



Business Re-Engineering and Total Quality Management and its Impact on Strategic Performance

*إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة واثرها على الاداء الاستراتيجي

أ.م.د. أمل عبد محمد علي **أ. عدنان شمخي جابر *زهراء محمود عبد الزهرة

Abstract :The study sought to find out the impact of Business Re – engineering and total quality management on strategic performance in the AL – Waha Branch in order to achieve that purpose the study has been adopted the dimensions of Business Re – engineering represented and the total quality management has been represented by the dimensions and The strategic performance has been represented perspective in order to archive the objectives of the study virtual scheme has been placed to determine the nature of relationship and impact between the variables of the study in order to detect the nature of this relationship and impact several hypotheses have been formulation and were testing by several statistical methods by applying statistical program (SPSS vr.18).

The study came to a set of conclusions and the most important is the significant joint effect of Business Re – engineering and total quality management on strategic performance and this is what enhances and support the orientation of our study in the selection of both in depended variables to determine their impact on strategic performance as the value of the multiple regression coefficient between variables is bigger then the value or simple regression coefficient of each independent variable separately in influencing in the depended variable.

*بحث مسئل
**كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بابل
***طالبة ماجستير

المستخلص: سعت الدراسة إلى معرفة تأثير كل من إعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة على الاداء الاستراتيجي في شركة الواحة، ولأجل تحقيق ذلك اعتمدت إعادة هندسة الاعمال بإبعادها، وادارة الجودة الشاملة بمبادئها، والأداء الاستراتيجي بمنظوراته ، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم وضع مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة ومن اجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد تم صياغة عدة فرضيات تم اختبارها بواسطة عدة أساليب احصائية بتطبيق البرنامج الاحصائي (SPSS, vr. 18).

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود تأثير مشترك ذي دلالة معنوية لإعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة في الاداء الاستراتيجي وهذا ما يعزز توجه الدراسة في اختيار المتغيرين المستقلين (إعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة) لمعرفة أثرها في المتغير المعتمد (الاداء الاستراتيجي) ، اذا كانت قيمة معامل الانحدار المتعدد بين المتغيرات اكبر من قيمة معامل الانحدار البسيط لكل متغير مستقل على حده من حيث تأثيره في المتغير المعتمد ،

المقدمة: تواجه المنظمات اليوم عالماً يختلف عن العالم الذي كنا نعيشه منذ سنوات خلت، من خلال بروز التحديات المختلفة التي أفرزتها متغيرات عديدة في عالم سريع التغير والتطور، إذ يتطلب التعامل مع هذه التغيرات قيام إدارات المنظمات بإيجاد حلول جذرية لمختلف هذه المشاكل من خلال إعادة تصميم وابتكار عملياتها بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في الجودة مع التركيز على تقديم خدمات فاعلة للعملاء وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على انجاز العمل، فضلاً عن التغلب على مشاكل التكرار والتداخل في انجاز الاعمال وتجاوز مشكلة عدم التكامل في المعلومات ومشكلة الحدود التنظيمية والتي تعد أحد مستلزمات الصناعة وإدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين ، كما أنه من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه الآراء والأفكار وفقاً لوجهات نظر الباحثين، إلا أن هذا التباين شكلي في المفاهيم، ويكاد أن يكون متماثلاً في المضامين، إذ أنه يتمحور حول الهدف التي تسعى لتحقيقه الشركة والذي يتمثل في رضا الزبون من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في الشركة وان السلوك الذي يقوم به المرء في اثناء تنفيذه لمهمة معينة او مهارة وقد يكون ملاحظ مباشرة كما في الأداء العملي وقد يكون غير ملاحظ كما في التفكير والتقويم وحل المشكلات.

المبحث الاول

منهجية البحث وبعض الاسهامات المعرفيه السابقه

اولاً: منهجية البحث

تمهيد:

يتطلب التمهيدي للإطار الميداني تحديد المنهجية التي تعتمدها الدراسة في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء نموذجها وفرضياتها ، والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، فضلاً عن وصف الشركة المبحوثة.

١-مشكلة البحث:- يمكن وصف العديد من الشركات العراقية بأنها شركات تقليدية وبالتالي فإنها شركات (Reactive) ولتغيير دورها الى الدور المبادر (Proactive) لاسيما في ظل التغييرات السريعة والتطورات الهائلة في عالم اليوم في نطاق الحاجة الملحة التي تُعرض على الشركات العراقية لتتبنى استراتيجيات التغيير والمداخل الإدارية المعاصرة وبرزها إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة.

وعلى هذا الاساس تكمن مشكلة الدراسة وتحدد في اثارة التساؤلات البحثية الآتية:-

١. مامدى ادراك العاملين لإعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة؟
٢. مامدى تطبيق كل من اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة؟
٣. ما هو ترتيب اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة؟
٤. مامدى العلاقة بين اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
٥. ما مدى تأثير كلاً من إعادة هندسة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي؟

٢- اهمية الدراسة:تستمد الدراسة اهميتها من المتغيرات والموضوعات التي اهتمت بمعالجتها ومن خلال متغيرات الدراسة (اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي) والشركات بصورة عامة تسعى لتطوير مواردها والتي تلعب دورا اساسيا في ضمان نجاحها ، وعليه تم تحديد اهمية الدراسة بما يأتي:

١. التعرف على الواقع الحالي للشركة المبحوثة فيما يتعلق بتطبيق اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة.
٢. تقديم اطار عمل فكري وتطبيقي لشركات القطاع الصناعي فيما يتعلق بتبني اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة وبما يتلاءم مع قدرات الشركة المبحوثة.

٣- **اهداف الدراسة:** ان الهدف الرئيسي للدراسة هو التحقق من العلاقة والاثر لأبعاد اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة وذلك في ضوء مشكلة الدراسة واهميتها ، وبشكل اكثر تحديدا تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي:

١. تقديم اطار نظري حول اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة المؤثرة في الاداء الاستراتيجي وبلورة قاعدة فكرية تبرر الترابط المنطقي المفترض بين متغيرات الدراسة الحالية، وتسليط الضوء على واقع هذه المتغيرات في الشركة عينة الدراسة.

٢. تشخيص ابعاد كلا من اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة الاكثر تاثيرا في تحقيق الاداء الاستراتيجي.

٣. بناء وتطوير نموذج ومقياس خاص بأبعاد كلا من اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة المؤثرة على الاداء الاستراتيجي.

