات (Nursalam، et al., 2018)، ولكن هذا كله يكون من خلال تمتع الرؤساء بثقافة تمكين تؤكد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (Gillian، 2010).
- نستنتج من خلال ما سبق بأن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الأساسية، التي يمكن اعتبارها النواة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فوجود إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يعني أن المؤسسة تطبق هذه المبادئ السالفة الذكر، وتتخذها كمرجع لنجاحها وبقائها في عالم الأعمال، ويرى الباحث بأن أهم مبدأ من المبادئ التي تم ذكرها هو دعم والتزام الإدارة العليا، حيث يعزو نجاح باقي المبادئ في المؤسسة على الدعم والاهتمام الذي يركز عليه هذا المبدأ.
- ### 3. الطريقة والأدوات: سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، إضافة إلى إجراء مختلف الاختبارات المساعدة في التحليل، والطريقة والأدوات.

1.3. أداة الدراسة: بما أن متغيرات الدراسة (إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة) هي متغيرات نوعية يتعذر فيها القياس الكمي، فقد تم اللجوء إلى الاستبيان باعتباره يستعمل على نطاق واسع في معالجة المتغيرات نوعية، وقد تم صياغة استبانة بالاعتماد على ثلاثة محاور أساسية هي:

◀ **المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:** تضمن هذا المحور أربعة أبعاد يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الأقدمية
ذكر	من 20 إلى 30 سنة	متوسط	أقل من أو يساوي 5 سنوات
	من 31 إلى 40 سنة	ثانوي	من 6 إلى 10 سنة
	من 41 إلى 50 سنة	دبلوم	من 11 إلى 15 سنة
أنثى	من 51 إلى 60 سنة	ليسانس	من 16 إلى 20 سنة
	61 سنة فما فوق	ماستر	من 21 إلى 25 سنة
		ماجستير	31 سنة فما فوق

المصدر: من إعداد الباحث.

◀ **المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات (المتغير المستقل):** تضمن هذا المحور المتغير المستقل، حيث قمنا بتقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، التزام الإدارة العليا بالهندرة، إعادة بناء الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات)، وتضمن كل بعد من الأبعاد 4 عبارات، وعلى ضوء ذلك فإن المتغير المستقل تضمن 16 عبارة عكست أهداف الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): أبعاد إعادة هندسة العمليات

إعادة هندسة العمليات	إعادة بناء الهيكل التنظيمي	التزام الإدارة العليا بالهندرة	إعادة بناء الثقافة التنظيمية	تكنولوجيا المعلومات
ع1 - ع16	ع4 - ع1	ع8 - ع5	ع12 - ع9	ع16 - ع13

المصدر: من إعداد الباحث.

◀ **المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع):** تضمن هذا المحور المتغير التابع، حيث قمنا بتقسيمه إلى سبعة أبعاد هي: (التركيز على العميل الداخلي والخارجي، فرق العمل، التحسين المستمر، التدريب، الإسناد من قبل الإدارة العليا، المقارنة المرجعية، تمكين العاملين)، وتضمن كل بعد من الأبعاد 4 عبارات، وعلى ضوء ذلك فإن المتغير التابع تضمن 28 عبارة عكست أهداف الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	التركيز على العميل الداخلي والخارجي	فرق العمل	التحسين المستمر	التدريب	الإسناد من قبل الإدارة العليا	المقارنة المرجعية	تمكين العاملين
ع17 - ع44	ع20 - ع17	ع24 - ع21	ع28 - ع25	ع32 - ع29	ع33 - ع36	ع40 - ع37	ع44 - ع41

المصدر: من إعداد الباحث.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الرباعي لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح درجات المقياس المستخدم:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت الرباعي

الخيارات	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في الإداريين العاملين في مختلف المستويات والوظائف الإدارية بفرع أنتيبوتيكال التابع لجمع صيدال بالمدينة، حيث يبلغ عددهم 60 إداري (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وبما أن عددهم ليس كبير فقد تمثلت عينة الدراسة

في كل أفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي فقد تم توزيع 60 استبانة وتم استرجاع 49 استبانة منها 44 استبانة صالحة للتحليل وتم استبعاد 5 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل بالمؤسسة محل الدراسة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات المملغة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
60	49	11	5	44
%100	%65	%35	%4	%95

المصدر: من إعداد الباحث.

