

اثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة

والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية / دراسة استطلاعية

في عينة من المصارف الحكومية

Effect a strategic Correspondence between Total Quality Management, re-engineering and continuous improvement in achieving competitive advantage / A Pilot study in a sample of government Banks

الأستاذ المساعد/ فائز غازي البياتي

رئيس قسم إدارة الأعمال / كلية المأمون الجامعة

المستخلص

يعد التوافق بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة من الاستراتيجيات التي نالت اهتمام العديد من المختصين وصناع القرار و لهذا أصبح هدفاً تسعى جميع المصارف لتحقيقه، كونها تعيش في بيئة تتسم بالتغيير وبسبب حاجات الزبائن المتزايدة والمتغيرة و وجود المنافسة بين تلك المؤسسات لهذا كان عليها إن تحصل على مزايا تنافسية من خلال تطبيقها لتلك الاستراتيجيات ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة من خلال عدم الإلمام بتحقيق التوافق الاستراتيجي بين تلك الأنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من المصارف الحكومية ، وبهذا هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أنظمة المصارف العراقية ومدى انسجامها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العملية ومدى التناغم بينها و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية وتوصل الباحث إلى وجود علاقة وتأثير بين التوافق الاستراتيجي لتلك المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية إذ أن القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العملية تعد من الاستراتيجيات الأساسية المنافسة بين المصارف ، فالاستجابة السريعة والفاعلة لاحتياجات ورغبات الزبائن لتحقيق رضاهم وقناعتهم لها تأثير على قدرتهم التنافسية يمكن إن يؤدي إلى نتائج ايجابية في مستوى أداء المتميز لتلك المصارف .

Abstract:

The Correspondence between Total Quality Management and continuous improvement and re-engineering is considered to be one of strategies that gained the attention of many specialists and decision-makers and this has become a target that all banks have to achieve, due to their live in an environment of change and the growing and changing needs of customers and there is a competition between those institutions to get a competitive

advantage through application of those strategies, hence the problem through correspondence strategic between those systems in achieving competitive advantage for a sample of government Banks, and this research aims to find out the reality of Iraqi banks systems and its compatibility with requirements of the application of total quality management, continuous improvement and process re-engineering, the harmony between them, their impact on achieving competitive advantage to reach a relationship and influence between quality management , continuous improvement and re-engineering to achieve the competitive advantage of this, the core values of total quality management and continuous improvement and process re-engineering is one of the basic strategies of competition between banks, fast Responsiveness and effective to the needs and desires of customers to achieve satisfaction and conviction have an impact on their competitiveness can lead to positive results in the level of outstanding performance of those banks .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ،إعادة الهندسة ،التحسين المستمر،الميزة التنافسية
أولاً - إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) :أصبحت الشركات الصناعية والخدمية اليوم في معظم دول العالم بحاجة الى معرفة أهمية تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها إدارة الجودة الشاملة ،ويعود السبب لحدة المنافسة الشديدة بين تلك الشركات وضرورة استمراريتها وبقائها في السوق ، ومن هنا جاء تعريف الجودة بأنها المطابقة مع المتطلبات (كيلادا :2004 :66) وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج او الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين (الدرادكة والشبلي :2011 :16) وعرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا (العزاوي :200 :19) وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة خصائص تؤثر على قدرة المنتج لإشباع الحاجات الضمنية (Heizer and Render ,1996:78) أو إنها المعيار المتوقع من قبل الزبون التي تقابل حاجاته للمرة الأولى وفي كل مرة (Goetsch and Davis,2006:5) اما إدارة الجودة الشاملة فهي مجموعة مبادئ ومهارات والتي هي الأفكار الجوهرية وتتضمن فهم حاجات الزبون وعمل الأشياء الصحيحة منذ البداية والبدء بالتحسين المستمر (Bohlander and Snell ,2004:16) وعرفت بأنها مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع الأفراد لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع أفرادها والمجتمع (العزاوي ،2010: 155) وعرفها آخرون بأنها فلسفه شاملة لجميع الأفراد العاملين في الشركة والتي تعمل على تحقيق رضا الزبائن من خلال عمليات التحسين المستمر في الشركة أما (Hoffer etal) فقد أكدوا على أنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن

طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي (حمود ، 2000 : 76) ويمكن تعريفها بأنها استراتيجية إدارية تشمل القيادة والتخطيط والتنظيم والمتابعة لكل أنشطة الشركة والعاملين فيها والتي تعمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة للسلع والخدمات المقدمة لتحقيق رضا الزبائن والاستمرار في عمليات التحسين المستمر على مستوى الشركة ككل ونستنتج من خلال هذا التعريف بأنه يمكن إن لنظر الى إدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة نقاط ، شمل المفهوم الإدارة والتي هي التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والمتابعة أما الجودة هنا فهي تحقيق رضا الزبائن وشموله لجميع أنشطة المصارف .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة : اغلب الشركات التي تهتم بمدخل الجودة تستخدم مصطلحات مختلفة ولكنها تؤكد على نفس الشيء والذي يتجسد بمفاهيم عديدة ومتشابهة على سبيل المثال الأهداف ، الإستراتيجية ، والالتزام الشامل بالجودة والتحسين المستمر إلى آخرة ، وهناك مجموعة مبادئ تركز على تحسين الجودة والتي تعد قوة لجميع أنشطة ومستويات الشركة ومن هذه المبادئ هي (Russell and Taylor, 2000:87): 1- تعريف جودة الزبون وحاجاته يجب إن تأخذ بنظر الاعتبار بالحد الأعلى . 2- الإدارة العليا يجب إن تبنى قيادتها بالجودة . 3- يجب إن تكون الجودة هي مصدر الإستراتيجية . 4 -الجودة لجميع العاملين ولكافة المستويات التنظيمية . 5- جميع أنشطة الجودة يجب أن تركز على التحسين المستمر لانجاز الأهداف الإستراتيجية . 6- مشاكل الجودة يجب إن تحل من خلال التعاون المشترك بين العاملين والإدارة 7- لغرض حل مشاكل الجودة يجب إن يكون من خلال التحسين المستمر باستخدام أساليب ضبط الجودة . 8- التدريب وثقافة مفهوم الجودة لجميع العاملين وإن تكون الأساس في التحسين المستمر للجودة .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الخطيب، 2008: 72- 79) :

- 1- **المرحلة الأولى-** الإعداد :تتضمن الخطوات الآتية :1- يتم اختيار الفريق وتسميته الذي سيشكل مجلس إدارة الجودة ويرأس المجلس مدير .
- 2 - إخضاع المجلس لتدريب مكثف عن كيفية بناء فرق العمل ومفهوم وفسلفة إدارة الجودة الشاملة.
- 3 -يقوم المجلس بوضع الرؤية المستقبلية والأهداف والمبادئ
- 4 - يقوم المجلس بوضع أهداف استراتيجية عامة للمنظمة بما يتوافق مع الرؤية العامة.
- 5 - يقوم مدير المنظمة بالتعاون مع مجلس إدارة الجودة بتعميم ما تم انجازه أول بأول ،لذلك فإن من مسؤوليات مدير المنظمة ومجلس الجودة شرح الرؤية العامة للمنظمة إضافة الى جميع الأهداف والمبادئ والأسس التي ستعمل بموجبها المنظمة.
- 6 - يقوم المجلس بتحديد نقاط القوة والضعف بموضوعية كاملة.
- 7 - يحدد الجهات التي تقاوم والتي تدعم تطبيق هذا التوجه.
- 8- يقوم المجلس بتقويم الوضع
- العام والحالي للعاملين في المنظمة من حيث المقدرة والأوضاع النفسية مما يساعد على قياس التطور الحاصل في أداء العاملين ومعنوياتهم.
- 9 -التعرف على آراء وأفكار العملاء ومدى إقناعهم وارتياحهم بمستوى الجودة لدى المنظمة .

المرحلة الثانية- التحضير وتشمل :

- 1- التخطيط لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة وهذه الخطوة تكون مستمرة في البحث الدائم عن مشاريع جديدة والتي تهتم بشكل رئيسي بالتطوير والتحسين المستمرين.
 - 2- تكون مسؤولية المجلس اختيار مشاريع الجودة الشاملة اعتمادا على نقاط القوة والضعف التي تم تحديدها في مرحلة الإعداد وعلى طبيعة الأفراد والرؤية والأهداف التي تسير عليها المنظمة.
 - 3- بعد اختيار المشاريع المناسبة يقوم المجلس باختيار فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ تلك المشاريع
- المرحلة الثالثة- التنفيذ والتطبيق وتشمل:**

- 1- يسعى المجلس بإعطاء توجيهاته لأعضاء الفريق وتفعيل دور الفريق ومراجعة أعماله وتقييمها باستمرار ثم يقوم أعضاء الفريق بتنفيذ المشاريع المحددة لهم باستخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة التي تدربوا عليها وعادة ما يستخدم أسلوب التخطيط والتنفيذ والتدقيق ثم التعديل. 2- يقوم أعضاء الفريق بتزويد مجلس إدارة الجودة بمعلومات تتعلق بتطور العمل والنتائج و يستخدم تلك النتائج والمعلومات لتحديد الحاجة لإجراء أي نوع من التعديلات.
- 3- بعض المشاريع تكون مهمتها الحصول على معلومات راجعة من الزبائن الداخليين أو الخارجيين أو من قسم التسويق ويقوم المجلس بدراسة تلك التقارير وتحليلها بشكل دائم ومستمر. 4- أيضا الحصول على معلومات من العاملين لتعرف على معنوياتهم ودرجة ارتباطهم بالمنظمة.
- 5- إن جميع المعلومات التي يحصل عليها المجلس من الخطوات السابقة تساعد أعضاء المجلس على تحديد التغيرات الضرورية في بنية المنظمة الأساسية، الأساليب والعمليات القائمة، الهيكل التنظيمي وبرامج الحوافز للعاملين وغير ذلك.
- 6- في كثير من الأحيان يكون تنفيذ تلك التغيرات من مسؤولية مجلس إدارة الجودة كتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

عقبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: هناك جملة من العقبات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهي (Stevenson, 2007:418) 1- افتقار الشركات الكبيرة لمفهوم الجودة. 2- افتقار الشركات إلى خطة إستراتيجية للتغيير. 3- افتقار الشركات إلى إستراتيجية التركيز على الزبون مما يؤدي إلى عدم قناعته. 4- الافتقار إلى الاتصالات التنظيمية في الشركات. 5- الافتقار إلى عمال متمكنين لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها. 6- النظر إلى الجودة على أنها ثابتة في حين إنها تحتاج إلى مدة طويلة ومستمرة. 7- التأكيد على النتائج قصيرة الأمد. 8- الإفراط في السياسات الداخلية مما يقوض أنشطة المنظمة. 9- الافتقار إلى القوة الدافعية لدى العاملين. 10- الافتقار إلى الوقت المخصص لتمهيد مبادئ إدارة الجودة في الشركة. 11- افتقار المدراء إلى القيادة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة القيام بمجموعة من الأمور (الصائغ، 2011: 264):

- 1- خلق القناعة والإيمان في المنظمة بضرورة وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تكوين فرق العمل.
- 3- تصميم نظم ملائمة للحفز.