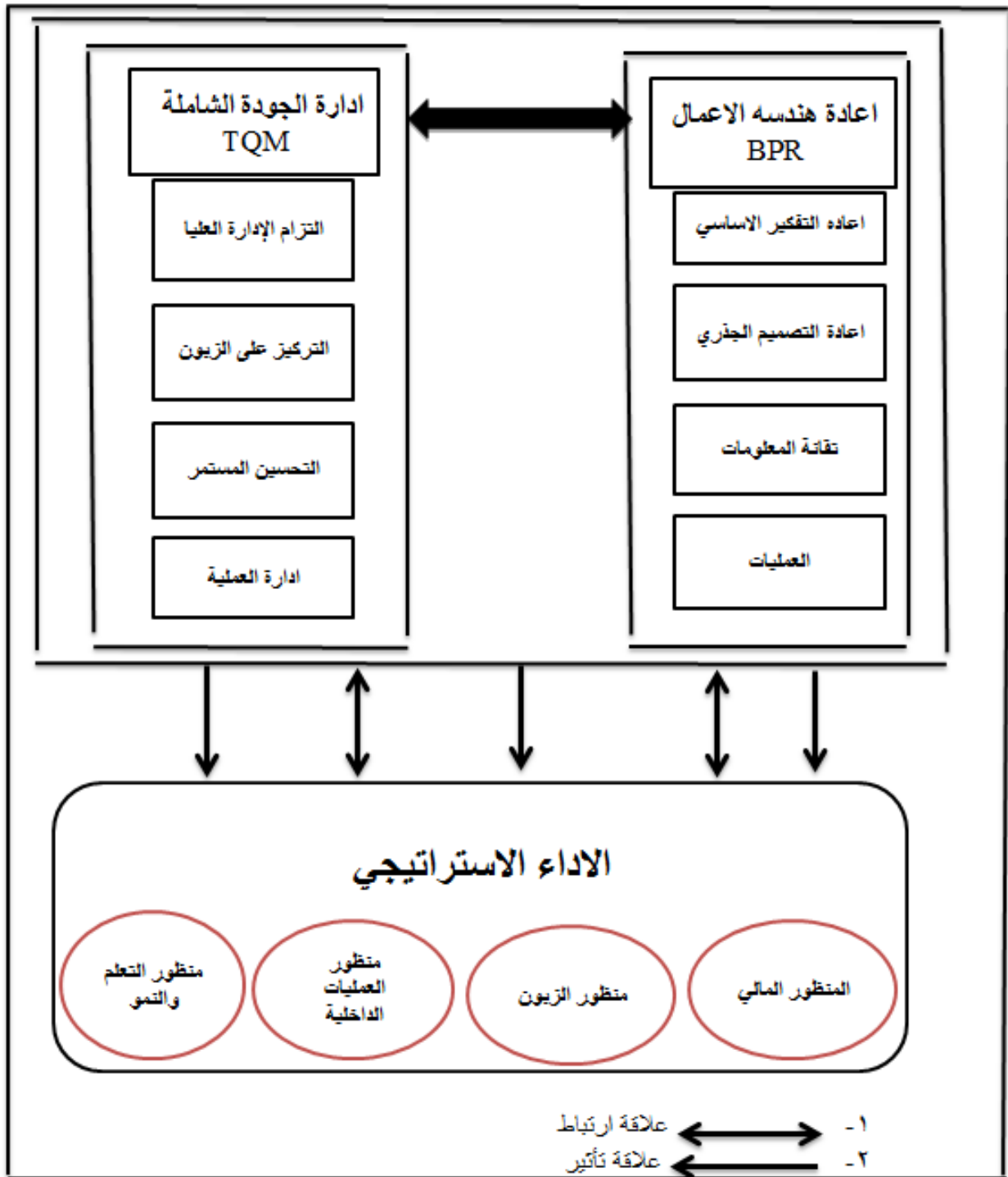
٤. محاولة تحديد مستوى وأثر كل من ابعاد كلا من اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة في تحقيق الاداء الاستراتيجي لدى عينة الدراسة من خلال وصف وتشخيص هذه المتغيرات احصائيا.

٤- **المخطط الفرضي:** يوضح مخطط الدراسة مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او وصفية وتجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، وعلى هذا الاساس ينبغي ان يكون شاملا لجميع متغيرات الدراسة والفرعية في صورتها الاجمالية، ومن ثم امكانية قياسية لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد او بصورة اجمالية، لكي يكون مجسدا لمشكلة الدراسة والاهداف المتوقع تحقيقها، ويتكون مخطط الدراسة من نوعين من المتغيرات هما:
أ- المتغير المستقل:

يتمثل بإعادة هندسة الاعمال كمدخل من مداخل التغيير الجذري للتحسين والتطوير بأبعاده كما موضح في الشكل(١) وادارة الجودة الشاملة التي تعد كأداة للتغيير التدريجي بأبعاده الموضحة في الشكل رقم (١) والتي تسهم في رفع الروح المعنوية وكذلك تحقيق حاجات الزبائن وطموحاتهم.

ب- المتغير المعتمد:

ويتمثل بالأداء الاستراتيجي والذي يعتمد على مؤشرات بطاقة الدرجات المتوازنة الموضحة في الشكل رقم(١) والذي يشير بعد تحليلها الى مستوى الاداء الاستراتيجي الذي تم التوصل اليه.



شكل (١) مخطط البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث:

بناء على تساؤلات الدراسة واهدافها ومخططها الفرضي جرى صياغة عدد من الفرضيات التي جسدت مشكلة الدراسة وكما يأتي:

أ- فرضيات العلاقة:-

١. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين اعادة هندسة الاعمال والاداء الاستراتيجي منفردة واجمالاً.

٢. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي منفردة واجمالاً.

ب- فرضيات التأثير:-

١. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة الاعمال في الاداء الاستراتيجي منفردة واجمالاً.

٢. توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الاداء الاستراتيجي منفردة واجمالاً.

٦- حدود البحث :

وتتجلى حدود الدراسة وعلى النحو الآتي :

أ- الحدود الدراسة المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية والدائن والاعطية البلاستيكية المحدودة/فرع بابل، نتيجة للموافقة الرسمية التي تم استحصالها من ادارة الشركة والترحيب الذي ابداه مدير الشركة، ولاسيما من خلال امكانية تقديم البيانات اللازمة للدراسة والتي من شأنها ان تعطي نتائج دقيقة يمكن الافادة منها، مما ايد وشجع عملية الشروع في تطبيق الدراسة الحالية في شركتهم

ب- حدود الدراسة الزمنية : وقد اقتصرت الدراسة على تشخيص الوضع الحاضر للشركة خلال الفترة (٢٠١٦/٨/١ - ٢٠١٦/١٢/٣١).

حدود الدراسة البشرية : حيث طبقت الدراسة على عينة من المدراء والعاملين في مختلف المستويات الإدارية والأقسام ممن لهم الخبرة وأهل الاختصاص بعمل الشركة موضوع الدراسة.

٧- الاختبارات الخاصة بالاستبانة :

١. اختبار صدق اداة القياس Validity:- ويهدف صدق الأداة الى التحقق من ان فقرات المقياس تستنبط او تشتق من الظاهرة المستهدفة او المبحوثة (Derived from the Intended

(Phenomenon)، او انه يعني التحقق من قدرة تلك الفقرات على تجسيد المضامين المستهدفة بنائياً ومفاهيمياً واجرائياً وبتعبير اخر التأكد من مدى المطابقة بين فقرات القياس أي(الأفكار التي يمتلكها الباحث عن الظاهرة المبحوثة) والحقيقة الفعلية لتلك الظاهرة ، اذ ان فقدان أداة القياس لخاصية الصدق لابد ان ينعكس سلباً على نتائج الدراسة. وفي حدود دراستنا الحالية فان الهدف من اختبارات الصدق هو التحقق من ان أداة القياس المعتمدة في الدراسة قادرة على قياس ما تهدف لقياسه بصورة فعلية، وللتحقق من ذلك فقد تم توظيف طرائق الاختبار الاتية:

أ- اختبار الصدق الظاهري

ب- ولأجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس تم عرض الأداة بصورتها الاولية على (٨) من المحكمين وهم من (الأساتذة المتخصصين في ادارة الاعمال)، كما في ملحق (١). وقد أخذت بعين الاعتبار جميع التعديلات المقترحة وملاحظات السادة الخبراء على اداة القياس واهم تلك الملاحظات هي تلك المتعلقة بإعادة صياغة عدد من فقرات القياس لتكون أكثر وضوحاً وملائمة لقياس المتغيرات المستهدفة الى جانب تقليص عدد من الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

ت- صدق المحتوى : ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله ، وهناك عدة طرق احصائية لقياس صدق الاستبانة أهمها وأكثرها شيوعاً ودقة هي طريقة المقارنة الطرفية ، وتتلخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيباً تصاعدياً ، وتقسّم إلى مجموعتين ، ويتم اختيار (27%) من أعلى الدرجات كمجموعة أولى و(27%) من أوطأ الدرجات كمجموعة ثانية وتم قياس الفرق بينهما ووجد ان هناك فروض معنوية بمستوى 0.01 مما يدل على صدق محتوى المقياس.