3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة أداة الدراسة: تم الاعتماد في معالجة أداة الدراسة على أدوات الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، وتتمثل أهم الأساليب التي تم استخدامها فيما يلي: التكرارات والنسب المئوية؛ الأسلوب الإحصائي شاييرو لتحليل التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري؛ اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي.

كما قمنا بتفسير نتائج المتوسط الحسابي على أساس ثلاث مستويات هي منخفض، متوسط، مرتفع، وقمنا بتقدير مجال لكل مستوى من المستويات الثلاث كالتالي:

الجدول رقم (06): مستويات المتوسط الحسابي

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
المجال	{1-2.33}	{2.34-3.67}	{3.68-5}

المصدر: من إعداد الباحث.

كما تم تقدير متوسط استجابة كل عبارات من عبارات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): مجالات خيارات الإجابة

الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
المجال	{1-1.74}	{1.75-2.49}	{2.50-3.24}	{3.25-4.00}

المصدر: من إعداد الباحث.

4.3. اختبار التوزيع الطبيعي: سنعمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار شاييرو - ويلك، باعتباره المناسب في العينات الأقل من 50 مبحوثاً، حيث سنعمد على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات العلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية وهذا ما يجعلنا أما فرضيتين أساسيتين هما:

➤ (H_0): بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

➤ (H_1): بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة Z	مستوى الدلالة
إعادة هندسة العمليات	0.959	0.119
إدارة الجودة الشاملة	0.959	0.116

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة (Sig) للمتغيرين المستقل والتابع كان أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وعلي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي.

5.3. الصدق البنائي: يقيس الصدق البنائي العلاقة بين متغيرات الدراسة والاستبيان ككل، أي العلاقة بين المتغير المستقل والاستبيان ككل، والعلاقة بين المتغير التابع والاستبيان ككل، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة والاستبيان ككل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والاستبيان ككل

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية
إعادة هندسة العمليات	0.955	0.000
إدارة الجودة الشاملة	0.978	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss* ^{**} دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة هي قيم عالية تدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين العبارات والبعد التي تنتمي إليه، مما يدل على أن العبارات تقيس المراد قياسه، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000)، مما يدل أن معامل الارتباط معنوي عند مستوى (0.01).

6.3. ثبات أداة الدراسة: يتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي تتراوح قيمته ما بين {0 و 1}، وكلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من الواحد دلّ ذلك على ثبات أكبر لأداة الدراسة، إلا أنه عموما تعتبر قيمة معامل ألفا كرونباخ أكثر من {0.6} مقبولا في البحوث الاجتماعية والإدارية، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): ثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
إعادة هندسة العمليات	0.962
إدارة الجودة الشاملة	0.982
الاستبيان ككل	0.986

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة هي قيم عالية، أي أكبر من 60% وقريبة إلى القيمة {1}، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المتغيرات وللأستبيان.

7.3. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: سننمذ في تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية على استخدام التكرارات والنسبة المئوية، بدءا بخاصية الجنس، ثم خاصية العمر وخاصية المؤهل العلمي، ثم خاصية الأقدمية.

1.7.3. تحليل خاصية الجنس لعينة الدراسة: سننمذ في تحليل خاصية الجنس على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل خاصية الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	75%
أنثى	11	25%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من الجدول بأن الغالبية من أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم 33 فردا بنسبة 75%، أما الإناث فقد بلغ عددهم 11 فردا بنسبة 25%.

2.7.3. تحليل خاصيتي العمر والمؤهل العلمي لعينة الدراسة: سنعمد في تحليل خاصيتي العمر والمؤهل العلمي على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل خاصيتي العمر والمؤهل العلمي لعينة الدراسة

خاصية المؤهل العلمي			خاصية العمر		
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل	النسبة المئوية	التكرار	العمر
38.6	17	ثانوي	9.1	04	30 – 20
34.1	15	ليسانس	34.1	15	40 – 31
15.9	7	ماستر	36.4	16	50 – 41
11.4	5	ماجستير	18.2	08	60 – 51
00	00	دكتوراه	2.3	01	61 سنة فما فوق
100	44	المجموع	100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نستنتج من خلال خاصية العمر أن أغلب أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين {40-31} و {50-41} ثم تأتي الفئات بنسب متفاوتة فيما بينها، أما فيما يخص خاصية المؤهل العلمي فنجد بأن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذو مستوى ثانوي وليسانس وقليل منهم من هو متحصل على درجة الماستر والماجستير.