ثانيا - التحسين المستمر للعملية (Continuous Improvement): التحسين المستمر للعمليات هو الأساس في نجاح الشركات في الأسواق العالمية ، ويعرف على انه فلسفة مستمرة لبحث عدة طرق نحو تحسين العمليات (Krajewski and Ritzman,2005:200) وكذلك عرف بأنة فلسفة إدارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والإفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر (جودة ، 2009: 181) وعرف بأنه التحسين الثابت في طريق عمل الشركة للأشياء عندما يحتاج الزبون قناعة أكثر (Goetsch and Davis,2006 : 639). التحسين المستمر يتضمن تحديد ممارسة نجاح المقارنة المرجعية وغرسها في إدراك العاملين عند انجاز عملياتهم . وان عمليات التحسين المستمر في الغالب تركز على المشاكل التي تواجهها الشركة سواء كانت مع الزبائن أو مع المجهزين وحتى المجهز الداخلي ، ومهما كانت المشاكل فبإمكان الشركة معالجتها من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة للوصول الى أعلى مستوياتها . إن القاعدة الأساسية التي تبنى عليها فلسفة التحسين المستمر هو الاعتقاد عمليا بأنه أي وجه او مظهر من مظاهر العمليات يمكن إن يحسن و إن يكون العاملون مصاحبين لتلك العمليات المراد تحسينها بالموقع الأساسي لتحديد التغيير الذي يجب إن يحصل والفكرة هنا تجنب الانتظار حتى تحدث المشكلة إنما يجب إن يكون الفعل قبل حدوثها . ولتحقيق الوصول إلى التحسين المستمر فلا بد من دعم الإدارة العليا وتوفير ألتظرة الطويلة الأجل ومشاركة جميع العاملين وتبني المنظمة الهياكل الداعمة المتعلقة بالتدريب وتوزيع الموارد والمقاييس ونظام المكافآت والحوافز (عبيدات ، 2007 : 255).

مراحل الطريقة العلمية لعملية التحسين المستمر (جودة ، 2009 : 181):

- 1- تحديد الفرص: الهدف الأساسي هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة للتحسين من خلال تحديد المشاكل وتكوين الفريق ويمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعة من المدخلات كتحليل باريتو ، المقترحات من فرق العمل والمعلومات من العاملين عن الأداء و من العملاء وغير ذلك .
- 2- تحديد النطاق: كثير ما يقال إن المشكلة التي يتم تشخيصها بدقة تمثل نصف الحل ولأجل تحديد المشكلة تحديدا سليما لابد من وصفها بوضوح وسهولة ووصف التأثير وما هو الخطأ ومتى يحدث ولماذا ، التركيز على ما هو معروف وما هو غير معروف والاعتماد والتركيز على توضيح التأثير على العميل ووضع القواعد الواضحة للفريق من حيث السلطة الممنوحة له وكيفية تكوينه ومن هم أعضاؤه .
- 3- تحليل العملية الحالية: الهدف من هذه المرحلة فهم العملية وكيفية الأداء والأنشطة الهامة المطلوبة لتقرير المقاييس المطلوبة وجمع البيانات وتحديد العملاء والموردين والمدخلات وتحديد مستوى رضا العملاء ، الخطوة الأولى رسم خريطة تدفق العمليات ثم تحديد مقاييس الأداء فما يمكن قياسه يمكن أدائه كما يقوم الفريق بتحديد العملاء وتوقعاتهم ومدخلاتهم ومخرجاتهم ومدى تداخلهم مع العمليات .وتشمل المعلومات التي يتم جمعها عن تصميم المنتج كالمواصفات والرسوم والوظائف والتكاليف والصيانة وما الى غير ذلك .
- 4- وضع تصور للعمليات المستقبلية: الهدف هنا وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات .وهنا أما اقتراح عمليات جديدة او دمج مجموعة عمليات معا او تعديل الطريقة الحالية ويعتبر العصف الذهني من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع الابتكار والتجديد .
- 5- تنفيذ التغيير: إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين.

- 6- استطلاع التغييرات او التحقق منها :متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل يجب إن يتم اجتماع الفريق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ولمعرفة إذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا .
- 7- التحسين المستمر :الوصول الى مستوى تحسين معين من أداء العمليات .

ثالثا- إعادة هندسة العملية (Process Reengineering) يعد موضوع إعادة هندسة العملية من المواضيع الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينات، وأول من كتب في هذا المجال هما Hammer و James . وعلى الرغم من ظهور التغييرات والتطورات التكنولوجية على مستوى الشركات الصناعية والخدمية، إلا ان هذا لا يعد كافيا ما لم ترافقه تغييرات في الجوانب التنظيمية للشركة والتي تؤدي إلى رفع من مستوى جودة خدماتها وإرضاء وإقناع الزبائن من خلال التنوع العالي للمنتجات والخدمات التي تقدمها، لهذا على الشركات التي تسعى نحو تحقيق النجاح والتي تحاول إن تميز نفسها عن الشركات الأخرى لا تبحث فقط عن الإجراءات التقليدية المتبعة لديها لمحاولة تحسين جودة منتجاتها، إنما تبحث عن إمكانية التغيير في النظم والإجراءات محاولة إعادة هندستها والتفكير في طرق أداءها وإجراء التعديلات عليها، وجاء مفهوم إعادة هندسة العمليات ، بأنها إعادة التفكير الأساسي أو إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية وتحقيق التحسين المثير في الأداء (Bohlander and Snell, 2004:16) وعرفت إعادة التفكير الأساسي أو إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء مثل الخدمة و الجودة والكلفة وسرعة في إنجاز الأعمال (Krajewski and Ritzman, 2005:120) وأيضا على أنها إعادة التصميم الجذري والسريع وإضافة القيمة للعمليات الإدارية والتنظيمية والسياسات والهيكل من خلال الدعم الأمثل لتدفق العمل والإنتاجية في المنظمة (العبيدي، 2002 : 8) ، خلق عمليات التفكير في بدائل مختلفة اختيار الأفضل لتتجز بها العملية لتحقيق التصور والطموح على المنافسين بأقل كلفة ووقت (موسى ، 2002 : 25) وكذلك مدخل لتحليل وتصميم العملية والذي يدعى بالفحص الجذري للطرق والمكانن من خلال تحديد كفاءة تلك الطرق وقدرتها التكنولوجية على التطبيق (Robert , 1998:185) وبنظرة سريعة إلى هذه التعاريف نرى أنها تركز على أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها بما يأتي : (عبد الحفيظ، 2003: 20)

- 1- أساسية :** وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة ؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب علمي يساعد الشركات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.
- 2- جذرية :** تتضمن الهندرة حلاً جذرياً لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز به أسلوب إعادة الهندسة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلاً عاجلاً و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته . وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم ، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.
- 3 - هائلة :** إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية ، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفاقئة في معدلات الأداء . ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم إعادة الهندسة بنجاح

نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء .

4 - العمليات: يتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات ، إذ تتم دراسة و إعادة الهندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة . ولذلك فإعادة الهندسة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السبلات الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل . إن تطبيق إعادة الهندسة يمد المنظمات بمزايا متعددة (الكساسبية، 2006 : 165) 1- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية . 2- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على النتائج النهائي لفرق العمل . 3- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار بهدف المحافظة على المنظمات في حالة عمل صحية ووضع تنافسي جيد ومقدرتها على مواجه التحديات . 4 - طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي ، والتي تعد من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجه التغيرات البيئية المعقدة ، إما أهم الانتقادات الموجة (اللامي ، البياتي ، 2008 : 571) 1- الاستخدام الخاطئ من قبل المدراء يعده علاجا لكافة المشاكل 2- التخلص من العمالة الزائدة 3- تؤدي الى خسارة خبرات واسعة وضعف المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية .

أهداف إعادة الهندسة: هناك جملة من الأهداف لإعادة هندسة العمليات وهي كالأتي (ارمسترونج، 2003 : 765) 1 - التركيز على النتائج وليس المهام . 2- التركيز على النقاط الأكثر منطقية . 3 - يتم إتمام العملية بشكل مرتب و مسلسل على أساس ماذا يجب أن يتبع .

1- يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير الضرورية أو جمعها في عملية واحدة . 5 - يتم إزالة العوائق بين فرق العمل وأنشطتهم.

مبادئ إعادة الهندسة :

- هناك مجموعة من مبادئ التي تتميز بها إعادة الهندسة وهي (العيثاوي ، 2003 : 32) :
- 1- دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة وتعني استبدال القيام عدة وظائف متفرقة بوظيفة واحدة يمكن إن يقوم بها موظف واحد أو ما يسمى بفريق العملية .
 - 2- العاملون هم الذين يصنعون القرار ويتخذونه بهدف تقليل مستويات تداول التقارير فإن هذا المبدأ يسمح للعاملين بصناعة القرارات ومن ثم تقليل الكلفة بسبب سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن الداخليين والخارجيين .
 - 3- إعادة ترتيب العمليات حسب تطبيقها وهذا يعني انه ليس بالضرورة إن تؤدي العمليات في تتابع واحد أي وجود مرونة في أسلوب أداء العملية .
 - 4- أداء العمل في المكان المناسب له وهو نقل العمل عبر الحدود التنظيمية أي نقل العمل الى خارج موقع المنظمة مثل تقديم المنتج للزبون في مكان تواجه .
 - 5- خفض مستويات الرقابة والمراجعة من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية المؤجلة .

6- التفكير الكبير او سعة التفكير ، تشير إعادة الهندسة للعديد من أنواع التغيير ليس فقط في عمليات الأعمال نفسها وإنما في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونظم الإدارة وأي شيء يتعلق بالعملية والذي يجب إعادة صياغته .