٢. ثبات الاستبانة (Reliability Of Questionnaire) : يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها بعد مُدة من الزمن على الأفراد أنفسهم مرة أخرى ، من اجل التحقق من ثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث ، استخدمت الباحثة لهذا الغرض معامل ارتباط ألفا (معامل الفا كرونباخ) ،وقد تم قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي للأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بـ (اعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة والاداء الاستراتيجي)، باستخدام مقياس (ألفا كرونباخ)

جدول رقم (١)

اختبار ثبات مقياس الدراسة ودقة إجابات أفراد العينة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات والصدق)	نسبة الثبات (%)
١	إعادة هندسة الأعمال	23	0.957	95.7
٢	إدارة الجودة الشاملة	20	0.953	95.3
٣	الإداء الاستراتيجي	20	0.982	95.3
		63	0.8415	84.15

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسوب

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول رقم (٢) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ (معاملات الثبات) لأبعاد الدراسة ، وكذلك كافة متغيرات الدراسة البالغة (0.957, 0.953, 0.982) على الترتيب تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الإدارية والإحصائية، كما تشير نسبة الثبات البالغة (95.3% ، 95.3% ، 95.7%) إلى دقة مقياس الدراسة ، كما تم استخدام طريقة التجزئة النصفية وتتلخص بإيجاد معامل ارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة وقد كانت قيمته (0.85) وعند تصحيحه بمعادلة (Spearman-Brown) أصبح معامل الثبات للاستبانة ككل (0.89) وهذا يعد كافياً لاعتبار الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد لتعطي النتائج نفسها .

٨- مجتمع وعينة الدراسة :

اختير مجتمع الدراسة من المدراء والعاملين في مختلف المستويات الإدارية والأقسام من ذوي الخبرة والاختصاص في شركة الواحة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية ، وذلك بسبب طبيعة الدراسة التي تتطلب قدراً من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة ، تم أخذ عينة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية والأقسام وقد جرى توزيع (100) استمارة من الاستبانة، ولكن بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (50) استمارة أي بنسبة 50% من الاستمارات الموزعة وقد كان أسلوب اختيار العينة بشكل عشوائي.

ثانياً : بعض الاسهامات المعرفية لإعادة هندسة الاعمال:-

الاسهامات العربية:-

الدراسة الأولى	
إعادة هندسة الأعمال كمدخل للتحسين المستمر	عنوان الدراسة
رغد الجزائري ٢٠٠٠	الباحث والسنة
تهدف هذه الدراسة إلى تصميم نظام يساهم في تقليص الإجراءات التي تسهم في تأخير دخول المريض للمستشفى ومعالجته وتستمر إلى مغادرته ولعمل ذلك لا بد من تشكيل فرق عمل (Work teams) تتناسب وعدد المرضى الذين سيتم استلامهم في الجناح الخاص لمستشفى الكندي كما يتطلب استخدام أسلوب (الإدارة الذاتية) لغرض الإيفاء بمتطلبات السرعة في تقديم الخدمة	هدف الدراسة
تطبيقية	نوع الدراسة
توصلت الدراسة إلى إن أسباب طول الإجراءات والحلقات الروتينية الزائدة يعود إلى استخدام التركيب التنظيمي العمودي والذي يتضمن كثرة عدد الأقسام وفروعها التي يراجعها المريض لغرض إكمال إجراءاته	اهم الاستنتاجات
تم الاستفادة منها في الجانب النظري	الافادة من الدراسة
الدراسة الثانية (الإسهامات الأجنبية)	
Performance Management and business reengineering initiatives 1998 إدارة الأداء وإعادة هندسة الأعمال	عنوان الدراسة
Valimaki & Tissari, 1998	الباحث والسنة
تقويم خصائص هندسة إعادة الاعمال باستخدام نظام ادارة الاداء الافضل، وقد تبنت هذه الدراسة اسلوب الاستبانة ودراسة الحالة مع خلال تطبيق عمليات وانظمة جديدة في مكاتب البيع ومراكز خدمة المستهلك حول العالم	هدف الدراسة
وصفية تحليلية	نوع الدراسة
توظيف أنظمة معلومات لوجستية، توحيد وتوظيف السلسلة اللوجستية (Logistic Chain)، وعمليات فعالة وكفاءة قائمة على مقاييس الأداء	اهم الاستنتاجات

بعض الاسهامات المعرفية لإدارة الجودة الشاملة:-

بعض الاسهامات العربية:-

الدراسة العربية	
عنوان الدراسة	علاقة الرضا الوظيفي وأثره في أداء العاملين على وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)
الباحث والسنة	الخفاجي ٢٠٠٤
هدف الدراسة	التعرّف على علاقة وأثر أبعاد الرضا الوظيفي في أبعاد أداء العاملين (الزبون الداخلي) وفق سلسلة (TQM)
نوع الدراسة	تطبيقية
اهم الاستنتاجات	١- انخفاض مستوى نظم التحفيز يعود إلى افتقار المنظمة إلى نظام حوافز كفوء وفاعل يشمل جميع العاملين، ولعدم توقّر الموارد المالية اللازمة للمنظمة مما جعلها تعتمد إلى حدّ كبير على التحفيز المعنوي أكثر من اعتمادها على التحفيز المادي. ٢- ضعف اهتمام إدارة المنظمة بتشجيع مبادرات وإبداعات العاملين وعدم الاهتمام بإيجاد طرق وأساليب عمل تزيد من جودة أداء العاملين، وتوفير المستلزمات والمعدّات الطبية اللازمة لمواكبة التطورات الحديثة.
الإفادة من الدراسة	تدعيم الجانب النظري.
الاسهامات الأجنبية	
عنوان الدراسة	and the Balanced "Total Quality Management Scorecard Approach إدارة الجودة الشاملة ومدخل بطاقة الأداء المتوازن
الباحث والسنة	Hoque, Zahiral , ٢٠٠٣
هدف الدراسة	تقييم المدى الذي تكون فيه أفكار وأساليب TQM و BSC ملائمة للفاعلية التنظيمية. وهذه الدراسة مفيدة لأسباب عديدة منها ١- توسيع نطاق تقييم الأداء التنظيمي ليذهب إلى أبعد من التركيز على الأداء المالي الذي يتوقف عند الخط القاعدي.