3.7.3. تحليل خاصية الأقدمية لعينة الدراسة: سنعمد في تحليل خاصية الأقدمية على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل خاصية الأقدمية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
9.1%	04	5 – 0
20.5%	09	10 – 6
25%	11	15 – 11
6.8	03	20 – 16
11.4	05	25 – 21
13.6	06	30 – 26
13.6	06	31 سنة فما فوق
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن فئة {15-11} هي التي احتلت المرتبة الأولى بمعدل 11 عاملا، تليها فئة {10-6} بمعدل 11 عاملا، تليها الفئات الأخرى بمعدلات متفاوتة فيما بينها، ويعزو الباحث بأن أفراد عينة الدراسة ذو أقدمية معتبرة، وبالتالي فهم يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية التي تؤهلهم إلى إتقان عملهم وتعلم ممارسات وأساليب جديدة.

8.3. تحليل متغيرات الدراسة: سنقوم بتحليل متغيرات الدراسة، تحليل المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) من خلال تحليل الأبعاد المكونة له، وكذلك تحليل المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) من خلال تحليل الأبعاد المكونة له، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابة أفراد العينة على كل بعد وتقدير مستوى المتوسط الحسابي.

1.8.3. تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو متغيرات إعادة هندسة العمليات: سنقوم بتحليل كل أبعاد إعادة هندسة العمليات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي بالنسبة لكل بعد على حدة.

1.1.8.3. تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	2.91	0.640	موافق	متوسط	3
العبارة 2	3.00	0.528	موافق	متوسط	2
العبارة 3	2.91	0.802	موافق	متوسط	4
العبارة 4	3.00	0.747	موافق	متوسط	1
إعادة بناء الهيكل التنظيمي	2.95	0.531	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 2.95، وهي قيمة متوسطة أي ذو مستوى متوسط، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.531، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ويعزو الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة لازالت تفتقر إلى تصميم هيكل تنظيمي مناسب يتميز بالبساطة والمرونة والوضوح والذي ينتج عنه تدفق المعلومات بانسيابية وإتاحتها للجميع، ويسهل من عمل العاملين داخل المؤسسة ويتيح لهم الوقت الكافي للحصول على المعرفة المطلوبة.

2.1.8.3. تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد التزام الإدارة العليا بالهندسة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد التزام الإدارة العليا بالهندسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 5	2.97	0.820	موافق	متوسط	2
العبارة 6	2.95	0.776	موافق	متوسط	3
العبارة 7	2.97	0.731	موافق	متوسط	1
العبارة 8	2.75	0.750	موافق	متوسط	4
الالتزام الإدارة العليا بالهندسة	2.91	0.698	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 2.91، وهي قيمة متوسطة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.698، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعـد التزام الإدارة العليا بالهندسة بالمؤسسة محل الدراسة، ويعزو الباحث إلى أن نجاح عملية الهندسة محل الدراسة ينقصها الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا حتى ترتقي إلى المستوى المطلوب، وقد يكون هذا نتيجة مقاومة المؤسسة محل الدراسة للعمل بمثل هذه الفلسفات التي ربما قد يكلف تطبيقها مؤهلات مالية معتبرة ما يجعل المؤسسة تستغني عن تطبيق هذه الفلسفة والإبقاء على العمل بالطريقة التقليدية.

3.1.8.3. تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد إعادة بناء الثقافة التنظيمية: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد إعادة بناء الثقافة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 9	2.95	0.713	موافق	متوسط	4
العبارة 10	2.97	0.762	موافق	متوسط	3

العبارة 11	3.02	0.698	موافق	متوسط	2
العبارة 12	3.15	0.680	موافق	متوسط	1
إعادة بناء الثقافة التنظيمية	3.02	0.631	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.02، وهي قيمة متوسطة أي ذو مستوى متوسط، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.631، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، ويعزو الباحث إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة ملائمة لتشجيع العاملين على تبني روح الإبداع والابتكار، ولكن ينقصها تقييم حتى يتم استثمار نقاط القوة فيها ومعالجة نقاط الضعف فيها، حتى تلقى القبول والاقتران من طرف جميع العاملين في المؤسسة بما ينعكس على أدائهم ورضاهم الوظيفيين.