رابعاً- الميزة التنافسية (Competitive Advantage): يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية الثمانينيات ،حيث حاولت العديد من الشركات الصناعية والخدمية تمييز نفسها سواء كانت بالتقنيات التي لديها أو الموارد التي تحصل عليها أو قدراتها الإستراتيجية من خلال إدارتها المتميزة في تحقيق المنافع التي تحصل عليها ،لهذا أخذت الميزة التنافسية ذات طابع مهم في الوقت الحاضر وذلك لكثرة المنافسة بين الشركات والتغيرات البيئية السريعة ،كان لها الأثر الواضح على امتلاك الشركات القدرات التنافسية وتعزيز مركزها في السوق ، ومن هنا عرفها العديد من الباحثين ،فقد عرفت بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه ،وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها ،ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (يوسف ، 2007 : 33) و بأنها الطريقة التي تتمكن بواسطتها المنظمة من منافسة الآخرين وتحقيق التفوق (طالب ومحمد ، 2009 : 110) وكذلك تشير الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة في المنظمة ،وعالية فأن القدرات المميزة تقود الى خلق الميزة التنافسية (محسن ،والنجار ، 2004 : 52) او هي المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك او القيمة التي يتمنى الحصول عليها المستهلك من ذلك المنتج (العلي ، 2006 : 40) وعند حصول المنظمة على الميزة التنافسية فأنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها (طالب ومحمد ، 2009 : 110) :

- 1- سيكون ولاء ورضا الزبائن اكبر باتجاه منتجات المنظمة وبذلك يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء الزبائن
- 2- ستحصل المنظمة على حصة سوقية اكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن .
- 3- ستعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الإرباح في المنظمة . ويتضح من هذا أنه بإمكان الشركة تحقيق التمايز من خلال الأسبقيات التنافسية (Reid and Sanders ,2002:28-31) :
- 1- الكلفة : تعتمد المنافسة على أساس الكلفة ،بمعنى آخر تقديم المنتجات بأسعار منخفضة قياسا بأسعار المنافسين . يحتاج هذا النوع من المنافسة الى إستراتيجية عمليات وان دور هذه الإستراتيجية تطوير خطة لاستخدام الموارد لدعم مثل هذا النوع من المنافسة من خلال التركيز على الوظائف التشغيلية والمتمثلة بكلف النظام وهي كلف العمل والمواد والتسهيلات من خلال إزالة الضياعات التي يمكن إن تحصل وتدريب العاملين على كيفية تعظيم الإنتاجية وتقليل التالف باستخدام التكنولوجيا التشغيل الذاتي ونلاحظ هنا إن الإستراتيجية المتبعة هي زيادة حجم الكميات المنتجة مع تقليل درجة الايصائية .
- 2- الجودة :عدة شركات تتطلب بأن تكون الجودة في قمة الأسبقية وهناك زبائن من هم ينظرون الى جودة المنتجات الهدف الأساسي للحصول عليها ،وهنا تركز الأسبقية على زبائنها ولهذا فأنها تعتمد على بعدين أساسيين ، الأول تصميم عالي الأداء هنا تركز الجودة على هيئة أو مظهر المنتج مثل الحصول على أفضل الخصائص كالمتانة العالية والأمان والخدمات ذات المستوى العالي إما البعد الثاني مطابقة أو ثبات المنتج أو

الخدمة وتقاس كيف يمكن للمنتج أو الخدمة مطابقة التصميم بشكل دقيق مع متطلبات الزبون وكذلك جودة تصميم عملية إنتاج منتجات خالية من العيوب وهذا يتضمن التركيز على المعدات، العمليات والمواد والعمليات الساندة لها لتقديم تصميم منتجات لمقابلة حاجات الزبون وهنا يجب إن ينتج بالضبط ما تم تصميمه

3- الوقت :الوقت أو السرعة ، تعد واحدة من الأسبقيات التنافسية المهمة .وعلى الشركات التي تتنافس على سرعة تسليم المنتجات ذات الجودة العالية وبالوقت المحدد . اليوم الزبائن لا يحبذون الانتظار وعلى الشركات مقابلة تلك الحاجات والخدمات المقدمة لهم بأقصر وقت من خلال السرعة في تسليم الطلبات وتقليل أوقات الانتظار من خلال معالجة العمليات الحرجة و إزالة أو دمج تلك العمليات لاستفادة من السرعة في تنفيذ أطلبيه باستخدام تكنولوجيا متقدمة وعمال ذوي مهارات متعددة وإزالة الخطوات غير الضرورية في العملية الإنتاجية .

4- المرونة : التغييرات البيئية السريعة تتضمن حاجات الزبائن وتوقعاتهم وقدرة الشركة على التكيف والاستجابة السريعة لتلك التغييرات ، على وفق هذه الأسبقية هناك بعدين ،الأول قدرة الشركة على تقديم منتجات للزبون واسعة ومتنوعة وفقا لحاجته وهذا ما يدعى بالايصائية او الزبونية العالية بمعنى أخر مرونة المنتج إما البعد الثاني وهو مرونة النظام أي تستطيع الشركة تقديم منتجات جديدة بالسرعة الممكنة والحجم المطلوب وهذا ما يدعى بمرونة الحجم وبسبب هذين البعدين فإن الشركات تتنافس على أساس التنوع العالي للمنتجات مع حجم الإنتاج الذي يتعامل وفق الطلبات المقدمة من قبل زبائن الشركة وهنا يتم استخدام معدات ومكائن ذات أغرض عامة مع عمال ذوي مهارات عالية .

العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية (محمد ،طالب ، 2009 ، 112) :أ- الكفاءة المقارنة :وهي إمكانية إنتاج المنظمة المنتجات او تقديم الخدمات بكلفة ادني من كلف المنافسين وهذا يتأثر بعدة عوامل أساسية أهمها :الكفاءة الداخلية وتشير الى التكاليف الداخلية التي تتحملها المنظمة . الكفاءة التنظيمية المتبادلة هي التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تعاملها مع المنظمات الأخرى ب- قوة المساومة :وهي تتيح للمنظمة حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص ويتأثر هذا العامل بعدة عوامل أساسية أهمها :

- 1- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير وتمثل كلف التسويق في المنظمة والمجهزين والزبائن .
- 2- الخصائص الفريدة للخدمة او المنتج وهي خصائص المنتجات او خدمات المنظمات
- 3- تكاليف التحول :وهي التي يتحملها الزبائن نتيجة امتناعهم عن التعامل مع تلك المنظمات المنافسة .

منهجية الدراسة :

أولا - مشكلة الدراسة : تواجه المؤسسات المصرفية اليوم تحديات عديدة وذلك بسبب التغييرات والتطورات السريعة في هذا المجال مما أثرت على زيادة حدة المنافسة ، والذي أدى اهتمام تلك المصارف بتحسين جودة الخدمات المقدمة لزبائنها وتطويرها وذلك لإشباع حاجته ورغباته وبناء علاقات وطيدة معها وهذا لا يتم إلا من خلال ان تعيد النظر في أنشطتها الحالية وتحاول إن تواكب تلك التطورات في العالم وخاصة في مجال تطبيق النظم الحديثة ومن هنا جاءت مشكلة البحث لمعرفة اثر التوافق الاستراتيجي بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العملية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

1- ما هي طبيعة مستوى التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة على الميزة التنافسية ؟

2- هل هناك علاقات ارتباط بين التوافق الاستراتيجي للجودة الشاملة والتحسين وإعادة الهندسة والميزة التنافسية ؟

3- مدى تأثير التوافق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ثانياً : أهداف الدراسة : تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

1- معرفة واقع أنظمة المصارف العراقية ومدى انسجامها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العملية وذلك محاولة من قبل الباحث لتقليل الفجوة بين واقع تلك الأنظمة ومتطلبات التطبيق .

2- أغناء الجانب النظري المتخصص بإدارة الجودة الشاملة والتحسين وإعادة الهندسة والميزة التنافسية في المصارف العراقية محاولة من قبل الباحث لإضافة علمية لما هو موجود في هذا المجال وكذلك لتعريف الإدارة والعاملين بأهمية تطبيق هذه المفاهيم في تعزيز الميزة التنافسية.

3- تحديد مدى التوافق بين إدارة الجودة والتحسين وإعادة الهندسة من خلال إيجاد نوع من التناغم والانسجام فيما بينها و أثرها أو تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية .

ثالثاً - أهمية الدراسة : تتحدد أهمية البحث من خلال الآتي :

1- أهمية وجود توافق استراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العملية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية محاولة في رفع مستوى فاعلية أنشطة تلك المصارف .

2- أهمية تشخيص قدرة المصارف العراقية على تطبيق الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وتحسين عملياتها والوقوف على أهم المعوقات التي يمكن معالجتها والوصول الى أعلى مستويات التطبيق .

3- أيضاً تتبع الأهمية المستمدة من خلال التغيير الذي يشهده العالم للتبني الواضح لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة الذي يحقق المستوى الأمثل لأداء تلك المصارف .

4- إما على المستوى الأكاديمي حيث تسعى هذه الدراسة الوقوف على أهم المرتكزات الفكرية والمفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة والتحسين وإعادة الهندسة وإيادها وطبيعة العلاقة فيما بينها ومدى توافقها في تحقيق الميزة التنافسية .