٢- تظهر علاقات بين الفعل والقياس (ستراتيجية TQM وقياس BSC) وتركز على العلاقات التي كثيراً ما يتم تجاهلها في الأدبيات المحاسبية (العلاقة بين التخطيط ونظم الرقابة).	
نظرية	نوع الدراسة
TQM لا تأخذ بالاعتبار العاملين عند بحثها عن التحسين المستمر، إلا أن BSC تأخذ العاملين بالاعتبار. وباستخدام BSC يمكن للمنظمة التي تتبنى TQM أن تتجاوز هذا التجاهل والذي يجب ان يزيد من رضا العاملين وبالتالي الأداء التنظيمي. كما أن (TQM) تساعد في تحسين نظام إدارة المنظمة الشامل وأدائها وتركز على رضا الزبون لضمان الأرباح لدعم التحسين في كافة المجالات، وكذلك الحال بالنسبة لقياس الأداء بأهداف متوازنة.	اهم الاستنتاجات
تدعيم الجانب النظري.	الافادة من الدراسة

بعض الاسهامات المعرفية للأداء الاستراتيجي:-

بعض الاسهامات العربية:-

الدراسة الاولى	
(قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة)	عنوان الدراسة
(الجابر ، ٢٠٠٧)	الباحث والسنة
التغلب على مثالب مدخل التحليل المالي في تقويم أداء الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية لقصوره في إعطاء صورة متكاملة عن أدائها باستعمال منظورات تعتمد مقاييس يأخذ بنظر الاعتبار توجهات الشركة نحو الزبون الخارجي والتعلم والنمو وتحليل العمليات الداخلية فضلاً عن استعمال التحليل المالي .	هدف الدراسة
تحليلية	نوع الدراسة
١- تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني إمكانية استعمال البطاقة في تقويم أداء الشركة . ٢- اهتمام الإدارة العليا في الشركة بالمقياس المالي الذي يركز على نتائج أعمال الشركة من خلال فقرات الميزانية العمومية ، كشف الدخل لكن لا تركز بما ينبغي على المنظورات الأخرى	اهم الاستنتاجات

الإفادة من الدراسة	تدعم منهجية البحث
الإسهامات الأجنبية	
عنوان الدراسة	(دليل عن كيفية استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة لتحسين أداء الشركة) A Guide on How to Use the Balanced Scorecard to Improve corporate Performance .
الباحث والسنة	(Goh ,2000)
هدف الدراسة	مضاعفة القيمة لحاملي الأسهم ، استعملت الشركة هذه البطاقة وحققت فهماً أكبر لاستراتيجياتها مع تقليص قائمة المقاييس التي تتوافق مع إستراتيجية الشركة.
نوع الدراسة	تطبيقية
اهم الاستنتاجات	انه من المحتمل أن تصبح البطاقة حجر الأساس في نظام إدارة الشركة ، وقد جعلتها قادرة على ترجمة استراتيجيات وحدة العمل إلى نظام قياس ينسجم مع النظام الإداري كله .
الإفادة من الدراسة	تدعم منهجية البحث

من خلال استعراض الدراسات السابقة والإشارة الى الإفادة منها من الضروري الإشارة أيضاً الى الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة حيث ان دراستنا حسب علمنا تعد الدراسة الأولى التي تناولت استراتيجية التغيير الجذري (اعادة هندسة الأعمال) واستراتيجية التغيير التدريجي (ادارة الجودة الشاملة) معاً كمتغيرات مستقلة وبيان علاقتها وأثرها في الأداء الاستراتيجي وفقاً لبطاقة الدرجات المتوازنة، فضلاً عن التطبيق العملي لما يتعلق بدراسة تتابع العمليات لدراسة الوقت الفعلي ووقت الانتظار والوقت الأمثل للمكانن.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً:- إعادة هندسة عمليات الاعمال Business Process Reengineering (BPR)

أ- مفهوم إعادة هندسة الأعمال

جدول رقم (٢) مفهوم إعادة هندسة الاعمال لدى عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث	السنة والصفحة
إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب النظم والسياسات والبنى	Manganelli & Klien	1994 p16

المفهوم	الباحث	السنة والصفحة
التنظيمية السائدة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في الشركة .		
طريقة لتحسين أداء الشركة إذ تسعى لجعل التحسينات الرئيسية ممكنة القياس مثل التكلفة والجودة والإستجابة، وهي تبنى على أساس إعادة الهيكلة الجوهرية للعمليات الأساسية التي تستخدمها الشركة الاضافية قيمة لمخرجاتها	Choen & Apte	p122 1997
إعادة التفكير والتصميم الجذري لعمليات الشركة كافة من أجل تحقيق تحسينات محسوسة وكبيرة في المقاييس الحاسمة للإدارة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة	Micheal covert (www.themanager.org.)	1997 p133
إعادة تعريفية بالتنظيمات الدقيقة لمراحل العمليات كافة لكي تظهر الأعمال المجدية نحو تحقيق متطلبات الزبون .	Slack et al	1998 p96

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى الادبيات السابقة

ب- أهداف إعادة هندسة الأعمال

يرى (Endres ،٢٢٠:2003) ان إعادة هندسة العمليات تسعى الى تحقيق منتجات وخدمات جديدة من خلال الاهداف الاتية :

١. التركيز على الزبون بصورة أكبر وذلك يتضمن التركيز بالاتجاه العالمي (Global Focus).

٢. سرعة أكبر في الوصول الى الأسواق وهذا يقود الى الانجاز الأوسع من خلال تقليص العملية والتي تدعى العملية الامامية – النهائية (The Front-End Process) يضاف الى ذلك القنوات الفاصلة (Intervals) في التطوير والتصنيع .

٣. رفع نسبة الابداع الى مستوى أعلى .

٤. تخفيض كلفة كل من المنتج والخدمة، تخفيض كلفة البحث والتطوير (R&D) المقدمة لها .

ج- مكونات إعادة هندسة الأعمال

تمثل (BPR) فكرة لتغيير العمليات بغية تطويرها وتعتمد على سؤال محدد، لماذا نعمل الأشياء بطريقة معينة؟

تكون الاجابة بسبب طريقة الأداء (Nahmais ,1991,R.15) وبشكل عام تتضمن BPR

أربع مكونات رئيسية هي: (عبدالحفيظ ،٢٠٠٣، ٢٠) (بيت المعماريين،١١،٢٠٠٤)

١- إعادة التفكير الاساسي Fundamental Rethinking:

وتعني اعادة التفكير في عمل الشركة والطريقة التي تؤدي بها الاعمال (هيجات، ١٩٩٩، ١٠)، كما انها طريقة خاصة لاستعمال العقول من اجل تركيز الانتباه وليس علاجاً سريعاً للامراض لذلك يتوجب على الشركة ومهما كان وضعها صغيرة اة القائد في السوق ان تطرح على نفسها عدد من الاسئلة حول كيفية ادائها لعملها منها: (Hammer&Champy,1994:32)

٢- اعادة التصميم الجذري Radical Redesign

وتعني إختراع طرائق جديدة تماماً لإنجاز العمل أي إعادة إختراع الشركة والبدء بمسلمات جديدة بدلاً من التحسين الجزئي أوالتطور .ان هذا المصطلح ايضا يتكون من جزئين هما :

اعادة التصميم Redesign ، الجذري Radical

٣. تقانة المعلومات Information Technology:

تعد تقانة المعلومات والاتصالات من المواضيع المهمة التي نالت حيزاً واسعاً وكبيراً من اهتمامات الكتاب والباحثين في عدة مجالات ومنها المواضيع الإدارية وقد ازداد اهتمام إدارات المنظمات بتقانة المعلومات والاتصالات، اذ أصبحت المحرك الأساسي لعمل هذه المنظمات والتي نتج عنها الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية والتجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني وغيرها.

٤- العمليات Processes

على الرغم من ان هذه العبارة هي الاهم في تعريف مصطلح اعادة الهندسة الا انها تمثل اكثر المفاهيم صعوبة امام الاداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهيكل التنظيمية بدلاً من العمليات.