4.1.8.3. تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد تكنولوجيا المعلومات: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد تكنولوجيا المعلومات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 13	2.72	0.758	موافق	متوسط	4
العبارة 14	2.95	0.794	موافق	متوسط	1
العبارة 15	2.86	0.795	موافق	متوسط	3
العبارة 16	2.79	0.904	موافق	متوسط	2
تكنولوجيا المعلومات	2.79	0.751	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 2.79، وهي قيمة متوسطة أي ذو مستوى متوسط، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.751، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، ويعزو الباحث إلى أن مستوى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات كان في مستوى متوسط على ضوء مستوى المتوسط الحسابي، كما أن المؤسسة تفتقر إلى تكنولوجيا جديدة وأجهزة اتصال حديثة تسهل من عملها ومن عمل العاملين بالمؤسسة، وهذا يؤكد على أن المؤسسة غير مهتمة بالجانب التكنولوجي وأنها تحتاج إلى إعادة تقييم للتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة بهدف التعرف على مزايا وسلبات هذه التكنولوجيا بهدف القيام بعملية التجديد التكنولوجي.

2.8.3. تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو متغيرات إدارة الجودة الشاملة: سنقوم بتحليل كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي بالنسبة لكل بعد على حدة.

1.2.8.3. تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد التركيز على العميل الداخلي والخارجي: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): تحليل ومناقشة إجابات العينة المدروسة نحو بعد التركيز على العميل الداخلي والخارجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 17	3.06	0.586	موافق	متوسط	3
العبارة 18	3.11	0.618	موافق	متوسط	1
العبارة 19	3.00	0.715	موافق	متوسط	4
العبارة 20	3.11	0.689	موافق	متوسط	2
التركيز على العميل الداخلي والخارجي	3.07	0.561	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.07، وهي قيمة متوسطة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.561، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد التركيز على العمل بالمؤسسة، ويعزو الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحقيق رضا العمل الداخلي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقدم تحفيزات مادية ومعنوية، والحصول على التعليم والتدريب الملائم، وانطلاقاً من قاعدة رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي، فإن هذا بدوره سينعكس على تحقيق رضا العميل الخارجي وتحقيق الجودة في المنتجات المقدمة والوفاء بمتطلباته وحاجاته ورغباته.

2.2.8.3. تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد فرق العمل: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد فرق العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 21	2.95	0.645	موافق	متوسط	1
العبارة 22	2.93	0.695	موافق	متوسط	2
العبارة 23	2.90	0.857	موافق	متوسط	3
العبارة 24	2.90	0.857	موافق	متوسط	3
فرق العمل	2.92	0.687	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 2.92، وهي قيمة متوسطة أي ذو مستوى متوسط، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.687، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة، ويعزو الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى ثقافة العمل الجماعي وتضمنه باعتبارها مؤسسة اقتصادية تعمل في ظل شدة المنافسة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تشجيع العاملين على توليد أكبر قدر من الأفكار وتشجيع الحلقات النقاشية بما ينعكس على أدائهم وتشجيع الإبداع والابتكار، حتى يتسنى للمؤسسة الاستجابة إلى المنافسة وتكوين قدرة تنافسية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال العمل الجماعي وتثمينه.

3.2.8.3. تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد التحسين المستمر: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد التحسين المستمر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 25	3.06	0.728	موافق	متوسط	1
العبارة 26	3.02	0.664	موافق	متوسط	3
العبارة 27	3.04	0.776	موافق	متوسط	2
العبارة 28	3.02	0.792	موافق	متوسط	4
التحسين المستمر	3.03	0.651	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.03، وهي قيمة متوسطة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.651، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد التحسين المستمر بالمؤسسات محل الدراسة، ويعزو الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحسين أنشطتها وعملياتها، من خلال التحسين المستمر في جودة منتجات المؤسسة وهذا عبر الإتيان بأجود المواد الأولية وتحسين عمليات معالجتها وتحويلها إلى منتجات ذات جودة، كما تسعى المؤسسة إلى تحسين عمليات ممارسة وظائفها وأنشطتها، لكن ربما لازال ينقص ذلك الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا.