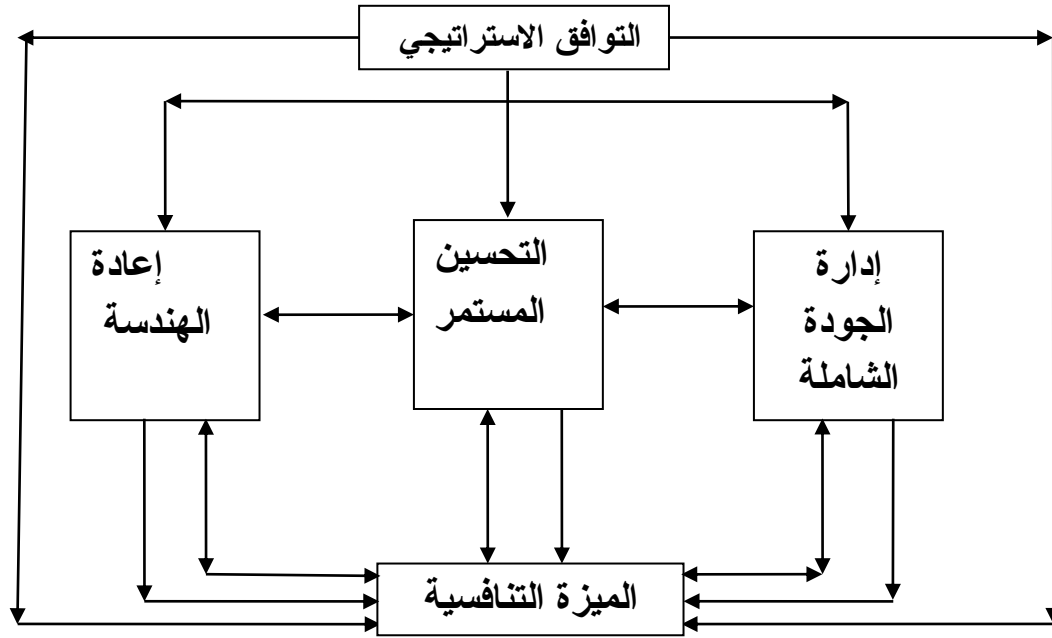
رابعاً - المخطط الفرضي للدراسة: لغرض تحقيق أهداف البحث لابد من بناء مخطط يشمل المتغيرات الأساسية من خلال تشخيص اثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة وانعكاس ذلك في تحقيق الميزة التنافسية :

1- المتغيرات المستقلة إذ شملت إدارة الجودة الشاملة ، التحسين المستمر ، إعادة الهندسة .

المتغيرات المعتمدة الأسبقيات التنافسية والمتمثلة بالميزة التنافسية .

الشكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة



خامساً -فرضيات الدراسة : تستند الدراسة على الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى :توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاستراتيجي لمتغيرات (إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة) والميزة التنافسية. وتشتق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر).

الفرضية الفرعية الثانية(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة).

الفرضية الفرعية الثالثة(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وإعادة الهندسة).

الفرضية الفرعية الرابعة(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية)

الفرضية الفرعية الخامسة(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية السادسة(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية السابعة(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين (إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة) والميزة التنافسية

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي لمتغيرات (إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة)في تحقيق الميزة التنافسية ، وتشتق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى (يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية الثانية(يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية الثالثة(يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية الرابعة(يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة)في تحقيق الميزة التنافسية

سادساً -أسلوب إجراء الدراسة :اعتمد المنهج التحليل الوصفي والإحصائي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث من خلال التركيز على آراء عينة من المدراء وتوجهاتهم، وكذلك استخدم المنهج التحليلي في تحليل نتائج البحث من خلال استخدام المعالجات الإحصائية لمتغيراته.

سابعاً- مجتمع وعينة الدراسة: اعتمد الباحث موقع دراسته المصارف الحكومية(الرافدين ،الرشيد) وذلك

لاختبار فرضيات البحث ميدانياً حيث تم توزيع 25 استبانة لكل من يحمل صفة مدير ولأسباب الآتية:

1 - تتمتع المصارف الحكومية بقدرات عالية من حيث عدد المدراء والإمكانات المالية والمادية التي تستطيع من خلالها توفير المستلزمات والتكنولوجيا المتقدمة وأيضاً الخدمات ذات الجودة العالية.

2- تعد المصارف الحكومية من القطاعات المهمة في السوق العراقية .

ثامناً - مصادر وأساليب جمع وتحليل البيانات : لغرض الحصول على أكبر عدد من المعلومات والبيانات اللازمة لتنفيذ أهداف الدراسة والوصول الى النتائج اعتمد الباحث في الجانب النظري على الكتب والمجلات المتخصصة وشبكة المعلومات الدولية وذلك للاستفادة من أفكارهم حول متغيرات البحث ، أيضاً اعد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب العملي التي تم إعدادها بناءً على المسح الميداني للكتب العلمية والقيام باختيار متغيرات البحث الرئيسية والفرعية لضمان موضوعية وواقعية البحث. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وثبوتها باستخدام البرامج الجاهزة لنظام spss من خلال استخدام النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والانحدار الخطي .

الدراسات السابقة :

1- (الدليمي ، 2003) (التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على

مستشفى السلام العام والخنساء في الموصل) أكده الدراسة على العلاقة و الأثر بين بعد إعادة هندسة

أعمال المستشفيات(إعادة التفكير بالإجراءات ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية) وبين بعد جودة الخدمات

الصحية ، وتجسدت مشكلة الدراسة في توضيح تأثير وإسهام إعادة هندسة أعمال المستشفيات في جودة

الخدمات الصحية، وهل الموارد البشرية تصور عن إعادة الهندسة والجودة الصحية وتوصلت إن

تكنولوجية تؤثر وبشكل كبير على جودة الخدمات الصحية . وان المورد البشرية المدعومة مادياً ومعنوياً

والمؤهلة والمدرّبة بشكل جيد قادرة على تقديم الخدمات الصحية على الوجه الأكمل .

2- (الالوسي ، 2004) (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مصنع ذو الفقار دراسة حالة لمنتج A) هدفت الدراسة إلى استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في الكشف عن مسببات انخفاض مستوى الجودة وتشخيصها ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها من قبل المصنع ،في حين أظهرت النتائج الى ارتفاع عدد الوحدات المعيبة في مرحلة التعامل الحراري و مرحلة التشغيل الميكانيكي وأخيراً تقدم الباحث بتوصيات عملية منها ضرورة اعتماد أدوات إدارة الجودة الشاملة للكشف عن مسببات انخفاض الجودة للأجزاء المعدنية الأخرى .

3- (حسن ،2004)(التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيد في مدينة الموصل) أكدت الدراسة عدم إقبال الأفراد مختلف فئاتهم على التعامل مع المصارف ، وانخفاض حجم الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المصارف ولا سيما الأنشطة والتسهيلات المصرفية المرتبطة بالتجارة والاستثمارات وتوصلت إلى ان هناك فروقات معنوية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي و جودة الخدمة المصرفية و تأثير التخطيط الاستراتيجي التسويقي في جودة الخدمة المصرفية وهناك تباين بين تبني التخطيط الاستراتيجي التسويقي في أدائها للعمل المصرفي وأن مصرف الرافدين يولي اهتماما اكبر بعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي ويقدم خدمة أفضل من مصرف الرشيد .

4- (الهاشمي ،2003)(دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل) أكدت على إن حيازة الكلية لعدد من التقانات المتطورة في مجال المعلوماتية ربما يتطلب إعادة هندسة عملياتها باتجاه النظر في أمر تطويرها مما قد يجعل منها مسوغا رئيسيا لمغادرة العمليات الإدارية القائمة في ظل تزايد إمكانيات الكلية وحيازتها لتقانات الاتصالات ومعالجة المعلومات وما ينجم عنهما من خصائص مهمة في السرعة والمرونة والموثوقية وانعكاساتها على القرارات المختلفة في مختلف أنشطة الكلية واعتمادها تقانات حديثة في مجالات المعلوماتية على عدد من أنشطتها الإدارية وتوصلت الى مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل جديد للتطوير والتحديث الإداري خاصة في منظمات الأعمال وتعد تقانة المعلومات لها اثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، و إن أكثر عمليات إعادة الهندسة الإدارية تدور حول انسيابية المعلومات ، وهناك علاقة فاعلة بين كفاءة التنظيم وبين التكنولوجيا المستخدمة وان إعادة هندسة ليس حلا اعجازيا وإنما جهد يحتاج الى بذل كل الطاقات الكامنة . -

5(الجزراوي:2000) (إعادة هندسة العمليات بوصفه مدخلا للتحسين المستمر هو نظام مقترح بالتطبيق في مستشفى الكندي التعليمي) ناقشت أبعاد الحلول المثلى للإجراءات المعقدة التي يمر بها المريض منذ دخوله الى المستشفى وحتى خروجه ، من خلال إعداد نظام لإجراءات مختصرة بالاعتماد على افتراض إن المنظمة في تطبيقها لإعادة هندسة عملياتها الإدارية ترتبط باستخدامها السريع للمتغيرات المحيطة من حيث دعم الإدارة العليا لها ومدى تقبل العاملين لهذا التغيير و تقليص الإجراءات المعتمدة فيها و توصلت الى إلغاء بعض الوظائف أو دمجها من خلال إعادة الهيكيلية وتجاوز الحلقات الزائدة مما يؤدي الى إحداث وفورات مالية وتقليص للوقت مما اثر على زيادة المراجعات وارتفاع الدخل و تقليل الأخطاء .

6- (السلطان ، 2001) (إعادة هندسة نظم العمل/ النظرية والتطبيق) هدفت الدراسة الى توضيح الية تطبيق مشاريع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الشؤون البلدية والقروية في المملكة العربية السعودية وأكدت أن التفكير في مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يمكن ان يتحقق ما لم يكن هناك الاعتماد بشكل

رئيس على المعلومات سواء في مراحل إعادة التصميم أو في تفعيل العمليات الجديدة و لهذا فان المعلومات تعد العامل الرئيس في ترشيح العمليات المخصصة لإعادة التصميم ، وتطبيق نموذج جديد و تقييم أداءها ، فهي تساعد على معرفة الهياكل التنظيمية اللازمة للتنفيذ .

7- (الكساسبة، 2006) (دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال /دراسة ميدانية في شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن) أكدت الدراسة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية حول إعادة هندسة تقنيات المعلومات والعلاقة والتأثير بين خصائص الشركات المبحوثة وتصورات المبحوثين وتوصلت الى إن الشركات التي نفذت برامج إعادة الهندسة استطاعت إعادة هندسة عملياتها قبل غيرها من الشركات التي بدأت بتنفيذ برامج إعادة هندستها أو التخطيط لإعادة الهندسة أو ليس لديها توجه لإعادة الهندسة وبمستوى أفضل من هذه الشركات .

8- (البياتي ، احمد ، 2011) (اثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة) أكدت على تحديد مصادر إستراتيجية التمايز وأثرها على إبعاد الميزة التنافسية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة ودراسة واقع شركات خدمة الصيانة وتشخيص قدراتها في بناء إستراتيجية التمايز لتحقيق الميزة التنافسية لتحديد الجوانب الايجابية لتعزيزها وتحديد أي بعد من أبعاد إستراتيجيه التمايز وتأثيرها على الميزة التنافسية من قدراتها الجوهرية وبناء أنموذج يصف شكل العلاقة والتأثير في متغيراتها الرئيسية منها والفرعية وتوصلت بأنة هناك تأثير بين أبعاد إستراتيجية التمايز الكلف ، الجودة ، الوقت ، المرونة ، الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية باختلاف شركات خدمة الصيانة وفلسفة تخفيض الكلف والتسليم منهج عمل جميع الشركات و الاهتمام بالجودة من خلال تقديم خدمات تفوق توقعات الزبون ،وان لدى الشركة القدرة في تغيير نوع الخدمة وفقا للحاجة الزبون كأسبقية تنافسية لها .