رابعاً: أهمية ودوافع إعادة هندسة الأعمال

يؤدي التغيير المستمر لبيئة الشركة العامة إلى حدوث تغييرات والتي تنشأ بسبب أزمات المنافسة المتلاحقة لها وبذلك ازدادت أهمية تطبيق BRP من خلال المزايا والفوائد التي تحققها وهي (Crotevant, 1998, P.11).

١. القضاء على الازدواجية في المسؤوليات.

٢. رفع معنويات العاملين وكفاءتهم.

٣. تقرير انسيابية عمل جديد في حلقات الهيكل التنظيمي.

٤. الاستغلال الأمثل للوقت واستبعاد الأعمال غير الضرورية.

٥. توفير قدرات أفضل لدعم القرار.

٦. تحقيق المزايا التنافسية المؤدية إلى الأرباح.

ثانياً:- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Concept

جدول رقم (٣) مفهوم ادارة الجودة الشاملة لدى عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث	السنة
أنها مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة و يبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة و يستهدف نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة و المجتمع.	زاهر	1998 p28
أنها مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من اجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن.	الصوفي	1997 p99
هي نظام إداري يضع رضا الزبون الخارجي على رأس قائمة الأولويات التي تحقق للمنظمة أرباحاً على المدى الطويل اكثر من الأرباح التي تتحقق للمنظمة في المدى القصير.	حمود	2000 p75
منهج لتحسين التنافسيه واساسا للتخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين لكافة الأنشطة ، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية (Bank 2000:103) أما روجرز تنكس فقد عرفها على أنها التزام لكل من ألا داره والعاملين للقيام بالعمل من اجل تحقيق توقعات الزبون أو تجاوز تلك التوقعات.	Tunks	1992 p17
هي مفهوم إداري تكاملي موجه نحو التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات بمشاركة كافة المستويات والوظائف في المنظمة بهدف بناء الجودة منذ البداية وهي تعد مهمة ومسؤولية كل فرد في المنظمة.	Evans	1993 p25

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على الادبيات السابقة

ب- مبادئ ادارة الجودة الشاملة:-

١- التزام الإدارة العليا _ Commitment Top Management

يؤكد الخبراء العاملون في مجالات إدارة الجودة على إن من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا والتزامها للجودة، ذلك لان قرار تطبيق ودعم إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي في المقام الأول. وتأتي أهمية الإدارة في هذا الإطار عبر امتلاكها القدرة على تطوير ونشر رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتعزيز ثقافة الجودة (السالم والمري، ٢٠٠٥: ٦٢).

٢. التركيز على الزبون Customer Focus

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها مما يستوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم (العزاوي، ٢٠٠٥: ٢٣)، ويعد الزبون بمثابة الخطوة الدافعة للمنظمة في محاولة لكسب الميزة التنافسية للمنظمة (Hannula et al,2009:3).

٣. التحسين المستمر Continuous Improvement

هي فلسفة تسعى لتحسين كل العوامل المرتبطة بالعملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس متطور (Stevenson, 2007: 417) والتي تشمل الأفراد والمعدات والموردين والعمليات والغرض من ذلك إن كل جانب من العملية يمكن أن يتم تحسينه، والهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن تحقيقه ولكنه مطلوب دائماً (Heizer & Render, 2008: 198).

٤. التركيز على العملية: Focuses Process

أن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.(الطائي وآخرون، ٢٠٠٥: ١٤٨).

ج- أهمية إدارة الجودة الشاملة :

ويرى (Okland , 1992: 9) ما يأتي :

أولاً. تحقيق رضا الزبائن الخارجيين بالتركيز على إشباع حاجاتهم باستمرار .

ثانياً. تحقيق جودة أداء المنظمة وذلك باتباع سلسلة من الإجراءات الأساسية والمهمة لتحقيق الأداء العالي.

ثالثاً. التأكيد على العمليات الأساسية التي تؤدي إلى قيمة إضافية بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات واستبعاد العمليات الزائدة التي لا تؤدي إلى قيمة إضافية .

رابعاً. تشكيل فرق العمل ومنحها الصلاحيات الكافية لتحسين وتطوير العمليات ومقاييس الأداء أو حل المشكلات.

خامساً. دراسة سوق المنافسين تفصيلاً وحصر المنافسين الحاليين أو المرتقبين وتطوير الاستراتيجيات التنافسية قبلهم.

سادساً. التركيز على تطوير نظم الاتصالات المفتوحة بجميع الاتجاهات في المنظمة بهدف إنجاز الأعمال.

سابعاً. التأكيد على التحسين المستمر لجميع أجزاء المنظمة والذي يعد من أولويات الإدارة لأنه هدف بدون نهاية.

د- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ومعوقات تطبيقها تعود إلى الآتي (العزاوي، ٢٠٠٥: ٧٥)

١. جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة علاج شافٍ لجميع مشاكل المنظمة.
٢. عجز الإدارة الوسطى عند تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهتد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
٣. التركيز العالي على الفعاليات الداخلة للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإعفاءها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
٤. تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
٥. تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

ثالثاً:- الاداء الاستراتيجي Performance Strategic

أ- مفهوم الأداء Performance Concept

جدول رقم (٤) مفهوم الأداء الاستراتيجي لدى عدد من الكتاب والباحثين

ت	أسماء الكتاب والباحثين	السنة	التعريف
١.	اللامي	١٩٩٩	المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة .
٢.	هلال	٢٠٠٤	النتائج المتحققة من مجال تفاعل نشاطات المنظمة ، ويتمثل في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج المنظمة الجيدة .
٣.	الداودي	٢٠٠٥	انه انعكاس لمدى نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها وفقاً للمعايير التي تصنعها وفقاً لمتطلبات عملها وطبيعته .
٤.	Robbins	١٩٩٥	قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات
٥.	Andersen	٢٠٠١	عملية يقوم من خلالها المديرين بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع .

٦ .	Kelly	٢٠٠٢	مجموعة النتائج أو المخرجات التي إنجازها الأفراد العاملون في الوظيفة وماذا يعملون لكي تؤثر بتلك النتائج .
-----	-------	------	--

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى الأدبيات السابقة

ب- منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة والمقاييس المرتبطة بها

Balanced Scorecard Perspectives and the Related Measures

١- المنظور المالي: Financial perspective

بالرغم من أهمية الأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأهداف الأخرى طويلة الأجل فإن كثير من الباحثين اعتبروا أن الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق الأهداف المالية (Al Shaikh, 2007: 38) كما يُعدُّ حجر الزاوية للمقاييس الاقتصادية فضلاً عن ذلك فإن مقاييس الأداء المالي تُشير إلى إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ومن المهم المساهمة في تنفيذ خطط التحسين (Kaplan & Norton, 1996: 25).

٢- منظور الزبون Customer Perspective

يتضمن منظور الزبون الإجابة على الأسئلة الآتية: لمن تقدم المنتجات والخدمات؟ ماهي القيمة المقترحة للزبائن؟ وكيف يمكن تحسينها؟ ما هي الفرص المتاحة لزيادة الحصة السوقية؟ ما هي الأساليب والتقنيات الفعالة للحصول على زبائن ذات قيمة عالية وبأقل كلفة؟ هذه الأسئلة يجب وضعها قبل البداية بالعمل، والتي تدور كلها حول الزبون والذي يعد المستخدم النهائي والمتمن الحقيقي الذي يقرر نجاح المنظمة (AL sheikh, 2007 : 42) .