4.2.8.3. تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد التدريب: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد التدريب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 29	2.90	0.772	موافق	متوسط	3
العبارة 30	3.02	0.731	موافق	متوسط	1
العبارة 31	2.95	0.861	موافق	متوسط	2
العبارة 32	2.84	0.861	موافق	متوسط	4
التدريب	2.93	0.738	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 2.93، وهي قيمة متوسطة أي ذو مستوى متوسط، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.738، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد التدريب بالمؤسسة محل الدراسة، ويعزو الباحث على ضوء مستوى المتوسط الحسابي الذي جاء في مستوى متوسط فإن نظام التدريب في المؤسسة محل الدراسة غير فعال، على اعتبار أن البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة قليلة، وقد يكون أحد أسباب نقص البرامج التدريبية هو عدم تجديد المؤسسة محل الدراسة للمعدات والأجهزة المعمول بها، كما قد يكون السبب ضعف ميزانية التدريب التي تخصصها المؤسسة والتي لا تكفي لإحضار جميع العاملين للتدريب.

5.2.8.3. تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد الإسناد من قبل الإدارة العليا: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد الإسناد من قبل الإدارة العليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 33	2.88	0.753	موافق	متوسط	2
العبارة 34	2.93	0.789	موافق	متوسط	1
العبارة 35	2.79	0.794	موافق	متوسط	4
العبارة 36	2.86	0.765	موافق	متوسط	3
الإسناد من قبل الإدارة العليا	2.86	0.712	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 2.86، وهي قيمة متوسطة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.712، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد الإسناد من قبل الإدارة العليا بالمؤسسات محل الدراسة، ويعزو الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة لازالت تفتقر إلى الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا، وبالتالي لا يمكن أن تنجح باقي الممارسات كالتمكين والتدريب مادامت تفتقر إلى الدعم المناسب من قبل الإدارة العليا، لأن دعم الإدارة العليا هو الأساس الذي يعول عليه في تطبيق المفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة وبالتالي نجاح فكرة الجودة الشاملة.

6.2.8.3. تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد المقارنة المرجعية: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد المقارنة المرجعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 37	3.09	0.741	موافق	متوسط	2
العبارة 38	3.11	0.784	موافق	متوسط	1
العبارة 39	2.88	0.722	موافق	متوسط	4
العبارة 40	3.00	0.715	موافق	متوسط	3
المقارنة المرجعية	3.02	0.637	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.02، وهي قيمة متوسطة أي ذو مستوى متوسط، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.637، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد المقارنة المرجعية بالمؤسسة محل الدراسة، ويعزو الباحث إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقييم أدائها مقارنة بالمنافسين من خلال مقارنة جودة منتجاتها مع منتجات المنافسين، والتطلع إلى الممارسات والأساليب الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة، وهذا ما يسمح بتنفيذ نظام المقارنة المرجعية في المؤسسة محل الدراسة.

7.2.8.3. تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد تمكين العاملين: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): تحليل ومناقشة إجابات الفئات المدروسة نحو بعد تمكين العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 41	2.75	0.719	موافق	متوسط	4
العبارة 42	2.95	0.745	موافق	متوسط	1
العبارة 43	2.81	0.755	موافق	متوسط	3
العبارة 44	2.84	0.775	موافق	متوسط	2
تمكين العاملين	2.84	0.775	موافق	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 2.84، وهي قيمة متوسطة أي ذو مستوى متوسط، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.775، كما أن متوسط إجابات أفراد العينة لهذا البعد جاء بدرجة استجابة "موافق"، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك مستوى مقبول لبعد تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويعزو الباحث إلى أن مستوى التمكين في المؤسسة في مستوى متوسط، فقد يكون السبب في تدني مستوى تواجد التمكين في المؤسسة محل الدراسة إلى نقص الاتصال بين الرئيس والمؤوس وربما نقص الثقة بينهما كذلك، وهذا مما يفسد العلاقة بين الرؤساء والمؤوسين ويجعلها علاقة سلبية تحكمها سلطة الرئيس، وبالتالي فإنه يحتاج إلى أساليب لتفعيله كتفويض السلطة والتدريب المستمر والتحفيز وتشجيع العمل الجماعي خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة اقتصادية تعمل في ظل المنافسة وهي تحتاج إلى هذا النوع من الأساليب في أداء عملها.