9- (عبد الحسين ، الطون ، 2012) (مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة التالف في المنتجات) أكدت الدراسة تحديد اثر تطبيق المعايير في تخفيض نسبة التالف في المنتجات وتوصلت إن شركة فاين تلتزم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ووجود علاقة تأثير واضح في تطبيق هذه المعايير في تخفيض نسبة التالف في المنتجات ،وان الشركة تعتمد على معايير ومواصفات أردنية وتعمل على الالتزام بالمواصفات العالمية .

10- (اللامي ، حسين ، 2012) (إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة) بين ان التعرف على إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها على نجاح المشاريع الصغيرة وأجريت دراسة تحليلية لمجموعة من البيانات المستخرجة من سجلات المبيعات والمصروفات اليومية واستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز spss في إدخال وتحليل بيانات البحث وقد أكدت ابرز نتائج التحليل ،بأن إعادة هندسة عمليات الخدمة لها علاقة معنوية مع نجاح المشاريع الصغيرة من خلال المقاييس التي تم اعتمادها في البحث .

11- (الدلمي ، 2011) (علاقات الزبون وأثرها في إدارة الجودة الشاملة /دراسة استطلاعية في عينة من الصارف الأهلية) أجريت الدراسة على عينة من المدراء في المصارف وتوصل الى إن لدى المصارف تصورات وتوجهات حول إدارة علاقات الزبون واهتمام المصارف بعلاقات وولاء ورضا الزبون واهتمامها بداراة الجودة الشاملة وأنها تؤثر في التحسين المستمر ،وينبغي على المصارف الاحتفاظ بالزبون الحالي والحرص على رضا وولاءه .

12- (تركي ، 2007) (استعمال الهندسة البشرية في التحسين المستمر /دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية) تهدف الى بيان العلاقة بين استعمالات الهندسة البشرية والتحسين المستمر

وبينت أن هناك علاقة بين متغيرات الهندسة البشرية في بيئة العمل المادية والفيزيائية ومتغيرات التحسين المستمر وهي الهندسي والإداري و السلامة والأمان ولها تأثير واضح في تحسين أداء العاملين .

13- (Weicher,Chu,Lin and Yu ،1989) إعادة هندسة العملية /تحليلات وتوصيات

(Business Process Reengineering/Analysis and Recommendations)

أكدت على إن إعادة هندسة العملية يجب إن تكون وفق التخطيط الاستراتيجي باستخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة تنافسية وان الزبون هو مركز الجهد في إعادة الهندسة ويجب إن يكون التطبيق في كافة أنحاء الشركة من قبل المدراء التنفيذيين والعاملين ضمن فترة من ثلاثة أشهر الى ستة أشهر ، وعى الشركة إن تأخذ بضر الاعتبار الثقافة التنظيمية والاتصالات والتغذية الراجعة بنظر الاعتبار عند القيام بإعادة الهندسة .

14 - (O Neill and Sohal ,1999) إعادة هندسة العملية /مراجعة الدراسات السابقة

(Business Process Reengineering /A review of recent literature)

أكدت الى إن إعادة هندسة العمليات والأهداف الكلية والهيكل التنظيمية وتأثيرها على المنظمة وان أفضل الممارسات هي تبني إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نجاح إعادة هندسة العمليات كون إن إعادة هندسة العملية هي أعده تصميم جذري للعمليات لانجاز التحسينات المثيرة وكذلك دور مالكي العملية (زبائن ومجهزون) في مشاريع إعادة الهندسة وأيضا دور الإدارة العليا في التطبيق الناجح لإعادة هندسة العملية

15 - (Muthu, Whitman, and Cheraghi ,2000) إعادة هندسة العملية :المنهجية المدعومة

(Business Process Reengineering :A consolidated Methodology)

أكدت بأن إعادة الهندسة العملية هي انضباط شامل ينفذ بمنهجيات عديدة من خلال تقديمه نظرة الى المدخل النظامي لإعادة هندسة العملية وفق خمسة أنشطة أساسية وهي خارطة العملية وتحليل العملية وتصميم العملية وتطبيق إعادة الهندسة والتحسين المستمر وتوصلت الى إن التركيز على الزبون وتصميم العملية وقيادة قوية ومدفوعة تعد من المكونات الأساسية التي تؤدي الى نجاح أي شركة وان إعادة الهندسة هي المفتاح لتحقيق هذا النجاح .

16- (Woldesemaet , 2012)تأثير إعادة هندسة العملية على قناعة الزبون ،تفويض العاملين وجودة

الخدمة /دراسة حالة في المصرف التجاري الإثيوبي

(Impact of Business Process Reengineering on Customer Satisfaction ,Employee Empowerment and Service Quality/CASE Study On commercial Bank of Ethiopia)

أكدت الدراسة تطبيق إعادة هندسة العملية لتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن في المصرف التجاري الإثيوبي من خلال منح العاملين صلاحيات نحو استخدام السياسات والإجراءات والرقابة الذاتية في تحمل مسؤولياتهم في عملهم وأكدت النتائج أصبحوا العاملين نشيطين في عملهم ويقدمون خدماتهم بأقصى طاقتهم ولديهم مرونة في عملهم وصبح لدى المصرف خدمة واحدة يستطيع الزبون الحصول عن طريقها على العديد من الخدمات المقدمة الأخرى ، مما أدى الى تخفيض وقت تسليم الخدمة المقدمة للزبائن ومما قلل من الشكاوي التي كانوا يقدمونها للزبائن .

17 - (Zhen , Ershi , Zixian, 2011) التحسين المستمر من خلال التكامل أدوات الجودة

(Continuous Improvement Through Integration of Quality Tool)يركز هذا

البحث على تطبيق هندسة الجودة لتحقيق التحسين المستمر وتكامل دور الجودة مع الخطة والتصميم وأدوات ضبط جودة العملية والتي تعتبر القاعدة الأساسية في هذا البحث، والتي تؤكد على النظرة الشمولية لفلسفة وانسجام هندسة الجودة مع الأدوات الرئيسية لضبط الجودة وهي تطوير وضيفة الجودة، ونموذج الفشل وتحليل التأثير، وضبط العملية الإحصائية، وتصميم التجارب.

18 - (Reginal and Archie, 1999) (اختلاف الجودة للميزة التنافسية/دراسة استطلاعية في

الصناعات الصغيرة في أمريكا (Quality differentiation for competitive advantage: A contingency approach/Exploratory Study On Small Industry in USA)

تؤكد الدراسة على تتابع الأداء لإستراتيجية التنافسية باختلاف الجودة مع كل المراحل الأساسية الدورة حياة الصناعة والتي هي مرحلة التقديم والنمو والنضج والانحدار من خلال استخدام استبانته للمدراء التنفيذيين في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الى إن المصانع الصغيرة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال ثلاثة مراحل التقديم والنمو والنضج وذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية وقدرة تسويقية ممتازة تؤدي الى نجاح مثل هذه الإستراتيجية.

الجانب العملي: يدرس الجانب العملي وصف وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال إجابات عينة البحث واختبار فرضيات البحث من خلال علاقات الارتباط والتأثير:

أ- عرض وتحليل النتائج:

أولاً- وصف مستوى الإجابات عن متغير إدارة الجودة الشاملة وتحليلها: يوضح الجدول (1) التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المدراء للمتغير إدارة الجودة الشاملة حيث أظهرت الإجابة للفقرة (X2) لدى المصرف الاستعداد الكامل نحو إجراء التحسينات المستمرة للأنشطة كافة أعلى وسط حسابي (2.36) مما يدل على إن إدارة المصرف الاستعداد نحو إجراء التحسينات والذي عكسه الانحراف المعياري (0.54) أما الفقرة (X6) يعتمد المصرف منهج الأسلوب الديمقراطي في العمل من خلال مشاركة جميع العاملين فيه باتخاذ القرارات ووضع الأهداف والخطط وما الى غير ذلك اقل وسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.65) وهذا يدل عدم اعتماد المصرف الأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين من هم في المستوى الأدنى بعملية صنع القرارات الخاصة بهم.

الجدول (1)

التوزيع التكراري والنسب والوسط الحسابي لمستوى إجابات متغير إدارة الجودة الشاملة

التسلسل	السؤال	لااتفق %	الى حد ما %	اتفق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك دعم من قبل الإدارة العليا على أهمية تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مستوى المصرف ككل من خلال الإعلانات والمجلات وما الى غير ذلك	8	12	5	1.88	0.73
		0.32	0.48	0.2		
2	لدى المصرف الاستعداد الكامل نحو إجراء التحسينات المستمرة للأنشطة كافة وبشكل مستمر	2	12	11	2.36	0.54
		0.08	0.48	0.44		
3	يعد إرضاء وإشباع حاجات الزبون من المتطلبات الأساسية للمصرف	2	14	9	2.28	0.61
		0.08	0.56	0.36		
4	يشجع المصرف على حب التعاون بين العاملين والعمل كفريق عمل جماعي واحد	1	15	9	2.32	0.56
		0.04	0.6	0.36		
5	يوجد لدى المصرف رؤيا ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة	13	10	2	1.72	0.61

		0.08	0.4	0.52	%	ومفهومه لدى جميع العاملين فيها	
0.65	1.56	2	14	9	تكرار	يعتمد المصرف منهج الأسلوب الديمقراطي في العمل من خلال مشاركة جميع العاملين فيه باتخاذ القرارات ووضع الأهداف والخطط	6
		0.08	0.56	0.36	%		
0.78	1.98	6	10	9	تكرار	يعتمد المصرف نظام اتصال فاعل وكفوء سواء داخل المصرف بين المستويات الإدارية كافة أو خارج المصرف مع الجهات الأخرى	7
		0.24	0.4	0.36	%		
0.69	2.32	11	11	3	تكرار	يوجد لدى المصرف نظام رقابي وإحصائي فاعل في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب	8
		0.44	0.44	0.12	%		

التسلسل	السؤال	الاتفق %	الى حد ما %	اتفق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	--------	----------	-------------	--------	---------------	-------------------

ثانيا- وصف مستوى الإجابات عن متغير التحسين المستمر وتحليلها :

يوضح الجدول (2) التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المدراء للمتغير التحسين المستمر حيث أظهرت الإجابة للفقرة (X15) يقوم المصرف بوضع الحلول المناسبة لمعالجة المشاكل التي تم تحديدها سواء لعملياته أو خدماته من خلال المقترحات التي يقدمها أعلى وسط حسابي (2.6) وهذا يوضح أن المصرف يعالج المشاكل ويضع المقترحات لها والذي عكسه الانحراف المعياري (0.50) إما الفقرة (X 11) فيحدد المصرف المشاكل ويصنفها ويصفها وما تأثيرها على عمليات الشركة ومنتجاتها وزبائنها ومن هو المسؤول عنها بشكل دقيق اقل وسط حسابي (1.8) وهذا يكيد على إن الصرف لا يصنف ولا يوصف ولا يحدد المشاكل بشكل دقيق وهذا معاكسة الانحراف المعياري (0.71) .