٣- منظور العمليات الداخلية Internal Business Perspective

يركز هذا المنظور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من منظور الزبائن (بخلق قيمة للزبائن) والمنظور المالي (بزيادة ثروة المساهمين). وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية لإرضاء الزبائن والمساهمين (Horngren et, al, 2009: 493).

٤- منظور التعلم والنمو: Learning and growth perspective

السؤال الذي طرحه (Kaplan & Norton) لهذا المنظور هو كيف يمكننا الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟ فإذا وضعت مقاييس الزبون ومقاييس العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن فبالإمكان تحديد الأهداف الأكثر أهمية التي تمكن المنظمات من المنافسة بنجاح من خلال منظور التعلم والنمو كما أن قابلية المنظمة على الإبداع والتحسين والتعلم تؤثر مباشرة في قيمة المنظمة

ومن خلال قابلية على طرح المنظمة منتج جديد وخلق قيمة للزبائن تستطيع المنظمة أن تخرق الأسواق الجديدة وتزيد من إيراداتها (Al Shaikh, 2007: 47).

ث- قياس الأداء الاستراتيجي Strategic Performance Measurement

يرى (David, 2005: 303-301) :

١. المقاييس الكلية للكفاءة مثل معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حق الملكية.
٢. المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المتحققة مقارنة بعدد العاملين في قسم التسويق .
٣. المقاييس النوعية للكفاءة مثل مستوى جودة المنتج .

وبين (الفضل ، ٢٠٠٤ : ٦١) بان مقاييس الاداء الاستراتيجي هي:

١. ارتباط الفاعلية بالمنظمة وليس بالمديرين .
٢. إنها تمثل حكماً شخصياً لمدى أداء المنظمة .
٣. تعكس آراء مجموعة مختلفة من الأفراد عن المنظمة .

المبحث الثالث

ثانياً: الجانب العملي (اختبار الارتباط والتأثير)

فرضيات الارتباط:

(توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين اعادة هندسة الاعمال والاداء الاستراتيجي)

جدول (٥)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين اعادة هندسة الاعمال والاداء الاستراتيجي

ترتيب قوة العلاقة	قيمة معامل الارتباط R	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
الأول	0.791	تقانة المعلومات (X ₁₃)	اعادة هندسة الاعمال
الثاني	0.725	اعادة التصميم الجذري (X ₁₂)	
الثالث	0.599	اعادة التفكير الاساسي (X ₁₁)	
الرابع	0.523	العمليات (X ₁₄)	

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (٢٠) ما يأتي :-

١. إن بعد تقانة المعلومات (X₁₃) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الاداء

الاستراتيجي (y) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.791) .

٢. فيما حقق بعد اعادة التصميم الجذري (X_{12}) المرتبة الثانية من خلال معامل ارتباط مع الاداء الاستراتيجي (y) بلغ (0.725) .

٣. حصل بعد اعادة التفكير الاساسي (X_{11}) على المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الاداء الاستراتيجي (y) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.599).

حصل بعد العمليات (X_{14}) على المرتبة الرابعة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الاداء الاستراتيجي (y) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.523) .
(توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي)

جدول (٦)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي

ترتيب قوة العلاقة	قيمة معامل الارتباط R	المتغير المعتمد المتغير المستقل
الأول	0.800	ادارة العملية (x_{14})
الثاني	0.735	التركيز على الزبون (x_{12})
الثالث	0.702	التحسين المستمر (x_{13})
الرابع	0.662	التزام الادارة العليا (x_{14})

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (٢٢) ما يأتي :-

١. إن بعد ادارة العملية (x_{24}) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الاداء الاستراتيجي (Y) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.800) .

٢. فيما حقق بعد التركيز على الزبون (x_{22}) المرتبة الثانية من خلال معامل ارتباط مع الاداء الاستراتيجي (Y) بلغ (0.735) .

٣. حصل بعد التحسين المستمر (x_{23}) على المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الاداء الاستراتيجي (Y) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.702).

حصل بعد التزام الادارة العليا (x_{21}) على المرتبة الرابعة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الاداء الاستراتيجي (Y) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.662).

فرضيات التأثير:-

(وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد إعادة هندسة الاعمال والاداء الاستراتيجي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن أبعاد إعادة هندسة الاعمال (X_1) يؤثر في الاداء الاستراتيجي (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لأبعاد إعادة هندسة الاعمال (X) والاداء الاستراتيجي (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

إذ أنّ (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن الاداء الاستراتيجي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لإعادة هندسة الاعمال (X_1)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (50)، وكانت معادلة الانحدار البسيط هي:

$$\text{الاداء الاستراتيجي} = (1.500) + (0.846) \text{ أبعاد إعادة هندسة الاعمال.}$$

الجدول (٢٣)

تحليل التباين للعلاقة بين أبعاد إعادة هندسة الاعمال والاداء الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	172.504	172.504	180.632	0.000
الخطأ	68.734	0.955		
المجموع	241.237			

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من جدول (٢٣) العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة الاعمال والاداء الاستراتيجي، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X_1 , Y) وبمستوى ثقة (0.99).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ($a=1.500$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للأداء الاستراتيجي مقداره (1.500) عندما تكون قيمة أبعاد إعادة هندسة الاعمال (X_1) تساوي صفراً. أما قيمة ($\beta=0.846$) المرافقة لـ (X_1) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في أبعاد إعادة هندسة الاعمال سيؤدي إلى تغير مقداره (0.846) في الاداء الاستراتيجي، وهو تغير جيد جداً يعول عليه في إحداث تغيير كبير في المتغير المعتمد.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد ($P-R_2$) إلى معامل مقداره (0.43)، بما يعني إن أبعاد إعادة هندسة الاعمال (X_1) يفسر (0.43) من التباين الحاصل في الاداء الاستراتيجي، وان (57%)

من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل معادلة الانحدار وهو مؤشر جيد جداً، وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول هذه الفرضية.

(وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن ادارة الجودة الشاملة (X_2) تؤثر في الاداء الاستراتيجي (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لادارة الجودة الشاملة (X_2) والاداء الاستراتيجي (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta_2 X_2$$

إذ أنّ (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن الاداء الاستراتيجي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لإدارة الجودة الشاملة ، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (50) ، وكانت معادلة الانحدار البسيط هي:

$$\text{الاداء الاستراتيجي} = (1.200) + (0.925) \text{ ادارة الجودة الشاملة}$$

الجدول (٢٤)

تحليل التباين للعلاقة بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	206.425	206.425	426.498	0.000
الخطأ	34.813	0.484		
المجموع	241.237			

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من جدول (٢٤) التباين الوارد آنفاً للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) ، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (Y , X_2) وبمستوى ثقة (0.99) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X_2).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=1.200$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للأداء الاستراتيجي مقداره (1.200) عندما تكون قيمة ادارة الجودة الشاملة (X_2) تساوي صفراً.

أما قيمة ($\beta_2=0.925$) المرافقة لـ (X_2) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.925) في الأداء الاستراتيجي، وهو تغير جيد جداً يعول عليه في إحداث تغيير كبير في المتغير المعتمد.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد ($P-R^2$) إلى معامل مقداره (0.52)، بما يعني إن إدارة الجودة الشاملة (X_2) يفسر (0.52) من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي، وان (48%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل معادلة الانحدار وهو مؤشر جيد جداً، وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول هذه الفرضية.

المبحث الثالث

أولاً: الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات العامة والاستنتاجات التطبيقية المستندة إلى التحليلات الإحصائية الأولية وإلى نتائج علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة.