9.3. اختبار فرضية العلاقة: سنقوم بقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لجميع الفئات المدروسة، حيث سنستخدم في قياس العلاقة على معامل الارتباط سبيرمان، لأن كلي المتغيرين المستقل والتابع متغيرات ترتيبية، واختبار الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (25): معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمات الصحية

معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية
0.893	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت 0.893، وهي تدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة، كما أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط كان معنوي عند مستوى المعنوية (0.01)، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

10.3. اختبار فرضية الأثر: سنقوم بقياس أثر المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) من خلال اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تم استعمال هذا الأخير لطبيعة وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل مما يجعلنا في منأى عن الانحدار الخطي المتعدد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (26): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط يوضح أثر إعادة هندسة العمليات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

<i>R</i>	R^2	<i>F</i>	<i>Sig</i>	<i>B</i> معامل الانحدار	<i>T</i>	<i>Sig</i>
0.858	0.736	117.373	0.000	1.545	10.834	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS*

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (R) 0.858 مما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل والتابع، وهذا ما يدل أن معامل الارتباط دال عند مستوى المعنوية (0.01)، كما تراوحت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.736 وهذا يدل على أن التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مستوى الاهتمام بإعادة هندسة العمليات وأبعادها، كما تراوحت قيمة (F) المحسوبة 117.73 وهي دالة عند مستوى المعنوية (0.01)، كما تراوحت قيمة (t) المحسوبة { 10.834 } وهي دالة عند مستوى المعنوية (0.01)، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خاتمة:

توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى أسلوب إعادة هندسة العمليات يعد من أهم الفلسفات الإدارية التي اهتمت بتحسين أداء المؤسسة، من خلال تحسين أنشطتها ووظائفها وهذا ما بدوره ينعكس على أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق التميز والتفوق على المؤسسات المنافسة، كما تعد إعادة هندسة العمليات مطلب أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فإدارة الجودة الشاملة تهتم بالعمل الداخلي والخارجي على عكس إدارة الجودة التي تهتم بالعمل الخارجي فقط وبالسلعة أو بالخدمة المقدمة، ولأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أن رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي فإنه من الضروري تحقيق رضا العميل الداخلي، وهذا ما تهدف إليه إعادة هندسة العمليات ألا وهو تغيير ممارسة الأنشطة والوظائف بما يتوافق ومتطلبات العميل الداخلي وهذا بدوره ينعكس على أداء المؤسسة ومنه على رضا العميل الخارجي، وتوصلنا إلى أن مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات في فرع أنتيبوتيكال التابع لمجمع صيدال جاء في مستوى متوسط، وكذلك توصلنا بأن مستوى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة جاء في مستوى متوسط.

اختبار فرضيات الدراسة: لقد كانت نتائج اختبار الفرضيات المدروسة كما يلي:

أ. اختبار صحة الفرضية الأولى: بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان { 0.893 }، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة بين إعادة هندسة العمليات وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات وتحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ب. اختبار صحة الفرضية الثانية: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) { 0.858 }، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.736)، وهاته النسب تدل على أن التغيرات الحاصلة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مستوى الاهتمام بإعادة الهندسة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (117.373)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة { 10.834 }، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

نتائج الدراسة: توصلنا في نهاية هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

- تعتبر إعادة هندسة العمليات من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي اهتمت بتحسين أداء المؤسسة، خاصة وأنت هذه الفلسفة ركزت على أهم أبعاد البيئة الداخلية مثل إعادة بناء الهيكل التنظيمي وإعادة بناء الثقافة التنظيمية، وهذا ما يعود بالإيجاب على أداء العاملين ويصنع منهم أفراد مبدعون ويساهمون في تحقيق القيمة المضافة ومنه التأثير على أداء المؤسسة والتفوق على المنافسين؛
- إن إعادة هندسة العمليات تقوم على فكرة تخلي المؤسسة عن الوضع القائم والتفكير بطريقة جديدة في أداء الأنشطة والوظائف، أين يمكن للمؤسسة من تقييم أداؤها واستثمار نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.
- إن ما عزز من أهمية إعادة هندسة العمليات في أداء المؤسسات الحديثة هو تحديات البيئة المستمرة، وبالتالي فإن المؤسسة ما عليها إلا التكيف مع هذه البيئة من خلال إجراء التحسينات والتعديلات المستمرة وهذا ما يتوافق ومضمون إعادة الهندسة.