0.76	2	10	10	5	تكرار	يسعى المصرف الى تحديد المشاكل التي تواجهها باستمرار من خلال المقترحات التي يقدمها المدراء أو المشرفين أو العاملين أو الزبائن الذين يتعاملون مع خدماتهم	9
		0.4	0.4	0.2	%		
0.76	1.9	10	10	5	تكرار	هناك فريق مختص لمعالجة المشاكل ويتمتع بالصلاحيات والمسؤوليات والإمكانات اللازمة المتوفرة له	10
		0.2	0.4	0.4	%		
0.71	1.8	4	12	9	تكرار	يحدد المصرف المشاكل ويصنفها ويصفها وما تأثيرها على عمليات الشركة ومنتجاتها وزبائنها ومن هو المسؤول عنها بشكل دقيق	11
		0.16	0.48	0.36	%		
0.51	2.44	11	14	0	تكرار	يحدد المصرف عملياته وأنشطته المطلوبة بشكل دقيق	12
		0.44	0.56	0	%		
0.50	2.4	10	15	0	تكرار	يجمع المصرف البيانات والمعلومات اللازمة عن زبائنه ومجهزيه ومستوى رضاهم عن المنتجات التي تقدمها وما هي توقعاتهم المستقبلية	13
		0.4	0.6	0	%		
0.51	2.52	13	12	0	تكرار	يوجد لدى المصرف نظام معلومات مستمر عن مستوى خدماته وتكاليفه والعاملين عليه والمعدات والأجهزة اللازمة لتقديمه	14
		0.52	0.48	0	%		
0.50	2.6	15	10	0	تكرار	يقوم المصرف بوضع الحلول المناسبة لمعالجة المشاكل التي تم تحديدها سواء لعملياته او خدماته من خلال المقترحات التي يقدمها	15
		0.6	0.4	0	%		
0.51	2.56	14	11	0	تكرار	يعتبر المصرف التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف الى العمل على تطوير عملياته وأنشطته بشكل مستمر	16
		0.56	0.44	0	%		

الجدول (2) التوزيع التكراري والنسب والوسط الحسابي لمستوى إجابات متغير التحسين المستمر

ثالثاً - وصف مستوى الإجابات عن متغير إعادة هندسة العمليات وتحليلها :

يوضح الجدول (3) التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المدراء للمتغير إعادة هندسة العمليات حيث أظهرت الإجابة للفقرة (X24) يعمل المصرف على تطبيق تلك البدائل أو البديل الأفضل المناسب ومتابعة التطبيق وذلك لتحديد كفاءة تلك البدائل وفعاليتها أو البديل في تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال إصدار التقارير الدورية وحل المشاكل والصعوبات التي يواجهها أعلى وسط حسابي(2.52) وهذا يؤكد على أن المصرف على اختيار البديل الأفضل ومتابعة تطبيقه والذي عكسه الانحراف المعياري (0.51) إما الفقرة (X 18) إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة الهندسة من خلال التأكيد على أهمية تطبيقها وإعداد الدورات والندوات وتوزيع النشرات وإعداد الخطط والبرامج

لتنفيذها اقل وسط حسابي(1.6) وهذا يدل على انه لا يوجد دعم كافي لتطبيق إعادة الهندسة وإنما بالمستوى البسيط وهذا ما عكسه الانحراف المعياري (0.65) .

الجدول (3) التوزيع التكراري والنسب والوسط الحسابي لمستوى إجابات متغير إعادة هندسة العمليات

التسلسل	السؤال	لااتفق %	الى حد ما %	اتفق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يسعى المصرف دائما الى خلق عمليات جديدة وإعادة التفكير في البدائل المختلفة من خلال إعادة هندستها واختيار وتطبيق الأفضل منها	5	13	7	2.08	0.70
		0.2	0.52	0.28		
18	إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة الهندسة من خلال التأكيد على أهمية تطبيقها وإعداد الدورات والندوات وتوزيع النشرات وإعداد الخطط والبرامج لتنفيذها	12	11	2	1.6	0.65
		0.48	0.44	0.08		
19	يقوم المصرف بتشخيص وتحديد العمليات الحالية التي تحتاج الى إعادة هندستها وتطويرها والتأكد بأنها تفي أو لا تفي بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم	7	15	3	1.84	0.62
		0.28	0.6	0.12		
20	يعمل المصرف على رسم خرائط تدفق العمليات التي يؤديها وسيرها والعمل على فحص تلك العمليات واختيار منها المتقادم أو غير الملائم والتي تؤدي الى مشاكل للجودة أو الكلفة وما الى غير ذلك	1	21	3	2.08	0.40
		0.04	0.84	0.12		
21	يقدم المصرف جهودا عالية لإحداث التغيير المطلوب إجراءه لتلك العمليات من خلال إعادة هندستها من جديد كزيادة سرعتها أو اختصار عدد خطواتها أو استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة لها أو رفع مستوى جودتها أو تقليل مستوى التالف أو الضياع فيها	5	10	10	2.2	0.76
		0.2	0.4	0.4		
22	يحاول المصرف ويشكل مستمر التعرف على أفضل التطبيقات في الشركات (الافتداء بالمصارف الناجحة) التي تعمل بنفس المجال أو خارج مجال تلك الأعمال والاسترشاد والاستفادة بما حققته تلك المصارف التي يعتبرها نقطة هامة لإعادة هندسة عملياته	9	15	1	1.68	0.56
		0.36	0.6	0.04		
23	يقوم المصرف باختيار ووضع مجموعة من البدائل والمقترحات الممكنة للعمليات الجديدة التي تكون ضمن إمكانياته وتحقق رؤية مستقبلية له من خلال اقل التكاليف وتحقيق رغبة زبائنه	0	13	12	2.48	0.51
		0	0.52	0.48		
24	يعمل المصرف على تطبيق تلك البدائل أو البديل الأفضل المناسب ومتابعة التطبيق وذلك لتحديد كفاءة وفاعلية تلك البدائل أو البديل في تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال إصدار التقارير الدورية وحل المشاكل والصعوبات التي يواجهها	0	12	13	2.52	0.51
		0	0.48	0.52		

رابعا - وصف مستوى الإجابات عن متغير الميزة التنافسية وتحليلها:

يوضح الجدول (4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المدراء للمتعير إدارة الجودة الشاملة حيث أظهرت الإجابة للفقرة (X28) ان السرعة في تطوير وتحسين وتقديم الخدمات الجديدة او الحالية يعد ميزة تنافسية للمصرف يتميز بها في السوق اعلي وسط حسابي(2.53) وهذا ما يؤكد بأن المصرف يعمل دائما على التطوير خدماته التي يقدمها للزبائن وتحسينها وتقديمها والذي عكسه الانحراف المعياري (0.50) اما الفقرة (X29) لدى المصرف القدرة على التنوع والتغيير في الخدمات المقدمة وفقا لحاجات الزبون تبعا للتغيير في متطلبات السوق اقل وسط حسابي (2.36) وهذا ما عكسه الانحراف المعياري (0.57) .

الجدول (4) التوزيع التكراري والنسب والوسط الحسابي لمستوى إجابات متغير الميزة التنافسية

التسلسل	السؤال	لااتفق %	الى حد ما %	اتفق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	يقدم المصرف منتجاته بأسعار اقل من المنافسين من خلال تركيزه على تخفيض جميع عناصر التكاليف	0	13	12	2.48	0.51

		0.48	0.52	0	%	للخدمة المقدمة	
0.51	2.48	12	13	0	تكرار	يعتمد المصرف خدمات ذات جودة عالية في الأداء والدقة والإتمام والتعامل الجيد وتسليم خدماته بنفس النمط لجميع زبائنه	26
		0.48	0.52	0	%		
0.51	2.52	13	12	0	تكرار	إن السرعة في الاستجابة و التسليم في الوقت المناسب هي من السمات الأساسية للمصرف	27
		0.52	0.48	0	%		
0.50	2.53	13	12	0	تكرار	إن السرعة في تطوير وتحسين وتقديم الخدمات الجديدة أو الحالية تعتبر ميزة تنافسية للمصرف يتميز بها في السوق	28
		0.52	0.48	0	%		
0.57	2.36	10	14	1	تكرار	لدى المصرف القدرة على التنوع والتغيير في الخدمات المقدمة وفقا لحاجات الزبون تبعاً للتغيير في متطلبات السوق	29
		0.4	0.56	0.04	%		
0.58	2.44	12	12	1	تكرار	يهتم المصرف وبشكل كبير على إجراء البحث والتطوير على الخدمات والعمليات المصرفية كخاصية قيادية وتنافسية عن الآخرين في السوق	30
		0.48	0.48	0.04	%		
0.65	2.44	13	10	2	تكرار	يسعى المصرف دائما بالتفرد والتميز في خدماته التي يقدمها الى الزبون	31
		0.52	0.4	0.08	%		
0.65	2.48	14	9	2	تكرار	يعمل المصرف على مبدأ تحسين الأداء من خلال امتلاكه مزايا تنافسية كشبكات التوزيع في مختلف أنحاء العراق	32
		0.56	0.36	0.08	%		

ب- اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها :

1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

أولاً- اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة وتحليلها والتحسين المستمر: أكدت فرضية (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر) كما هو موضح في الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت (0.85) مما يشير الى قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر)

ثانياً - اختبار علاقات الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة وتحليلها وإعادة الهندسة: أكدت فرضية (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة) كما هو موضح في الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت (0.80) مما يشير الى قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة)

ثالثاً - اختبار علاقات الارتباط بين متغير التحسين المستمر وتحليلها وإعادة الهندسة: أكدت فرضية (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وإعادة الهندسة) كما هو موضح في الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت (0.82) مما يشير الى قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وإعادة الهندسة)

رابعاً - اختبار علاقات الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة وتحليلها والميزة التنافسية:

أكدت فرضية (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية) كما هو موضح في الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما عند مستوى معنوية (0.05) ، إذ بلغت (0.87) مما يشير الى قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية)

خامسا - اختبار علاقات الارتباط بين متغير التحسين المستمر وتحليلها والميزة التنافسية:

أكدت فرضية (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية) كما هو موضح في الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما عند مستوى معنوية (0.05) ، إذ بلغت (0.89) مما يشير الى قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية) .