١- الاستنتاجات العامة:

١. نتيجة للتحديات التي تواجه شركات الأعمال بشكل عام فإنها بحاجة ماسة إلى مواجهة هذه التحديات والتغيرات باتباع استراتيجيات التغيير وهذا ما أكدته معظم الدراسات والبحوث .
٢. تعد عوامل الأداء الاستراتيجي مفتاح لنجاح الشركة وزيادة قدرتها على البقاء أمام منافسين في ميدان الأعمال وحصولها على الميزة التنافسية لذا من الضروري الأخذ بنظر الاعتبار عوامل الأداء الاستراتيجي.
٣. قدرة إعادة هندسة الأعمال مسألة عقلية، فهناك صعوبة في الحكم على مدى استعمالها من قبل الأفراد العاملين، فهي تحتاج إلى التدريب وتوفير المناخ الإبداعي.
٤. التغييرات البيئية المتسارعة التي تتعرض لها الشركات هي السبب في دفع الشركات إلى الاهتمام المتزايد نحو استخدام استراتيجيات التغيير وطرح الأفكار الإبداعية الجديدة.
٥. على الرغم من كون الأداء المنظمي خطوة تسبق الأداء الإستراتيجي، إلا أن هناك اهتمام من الباحثين في الأداء المنظمي، وبالمقابل هناك ضعف اهتمام من قبل الباحثين العرب بموضوع الأداء الاستراتيجي على الرغم من أهميته الكبيرة لشركات الأعمال.

٢- الاستنتاجات التطبيقية

استناداً لما آلت إليه الدراسة من نتائج ومؤشرات رقمية، فقد جرى صياغة استنتاجات الدراسة استناداً إليها وكما يأتي:

١- تميّزت إجابات المبحوثين بقوّتها بما يعكس اتّفاق آراء المبحوثين إزاء فقرات الاستبانة، وقد تمّ ترشيح متغيّر إعادة هندسة الاعمال أولاً بقوّة فقراته ، يليه ، ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي.

٢- ان بُعد إعادة التفكير الاساسي حاز على المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد إعادة هندسة الاعمال، وهذا يفسّر بأنّ الشركة تعيد النظر في التفكير بما يخص عملياتها الانتاجية .

٣- حاز بُعد التحسين المستمر على المرتبة الأولى بوصفه بُعد مهمّ ومؤثر في أبعاد ادارة الجودة الشاملة، في حين حصلت الابعاد (التزام الادارة العليا والتركيز على الزبون وادارة العملية) على المركز الثاني مما يدل على ان هناك اهتمام كبير بعملية التحسين المستمر في مجال عمل الشركة وتلبية الخصائص الجديدة المطلوبة من قبل الزبائن.

٤- حاز بعدي منظور الزبون ومنظور التعلم والنمو ليكونا في الترتيب الاول مما يدل على تركيز الشركة على الزبون لتعده الاساس وسبب وجودها وكذلك تقوم الشركة بدورات تدريبية بين فترة واخرى لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال .

٥- أظهرت النتائج للتحليلات الإحصائية، إن متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية منها ترتبط بعلاقات معنوية ولم تؤشّر أي علاقة غير معنوية، هذا فضلاً عن أن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يقود إلى استنتاج أن العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة الرئيسية منها والفرعية هي علاقات حقيقية وليس علاقات عشوائية حدثت بمحض الصدفة.

٦- أظهرت نتائج التحليلات بوجود علاقة ارتباط بين إعادة هندسة الاعمال والاداء الاستراتيجي مما يدل على استخدام المديرين في المعمل للتغيير الجذري في الشركة.

٧- اثبتت الدراسة ان هناك علاقة ارتباط بين ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي مما يدل على استخدام المديرين استراتيجية للتغيير التدريجي في الشركة.

٨- في إطار مدخل التآزر ارتفع مؤشّر التأثير الإحصائي بين (إعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة) في تأثيرهما بالنجاح الاستراتيجي، لما يعكسه من ارتباط بين متغيرات الدراسة التفسيرية أدّت إلى ارتفاع نسبة التأثير.

التوصيات

استكمالاً لأهداف الدراسة ومن أجل أن تصل الشركة المعنية بالدراسة إلى النجاح الاستراتيجي، ولما آلت إليه الدراسة من استنتاجات تجمل الدراسة توصيات الدراسة بالآتي:
أولاً: التوصيات العامة

١. نظراً لكون الاحتفاظ بالزبون الأكثر تأثيراً في الاداء الاستراتيجي، فعلى إدارة الشركة التعرف بشكلٍ دوري على ردود أفعال الزبائن تجاه منتجاتها، وإعداد برامج تدريبية بصورة مستمرة لزيادة قوى البيع على الاحتفاظ بالزبائن.

٢. توصي الدراسة بضرورة الإفادة من ابعاد اعادة هندسة الاعمال التي يمتلكها العاملين في الشركات المشابهة وبضرورة الاستعانة بشركات أكاديمية بغية تدريب العاملين على تنمية ابعاد اعادة هندسة الاعمال لديهم.

٣. نظراً لكون ادارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تدريب وتوفير المناخ الملائم، فعلى إدارة الشركة أن تعمل على توفير المناخ الإبداعي المشجّع لطرح الأفكار الإبداعية من خلال تحفيز العاملين المبدعين والعمل على تكريمهم بصورة مستمرة.

٤. ضرورة أن تقوم إدارة الشركة بإجراء حوارات مستمرة مع زبائنها المهمين الذين يعدون مصدراً لكسب الزبائن الجدد.

٥. دعم جهود الباحثين لتقديم أطر مفاهيمية في جميع أبعاد الاداء الإستراتيجي بعد أن أظهرت الأدبيات تركيز معظم الدراسات على الاداء المنظمي، وضعف الاهتمام بموضوع الاداء الاستراتيجي.

٦. على الشركات المشابهة أن تولي الاهتمام بعوامل الاداء الاستراتيجي لأنها تؤدي إلى زيادة قدرة الشركة على البقاء في ميدان الأعمال من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في إنتاج المشروبات الغازية، وتستعمل بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس الأداء.

ثانياً: التوصيات الخاصة بالشركة

١. أن تتبنى إدارة الشركة ما جاء من منطلقات فكرية في هذه الدراسة بصدد اعادة هندسة الاعمال لتغيير مدركات عينة الدراسة والعاملين .

٢. على إدارة الشركة أن تنتهج مناهج جديدة بخصوص الاحتفاظ بالزبون من خلال تقوية العلاقة مع الزبائن وذلك من خلال إنشاء قسم خاص للزبون يتولّى كافة الأمور التي من شأنها تقوية العلاقة مع الزبون.

٣. التهيؤ مسبقاً لمواجهة مشاكل الانتاج والعمل على حلها بصورة سريعة من خلال اعادة التفكير بها لحل الازمات.

٤. تتبنى الشركة فلسفة الاداء الاستراتيجي إذا ما أرادت أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة تجعلها بمصاف الشركات المنافسة، وذلك من خلال التركيز على التعلّم المستمر وإدخال العاملين دورات خارج الشركة، وربط قاعدة المعلومات العادية بشبكة الانترنت الدولية للاطلاع على آخر المستجدات في مجال رغبات الزبون.

٥. بالنظر لما تمتلكه الشركة من مقدرات فكرية قادرة على وصف الجودة الشاملة فإن الدراسة توصي إدارة الشركة بإجراء مقارنة مرجعية بوصفها أحد أدوات التحسين المستمر التي تقود إلى الجودة الشاملة، إذا ما رأت إدارة الشركة أن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يحتاج إلى سقف زمني طويل، وأن تراعي إدارة الشركة اختيار المقارن المرجعي الملائم والمتمثل بالشركات ذات السمعة.