- ◀ تعتبر إعادة هندسة العمليات من أهم العوامل المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في كافة وظائف المؤسسة وهذا لا يتأتى إلا من خلال إعادة الهندسة والتحسين المستمر لوظائف وأنشطة المؤسسة؛
- ◀ اتفق العاملون بالمؤسسة محل الدراسة على أن نظام التدريب غير فعال، بسبب انخفاض الميزانية المخصصة للتدريب وبالتالي عدم حصول جميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على التدريب المناسب.
- ◀ بعدما حللنا أبعاد إعادة هندسة العمليات يمكن القول بأن عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة هي في مستوى متوسط ولا تزال دون المستوى المطلوب، والسبب هو عدم إدخال أجهزة وتكنولوجيا حديثة تسهل من عمل العاملين في المؤسسة، وكذا ضعف التشجيع من قبل الإدارة العليا على تطبيق عملية إعادة الهندسة.
- ◀ بعدما حللنا أبعاد إدارة الجودة الشاملة يمكن القول بأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة هي في مستوى متوسط، وبالتالي فإن العملية تنقصها بعض العوامل المساعدة المسهلة على عملية التطبيق لهذه الفلسفة الحديثة، كدعم الإدارة العليا والذي يعد أهم عامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا نقص التدريب والتحفيز اللذان يؤديان إلى تحقيق رضا العميل الداخلي وهذا هو جوهر إدارة الجودة الشاملة، ألا وهو تحقيق رضا العميل الداخلي بهدف تحقيق رضا العميل الخارجي؛
- توصيات ومقترحات الدراسة: بعدما قمنا بعرض النتائج النظرية والتطبيقية فإننا نقترح ما يلي:
- ◀ ضرورة القيام بعملية التجديد التكنولوجي وتحديث الأجهزة والمعدات، التي من شأنها أن تسهل من عمل العاملين وبما ينعكس على رضا العميل الداخلي ومنه رضا العميل الخارجي.
- ◀ على المؤسسة محل الدراسة تخصيص ميزانية كافية لتمويل البرنامج التدريبي من أجل القيام بدورات تدريبية للعاملين بصفة مستمرة، مفادها تحسين أداء العاملين ومنه تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا العملاء عن منتجات المؤسسة.
- ◀ على رؤساء العمل في المؤسسة محل الدراسة تشجيع المسؤولين على توسيع دائرة النقاش والحوار وتبادل المعلومات فيما بينهم، من أجل توطيد العلاقة بين الرؤساء والمسؤولين وجعلها علاقة إيجابية لا علاقة سلبية تحكمها سلطة الرؤساء.
- ◀ على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتقييم أدائها بصفة مستمرة من أجل التعرف على نقاط قوتها ومحاولة الاستفادة منها والتعرف على نقاط ضعفها والمساعدة إلى معالجتها.
- ◀ على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بفلسفة إعادة هندسة العمليات، وتبنيها كعملية أساسية تساهم في تحسين أداء العاملين والمؤسسة.
- ◀ ضرورة الاستثمار في مبادئ إدارة الجودة الشاملة من تدريب وتحفيز وتعليم وتبنيها كمبادئ عمل أساسية يستحيل الاستغناء عنها؛

الهوامش والمراجع:

1. Cooke Gillian . (2010) . *A Methodology to Link Strategic Quality Requirements to Operational Activities in Manufacturing* .UK: Coventry University.
2. Faisal Talib .(2010) .Total Quality Management Implementation in the Healthcare Industry: A Proposed Framework2 .nd International Conference on Production and Industrial Engineering CPIE-2010 (صفحة 1365 ، p:1365) .(India).
3. Isac Nicoleta) . Without mentioning the year of publication .(PRINCIPLES OF TQM IN AUTOMOTIVE INDUSTRY .،Romanian Economic and Business Review ،،Vol: 5 ،(4 :No)p :188.
4. Khairul Anuar Mohd Ali ، و Naser Alolayyan Main .(2013) . The impact of total quality management (TQM) on the hospital's performance: an empirical research .Int. J. Services and Operations Management ،(04) 15 p:486.
5. Khurram Nawaz .(2016) . *Factors Affecting Implementation of Quality Excellence Framework at a Senior Management Level in the Context of Dubai* .UK: University of Salford, Manchester.
6. Mohamed Adel Mohamed Samy Mohsen .(2009) .،THE INTRODUCTION OF A TOTAL QUALITY MANAGEMENT CULTURE IN HOTELS .Cardiff, UK,; Cardiff School of Management, University of Wales Institute.
7. Munif N Alotaibi) . Without mentioning the year of publication .(Exploring the Implementation of Total Quality Management in Saudi Arabia .،UK: University of Hull.