سادسا - اختبار علاقات الارتباط بين متغير إعادة الهندسة وتحليلها والميزة التنافسية:

أكدت فرضية (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية) كما هو موضح في الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما عند مستوى معنوية (0.05) ، إذ بلغت (0.84) مما يشير الى قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية)

سابعا - اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات (إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، إعادة الهندسة) وتحليلها والميزة التنافسية:

أكدت فرضية توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين(إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، إعادة الهندسة) والميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما عند مستوى معنوية (0.05) ، إذ بلغت (0.81) مما يشير الى قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوافق الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، إعادة الهندسة والميزة التنافسية)

الجدول (5) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	الميزة التنافسية		التحسين المستمر	إعادة الهندسة
	0.81	0.87		
إدارة الجودة الشاملة	0.81	0.87	0.85	0.80
التحسين المستمر		0.89		0.82
إعادة الهندسة		0.84		

وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة :

أولا - أكدت الفرضية (يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية) حيث أظهرت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (6) من جراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) فقد بلغت قيمة (F)

المحسوبة (231.52) وبمستوى دلالة (0.042) والمستخرجة من جدول تحليل التباين (ANOVA) لمعادلة الانحدار ، عند مقارنتها مع مستوى المعنوية المفترض والذي يساوي (0.05) ، حيث وجد ان القيمة المستخرجة اقل من القيمة المعنوية المفترضة ، وكذلك ما أكده اختبار (T) إذ بلغت قيمته (15.21) كما هو موضح بالجدول (7) وبهذا ترفض فرضية العدم وتقبل البديلة التي تقول بأنه يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية ، وهذا يعود الى إن المصارف التي تعمل وفق الجودة الشاملة يجب أن تكافح لكي تكون الأفضل عن الآخرين ويمكن تحقيق هذا عن طريق توفير خدمة ذات قيمة عالية للزبائن بحيث تتجاوز تلك المقدمة من قبل المنافسين وبهذا يحقق الصرف الميزة التنافسية .

ثانيا - أكدت الفرضية (يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر في الميزة التنافسية) حيث أظهرت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (6) من جراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) فقد بلغت قيمة

(F) المحسوبة (197.66) بمعنوية (0.041) والمستخرجة من جدول تحليل التباين (ANOVA) لمعادلة الانحدار ، عند مقارنتها مع مستوى المعنوية المفترض والذي يساوي (0.05) ، حيث وجد إن القيمة المستخرجة اقل من القيمة المعنوية المفترضة ، وكذلك ما أكده اختبار (T) إذ بلغت قيمته (44.40) كما هو موضح بالجدول (7) ، وبهذا ترفض فرضية العدم وتقبل البديلة التي تقول بأنه يوجد تأثير ذي دلالة معنوية التحسين المستمر في الميزة التنافسية ، وهذا يعود الى إن التحسين المستمر فلسفة شاملة لجميع أنشطة المصرف اعتبارا من المدخلات الى الخدمات ما بعد الإنتاج والذي ينتج عنه تحسين جودة تلك الخدمات وهذا ما يسمى بالتفوق او التميز في تحسين العمليات والذي يعتبر ميزة تنافسية يمكن إن يحققها المصرف .

ثالثا - أكدت الفرضية (يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة في الميزة التنافسية) حيث أظهرت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (6) من جراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (إعادة الهندسة) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) فقد بلغت قيمة

(F) المحسوبة (267.65) بمعنوية (0.045) والمستخرجة من جدول تحليل التباين (ANOVA) لمعادلة الانحدار ، عند مقارنتها مع مستوى المعنوية المفترض والذي يساوي (0.05) ، حيث وجد إن القيمة المستخرجة اقل من القيمة المعنوية المفترضة ، وكذلك ما أكده اختبار (T) إذ بلغت قيمته (18.91) كما هو موضح بالجدول (7) ، وبهذا ترفض فرضية العدم وتقبل البديلة التي تقول بأنه يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة الهندسة في الميزة التنافسية ، وهذا يعود الى إن إعادة هندسة العمليات هي إعادة تصميم أو تحويل العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمصرف من اجل تحقيق مزاي تنافسية في تحسين أداء العمليات المصرفية .

رابعا - أكدت الفرضية (يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغيرات) إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة (في تحقيق الميزة التنافسية) حيث أظهرت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (6) من جراء تحليل الانحدار بين المتغيرات المستقلة (إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (128.43) بمعنوية (0.048) والمستخرجة من جدول تحليل التباين (ANOVA) لمعادلة الانحدار ، عند مقارنتها مع مستوى المعنوية المفترض والذي يساوي (0.05) ، حيث وجد إن القيمة المستخرجة اقل من القيمة المعنوية المفترضة ، وكذلك ما أكده اختبار (T) إذ بلغت قيمته (19.31) كما هو موضح بالجدول (7) ، وبهذا

ترفض فرضية العدم وتقبل البديلة التي تقول بأنه يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتوافق الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة في المتغير المعتمد الميزة التنافسية ، وهذا يعود الى أن هذا التوافق الاستراتيجي بين المتغيرات الثلاثة من الممكن أن يوثر في حصول المصارف على الميزة التنافسية من خلال الأسبقيات التي تعتمد عليها وهي الكلفة المنخفضة وجودة الخدمة المقدمة والسرعة في التسليم والمرونة والإبداع التي تضمن بقاء المصارف واستمرارها في السوق.

الجدول (6) تحايل التباين ANOVA لاختبار F بواسطة استخدام برنامج SPSS

F	Sig	المتغيرات الرئيسية
231.52	.042	إدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية
197.66	.041	التحسين المستمر الميزة التنافسية
267.65	.045	إعادة الهندسة - الميزة التنافسية
128.43	.048	إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر إعادة الهندسة الميزة التنافسية

الجدول (7) اختبار T بواسطة استخدام برنامج SPSS

T	Sig	المتغيرات الرئيسية
15.21	.042	إدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية
44.40	.041	التحسين المستمر الميزة التنافسية
18.91	.045	إعادة الهندسة - الميزة التنافسية
19.31	0.48	إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر إعادة الهندسة الميزة التنافسية

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً- الاستنتاجات :

1- أكد البحث على وجود علاقة ارتباط وتوافق بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر ، وهذا مما يدل على إن إدارة الجودة الشاملة ركزت على الثقافة الشاملة من خلال التحسين المستمر في تعزيز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه إشباع حاجات ورغبات الزبائن وهذا لا يتم إلا من خلال التحسين المستمر نحو تطوير العمليات والأنشطة وخاصة الموارد والعاملين والأجهزة والمعدات و لهذا يعد التحسين المستمر احد المرتكزات الأساسية التي تؤكد عليها الجودة الشاملة .

2- بين البحث على وجود علاقة ارتباط وتوافق بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العملية ، يتضح على إن إعادة الهندسة تؤكد على تكوين العمليات من خلال التفكير الأساسي أو الجوهر في بدائل مختلفة ومن ثم يتم اختيار البديل الأفضل وهذا ما تؤكد عليه الجودة الشاملة أنها تبدأ مع إعادة هندسة من خلال تركيزها على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات لإجراء التحسينات المستمرة ، وان إدارة الجودة تسعى نحو تحسين تلك العمليات إما إعادة الهندسة تسعى نحو استبدال أو تحويلها .

3- أوضح البحث على وجود علاقة ارتباط وتوافق بين التحسين المستمر وإعادة الهندسة، إذ إن التحسين يؤكد على الوصول الى الإتقان الكامل عن طريق الاستمرار في عمليات التحسين المستمر للأنشطة والعمليات المصرفية وان من متطلبات إعادة الهندسة هي إعادة التفكير الجذري للوصول الى تحسينات جوهرية في معايير الأداء مثل الكلفة والسرعة والجودة وهذا ما يؤكد عليا التحسين المستمر ، لهذا نود إن نبين إن فلسفة إعادة هندسة العمليات قد طورت وتوسعت لتشمل متغيرات أخرى مثل دعم وتطوير التقنيات الحديثة وتحديد رؤية واضحة للمصرف إما التحسين المستمر هو أيضا ما يؤكد على تطوير الأداء لهذا يعد محفزا لدعم منهجية إعادة الهندسة .

يمكن القول إن التحسين المستمر وإعادة الهندسة تعتبران أدوات في فلسفة وتقنية إدارة الجودة الشاملة، وعند تطبيق التحسين وإعادة الهندسة يكون موقع إدارة الجودة الشاملة في المقدمة إذا كانت تلك الشركات تسعى نحو النجاح والسبب يعود الى إن إعادة الهندسة تؤكد على التغيير الجذري للعملية على افتراض إن تلك التغيرات سوف تتحسن باستمرار من خلال إعادة تجربتها للوصول الى أفضل أداء لها ، مما يؤدي الى تحسين أدائها الشامل وهذا ما تؤكد إدارة الجودة الشاملة على اعتبارها استراتيجية إدارية شاملة لتقافة مشتركة لجميع العاملين نحو التحسين المستمر للعمليات وأنشطة المصرف ككل .