٦. استناداً إلى ما جاء من نقاط قوة في ادارة الجودة الشاملة لدى القيادات في الإدارة العليا ومن خلال المشاهدات الميدانية للباحثة لابد للشركة من أن تعمد إلى تحديث بنيتها التحتية، وذلك باستعمال المعدّات الرقمية على مستوى وحدات وشعب للشركة وعدم حصرها بمجال دون آخر، بما يتلاءم وبنيتها الفوقية المتمثلة بالمهندسين والعاملين والفنيين التي حققت تقدماً مهنيّاً.

٧. على الشركة أن تقوم بوضع معارض لعرض منتجاتها على الزبائن ومعرفة ردود أفعالهم حول تصميم منتجاتها.

المصادر

المصادر باللغة العربية

الكتب

القرآن الكريم

١. الحناوي ، محمد صالح ، السيد ، إسماعيل (١٩٩٩) " قضايا إدارية معاصرة " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة .
٢. خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، ١٩٨٥ .
٣. الخطيب، سمير كامل،(إدارة الجودة الشاملة – مدخل معاصر)،دار المرتضى للنشر، بغداد، ٢٠٠٨ .
٤. الصرايرة ، اسماعيل محمد ، (٢٠١٢) التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، الاردن ، عمان : دار للنشر والتوزيع .
٥. الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداة ،"إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨ .
٦. الطائي، يوسف حچيم ،العجيلي ،محمد عاصي والحكيم ،ليث علي ،(نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية) اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٩ .
٧. العاني، مزه رشعبان، وجواد، شوقيناجي، وهيثم، علي حجازي، (٢٠١٢) ، " ذكاء الاعمال وتكنولوجيا المعلومات " ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
٨. عقيلي، عمر وصفي،"مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"،دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠١ .

٩. علوان، قاسم نايف، (إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١، ٢٠٠٠)، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
١٠. عليّات، صالح ناصر، (إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية -التطبيق ومقترحات التطوير)، ط١، مؤسسة الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
١١. الفضل، مؤيد عبد الحسين و الطائي، يوسف حجيم، (إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك- منهج كمي)، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٠٤.
١٢. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة)، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
١٣. هامر مايكل وجيمس جامبي، اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، شعاع ، القاهرة ، ١٩٩٥.

المصادر الأجنبية

Books

1. Al shaikh Ali, Mohammed, "Performance Evaluation by Using Balanced Scorecard Approach", Study analytical and Field in Palestinian Telecommunication Corporations-Master Thesis-College of Commerce, the Islamic University-Gaza, 2007.
2. Besterfield, D., "Total Quality Management", 3rd ed, Prentice- Hall, 2003.
3. Caldwell, Ronald D., Nong & Urzi, Debra A., "Reengineering the Product Development Cycle & Future Enhancement of the Computer Integrated Environment", Computer integrated Manufacturing Journal, Vol. 8. No. 6, 1995.
4. Cummings, S. & Wilson, D., "Images of Strategy" Black well Publishing, U.K., 2004
5. D.G. Ullman , " The Mechanical design process", McGraw-hill,1997.
6. D.L. Geotsch & S.B. Davis, " Introduction to total quality" 2nd,ed, Prentice Hall, 1997.

7. Davenport, Thoms H., "Prosess Innovation Reengineering Work Through Information Technology", Harvard Buinss School. Press, U.K., 1993.
8. Evans, J. & Dean, J., "Total Quality Management Organization and Strategy", 3rd ed, 2003.
9. G.Hamel & A.Henne, " Competence- Based competition ", John wiley & Sons, 1994.
10. Goetsch, D. & Davis, S., " Quality Management", Introduction to total Quality Management for Production ,Processing, Services, Prentice- Hall, 2006.
11. Hammer, M. & Champy, J., "Reengineering the Corporation, Manifesto for Business Revolution", Harper Business a division of Harper Collins Publishers. U.S.A., 1993
12. Handfield, R. B., (1995), "Reengineering for Time-Based Competition", Quorum Book.
13. Hesselbein et al., " The organization of future", Jossey-Bass publishers, san Francisco, 1997.
14. J. R. Evans, " Production/ operations Management" ,5th,ed,West publishing Co.,1997.
15. J.M. Ivancevich," Management Quality and Competitiveness" IRWIN,1997.
16. Johnson & K. Scholes, " Exploring corporate strategy ", 4th,ed, Prentice Hall, 1997.
17. Jones, Gareth R., "Organizational Theory, Text and Cases", 2nd ed., Addison-wesley Publishing company, 1999.
18. Juran, J.M., Gryna, F. M., "Quality Planning and Analysis" Singapore. Mc Graw- Hill, 1993
19. K. Hitomi, " Manufacturing Systems Engineering ", Taylor& Francis Ltd,1996.

20. K. Hitomi, " Manufacturing Systems Engineering ", Taylor& Francis Ltd,1996.
21. Kaplan, R. & Norton, D., "The Balanced scorecard Translating Strategy into Action ", Harvard Business, Review Press, 1996.
22. Kaplan, R. S. & Norton, D., "Linking The Balanced scorecard to strategy, CMR" fall, 1996, P: 59.
23. Kaplan, R. S. & Norton, D., "Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business, School, Press Boston ,2001.
24. Kaplan, R. S. & Norton, D., "The Balanced Scorecard Measures that Drive performance", Harvard Business, Review, Vol.70,No.1, 1992, pp71-79.
25. M. Shafer & J. R. Meredith, " operations Management- A process Approach with Spreadsheets" , John wiley & Sons, Inc., 1997.
26. Micheal Hammer, Reengineering work: Don't Automate, obliterate, Harvard Business Review ,July-August, 1990.
27. Nahmias, Steven., "Productions & Operations Analysis", 3ed ed., McGraw- Hill Co., Inc., New York, 1997.
28. Parker, "Globalization and Business practice ", Sage publications, 1998.
29. Raymond, A., Noe, John, R., Hollenbeck, Barry Gerhard and Patrick M. Wright, (1996), "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage", 2nd ed.
30. Ross, j., "Total Quality Management", 2nd ed, 1995.
31. Russell, Roberta S. & Taylor III, Bernad W., "Operations Management Focusing on Quality & Competitiveness", 2an ed., Prentice Hall, Inc, 1998.

32. Russell, Roberta S. & Taylor III, Bernard W., "Operations Management". Multimedia Version, Prentice Hall Inc., New Jersey 2000.
33. Schermerhorn John R., &Chappell, David S., "Introducing Management", John wiley & Sons, Inc., U.S.A., 2000.
34. Soforniou, A.," Business information Systems", PSYSYS Limited, London, 1998
35. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., "Stategic Management and Business Policy ", 5th. Ed, Addison Wesley, 1994., Punishing Company, New York 1995.
36. Slack, Nigel & chambers, Stuart & others,(1998), "Operations Management", 2nd ed. U.K., Pltmanpupll, shinq.
37. Haag , Stephen & Cummings , Maeve & Phillips , Amy , (2007), " Management Information Systems For The Information Age ", 6thed.,McGraw-Hill Companies Inc, New York, NY.
38. Reynolds , W. George , (2010) ," Information Technology For Managers " , 13th ed. , Course Technology , Boston , U.S.A.
39. A.Endres, " Improving R&D performance the Juran way" John wiley & Sons, Inc., 1997.
40. J.A. Brickley et al., " Managerial Economics and Organizational Architecture" Irwin, 1997.