8. Nattapan Buavarapon .(2010) .*Business process improvement methodology adoption for improving service quality: case studies of financial institutions in Thailand* .UK: University of Nottingham.
9. Nursalam Nursalam ، Rizeki DwiFibriansari ،Slamet RiyadiYuwono ،Muhammad Hadi ،Ferry Efendi و Angeline Bushy .(2018) .Nursalam Nursalam and al, Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia .*International Journal of Nursing Sciences*)Without mentioning the number ،(p : 1.
10. Oakland John S .(2014) .*Total Quality Management and Operational Excellence: Text with cases* Fourth edition .(United Kingdom :British Library Cataloguing in Publication Data. ،(الإصدار
11. Poornima M. Charantimath .(2011) .*Total Quality Management* .India: Dorling Kindersley.
12. Radoica Luburić .(2015) .Quality Management Principles and Benefits of their Implementation in Central Banks .*Journal of Central Banking Theory and Practice* ،(03)04 ،p:97.
13. ابراهيم صديق بلل، و أحمد فرج الله أحمد موسى. (2017). العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية: الدور الوسيط للتوجه بالتعلم. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 07(01)، ص: 44.
14. أحلام خان. (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
15. أحمد خليل محمود الكحلوت. (2017). علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة. فلسطين: جامعة الأزهر.
16. أمين السيد معين. (2012). مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المؤسسة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، 01(01)، ص: 86.
17. باديس بوخلوة. (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك "قسم التكرير". جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
18. بشير النويقة عطا الله. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(03)، ص: 432.
19. ثروت مشهور. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
20. جنان حاتم كامل الكبيسي. (2016). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاوني والمعاونات. مجلة الأستاذ، 02(01)، ص: 308.
21. حسن محمد قدری. (2015). إدارة الأداء المتميز. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
22. حمد فردي. (2017). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس: دراسة حالة جامعات الجنوب الغربي أدرار. مجلة مجاميع المعرفة، 03(02)، ص: 119.
23. سامية خرخاش. (2015). إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الأنترنت في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 15(15)، ص: 257.
24. سمير البحيري عبد الله. (2015). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية. فلسطين: جامعة الأقصى.
25. شرف الدين زديرة. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية. جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
26. شيراز حايك سي حايك. (2015). إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 09(02)، ص: 81.
27. صالح علي عودة الهللات. (2014). إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
28. صلاح بلاسكة، و نور الدين مزياي. (2013). مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة في شركتي الحضنة والمراعي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 02(02)، ص: 57.
29. علي عودة الهللات صالح. (2014). إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

30. عمار بن عيشي. (2013). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة من وجهة نظر هيئة التدريس. مجلة الاقتصاد الجديد، 04(01)، ص: 193.
31. فادية جباري. (2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل: دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للمؤسسة الجزائرية للتأمينات تلمسان. جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
32. كريمة سلطان. (2018). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة كونديا لصناعة العصائر والحليب بولاية بجاية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 12(01)، ص: 268.
33. مجاهد دينا حسن متولى. (2011). إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير المؤسسات المصرية: دراسة تطبيقية على مؤسسة نيسان. مصر: جامعة بنها.
34. محمد العزب حسين. (2016). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(04)، ص: 734.
35. محمد بن علي الزهرة، و محمد كريم فريحة. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 12(01)، ص: 107.
36. محمد قنديل زين عزت. (2015). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
37. محمد لمن مراكشي، و محفوظ عراي. (2017). درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة البويرة نموذجاً. مجلة دراسات، 08(03)، ص: 112.
38. مراد محبوب. (2014). استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
39. مليكة مقداد. (2017). دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة. مجلة أبعاد اقتصادية، 07(01)، ص: 96.
40. يوسف حجم سلطان الطائي، انعام عبدالزهرة متعب ، و بشرى عبد الحمزة. (2007). مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة. مجلة مركز دراسات الكوفة، ص: 181.