4- أكدت الفرضيات على وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التوافق الاستراتيجي لإدارة الجودة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية ويتضح بأن الميزة التنافسية تؤكد على الأداء المتميز للتوافق الاستراتيجي بين الجودة الشاملة والتحسين وإعادة الهندسة ،لهذا فإن الشركات التي حققت الميزة التنافسية تسعى الى الوضوح في الأهداف والرؤية والالتزام من قبل الإدارة العليا بجميع مستوياتها بالجودة الشاملة والتحسين المستمر وتوافر القدرات والمهارات لدى العاملين في تمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين وتطوير والابتكار الجذري والجوهري للعمليات القائمة وإعادة تصميمها لرفع مستوى ادائها ، وهذا التميز يمكن إن يحقق التفوق في الأداء ، ولهذا يعد الأداء مؤشر لإنجاح وهو فعل يعبر عن مجموعة عمليات تمثل قدرة المصارف على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة بأسبقياتها التنافسية وهي الكلفة المنخفضة والجودة في التسليم والسرعة في تطوير الخدمات الجديدة من خلال إعادة هندستها والمرونة في تقديم منتجات متنوعة وفق تغير في حجم العمليات والإبداع الذي يعد جزء أساسي من إعادة هندسة . لهذا يمكن القول بأن القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العملية تعد من الاستراتيجيات الأساسية المنافسة بين المصارف ، فالاستجابة السريعة والفاعلة لاحتياجات ورغبات الزبائن لتحقيق رضاهم وقناعتهم لها تأثير على قدرتهم التنافسية يمكن ان يؤدي الى نتائج ايجابية في مستوى أداء متميز لتلك المصارف ، من خلال الالتزام بالجودة في عمليات وأنشطة المصرف والتحسين المستمر لتلك العمليات وإعادة هندستها ومن هنا نستنتج بأن هناك توافق استراتيجي بينها ، حيث إن جميعها تهدف الى تحقيق رضا وإشباع الزبائن من خلال الأسبقيات التنافسية وضمان بقائها واستمرارها .

ثانيا- التوصيات :

- 1- إعداد الدراسات في إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة وضرورة إن يكون هناك دعم والالتزام من الإدارة العليا لتطبيق هذه الأنظمة وذلك لرفع مستوى فاعلية تلك المصارف .
- 2- تشكيل لجنة من المدراء التنفيذيين والعاملين من جميع الأقسام الموجودة في المصرف لإمكانية تطبيق هذه الأنظمة وكذلك عقد الندوات واللقاءات لتوضيح أهمية تطبيقها عن طريق توزيع النشرات

- التعريفية بهذا الموضوع وضرورة تشكيل فرق عمل مهمتها الأساسية تطبيق إعادة الهندسة والتحسين المستمر بالتوافق مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- 3- تفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا من خلال منح العاملين صناعة اتخاذ القرار والتحول من المركزية الى اللامركزية واعتماد مبدأ التوافق والحوار بين العاملين لمعالجة مشكلهم وتحسين إنتاجيتهم .
- 4- يعد التحسين المستمر هو الإجراء الفاعل والوقائي للمؤسسات المصرفية كونه يتميز بالبعد الشمولي .
- 5- على المؤسسات المصرفية إن تتبنى إعادة هندسة عملياتها كونه يهدف للوصول الى التحسينات الملموسة في مقاييس الأداء طريق إعادة التفكير الجذري للعمليات المصرف .
- 6- على المؤسسات المصرفية مراجعة هياكلها وأساليب عملياتها للنظر بالمزايا التنافسية التي يمكن ان تحصل عليها من جراء تطبيق مثل هذه الأنظمة في مصارفها .
- 7- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر تطورت وتوسعت لتشمل تغيرات جديدة كمشاركة العاملين وتطوير الأداء وتحديد رؤية واضحة وشاملة للمؤسسات المصرفية ، وكذلك يعد التحسين المستمر رافد مهما لمنهجية العلمية لإعادة هندسة العمليات المصرفية .
- 8- وضع الخطط والبرامج لإعادة هندسة العمليات المصرفية وذلك لزيادة إنتاجيتها ورفع مستوى جودتها .
- 9- ضرورة اهتمام المؤسسات المصرفية بإدارة الجودة الشاملة وذلك للوصول الى التحسين المستمر في جميع عمليات وأنشطة المنظمة لما له لأثر في تحسين مستوى الأداء نحوه تحقيق التميز .
- 10- الأخذ بمبدأ المنهج العلمي وذلك للوصول الى أداء أعلى من المستويات الحالية من خلال إنشاء فرق عمل وتزويدها بالمواد اللازمة لأداء جميع أعمالها بالمستوى المطلوب .
- 11- الانفتاح على التجارب العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات أي الأخذ بمفهوم المقارنة المرجعية والاستفادة من تطبيقها في تلك الدول

قائمة المصادر:

- 1 - الجزراوي ، رغد يوسف ، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للتحسين المستمر . تصميم نظام مقترح للمستشفيات باختيار مستشفى الكندي التعليمي مجالاً للدراسة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، جامعة بغداد، 2000 .
- 2- السلطان ،فهد بن صالح ، إعادة هندسة نظم العمل/ النظرية والتطبيق ، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة القيادية الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة ، للمدة (6-8/تشرين الثاني) ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة، 2001
- 3 - الشبلي ،طارق ،الدركة ،مأمون ،الجودة في المنظمات الحديثة ،عمان ،دار صفاء للنشر ،الطبعة الأولى، 2011
- 4- عبد الحفيظ ،احمد بن صالح ،الهندرة ،عمان ،دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى، 2003 .
- 5 - العزاوي ،محمد عبد الوهاب ،أنظمة إدارة الجودة والبيئة ،عمان دار وائل ،الطبعة الأولى ،2002
- 6-الصائغ ،نبيل ذنون ،الإدارة مبادئ وأساسيات ،الأردن ،عالم الكتب الحديث ،2011 .
- 7-محسن ،عبد الكريم ،النجار ،صباح مجيد ،إدارة الإنتاج والعمليات ،عمان ،دار وائل للنشر ،2004

- 8- الطائي ،حجيم سلطان ،دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية /دراسة حالة في معمل إطارات بابل ،أطروحة دكتورا في كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 9-الكسابية ،محمد مفضي عثمان ،دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الأعمال /دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ،دراسات خاصة في إدارة الأعمال ،عمان الأهلية للنشر والتوزيع ،2006 .
- 10-الخطيب ،سمير كامل ،إدارة الجودة الشاملة والايزو مغل معاصر ،بغداد ،المكتبة الوطنية ،2008
- 11-ميشيل ،ارمسترونج ،المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ، مكتبة جرير للنشر ،الطبعة الأولى ،2003 .
- 12 -طالب ،علاء فرحان ،محمد ،عبد الفتاح جاسم ،أساسيات المقارنة المرجعية ،عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،2009 .
- 13-حمود ،خضير كاظم ،إدارة الجودة الشاملة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،2000 .
- 14-جودة ،محفوظ احمد ،إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ،عمان ،دار وائل للنشر ،الطبعة الثالثة ،2008،
- 15-العبيدي ،سعاد خليل إبراهيم ،إعادة هندسة العمليات في شركة إنشائية باستخدام نظام المعلومات ،رسالة ماجستير ،قسم هندسة البناء والإنشاءات ،الجامعة التكنولوجية ، 2002 .
- 16-يوسف ،بومدين ،إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ،جامعة بومرداس ،مجلة الباحث ،العدد 5 ،2007 .
- 17-كيلادا ،جوزيف ،ترجمة إبراهيم ،سرور علي ،تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ،الرياض ،دار المريخ ،2004 .
- 18- العيثاوي ،تصميم نظام CAPP لإسناد عملية إعادة هندسة العملية الأعمال/دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ،أطروحة دكتورا ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،2003.
- 19-العزاوي ،محمد ،إدارة الإنتاج والعمليات منهج كمي تحليلي ،عمان ،دار اليازوري للنشر ،2010 .
- 20-عبيدات ،سليمان خالد ،مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ،عمان ،دار الميسرة للنشر . 2007 .
- 21- العلي ،عبد الستار محمد ،إدارة الإنتاج والعمليات ،عمان ،دار وائل للنشر ، 2006 .
- 22- موسى ،السر حسن ،إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها ،الرياض ،دار عالم الكتب للنشر ،2002 .
- 23- اللامي ،غسان داود ،البياتي ،اميره شكر ،إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية ،عمان ،دار اليازوري للنشر ،2008 .
- 24 -الدليمي ،ذكري كاظم ،علاقات الزبون وأثرها في إدارة الجودة الشاملة /دراسة استطلاعية في عينة من الصارف العرقية الأهلية ،بحث في الدبلوم العالي ،المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ،جامعة بغداد ،2011 .
- 25-البياتي ،فائز غازي ،احمد يوسف عبد الإله ،اثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة ،مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ،جامعة بغداد ،المجلد السادس ،العدد 14 ،2011 .

- 26- الدليمي، رضاء حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية ، بالتطبيق على مستشفى السلام العام والخنساء في الموصل ،رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،2003 .
- 27- الالوسي ،باسل خليل ،إدارة الجودة الشاملة في مصنع ذو الفقار /دراسة حالة لمنتج A ،رسالة ماجستير،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،2004 .
- 28 -حسن ،ثائر طارق ،التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية /دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيد في الموصل ، رسالة ماجستير،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،2004 .
- 29- الهاشمي ،شيماء محمد صالح ،دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية /دراسة حالة في كية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ، رسالة ماجستير،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،2003 .
- 30-عبد الحسين ،صفاء جواد ،الطون ،نوال حسيب ، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة الناتج في المنتجات،مجلة كلية المأمون ،بغداد ،العدد 20 ، 2012 .
- 31 -تركي ،امل جواد ،استعمالات الهندسة البشرية في التحسين المستمر/دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ،رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،2007 .
- 32- Bohlander,Georg,and Snel ,Scott .,Managing Human Recourse,13 ed,Thomson,USA,2004 .
- 33- Reid ,R,Dan and Sanders,R,Nada., operations management ,John wiley and sons ,Inc,2002.
- 34- Russell,Robertas,and Taylor,Bennardw., operations management, prentice Hill ,Inc ,1998.
- 35 - Roberts.,Lon,Process Reengineering ., prenticeASQ,USA,1998.
- 36 David,L.,Goetsch And Stanley.,B.,Davis .,Quality Management ,fifth Ed, prentice Hall, Ney Jersey, 2006.
- 37 Heizer,Jay and Render,Barry ., principles of operations management - ,prentice-Hill ,1996.
- 38 - Zhen He, Ershi Qi, Zixian Liu, .,Continuous Improvement Through "Integration of Quality Tools", Asian Journal on Quality, Vol. 3 Iss: 2 ,2011
- 39 - Reginald M. Beal and Archie Lockamy .,Quality differentiation for advantage: a contingency approach / Case Study On small competitive Industry, European Journal of Innovation Management Volume 2 · Number 2 · 1999
- 40 - Krajewski, Lee, J, and Ritzman ,Larry, P., operation s Management :strategic and analysis 7th ed ,Addisanwesley ,Inc ,USA ,2005.

