

متطلبات تطبيق اعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في التحسين المستمر:

"دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى"

خضر خليل شيخو الجرجري

المعهد التقني زاخو، قسم إدارة المستشفيات، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان - العراق. Khder_76@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019/04 تاريخ القبول: 2019/06 تاريخ النشر: 2019/06 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2019.7.2.496>

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى تقييم دور متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر وذلك باعتماد خمسة متطلبات إجرائية والمتمثلة في (الإستراتيجية، التزام الإدارة العليا، تقانة المعلومات، الإتصال، تمكين العاملين)، ودورها في التحسين المستمر في المنظمات الصناعية. وقد تم اختيار معمل سمنت حمام العليل ليكون مجالاً للتطبيق الميداني للبحث، واعتمد البحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث وزعت (40) استمارة استبيان على المديرين في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل تحقيق أهداف البحث وفرضياته تم وضع أنموذج افتراضي للبحث يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة للبحث. وبناءً على وصف متغيرات البحث وتشخيصها وإختبار علاقات الارتباط والتأثير تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط وثيقة بين متطلبات تطبيق اعادة هندسة عمليات الاعمال والتحسين المستمر في المنظمة المبحوثة. وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها، قدم البحث عدداً من المقترحات من أبرزها ضرورة استثمار مزايا التطبيق السليم لمتطلبات اعادة هندسة عمليات الأعمال كمنهج لتحقيق التحسين المستمر في المنظمات الصناعية.

الكلمات الدالة: متطلبات اعادة هندسة عمليات الأعمال، مفهوم إعادة هندسة العمليات، مفهوم التحسين المستمر، التحسين المستمر.

1. المقدمة

وقد تناول البحث في إطارها النظري مبحثين، تناول المبحث الأول متطلبات اعادة هندسة العمليات، بينما تناول المبحث الثاني التحسين المستمر، بينما تناول الجانب الميداني للبحث تحديد العلاقة بين متطلبات اعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر، واعتمد البحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات واستخدم البرنامج الاحصائي SPSS لتحليلها، وقياس علاقات الأثر والارتباط بين متغيراتها المستقلة والمعتمدة وبالتطبيق على معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى.

كما لتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات، واعتماداً على تلك الاستنتاجات قدم البحث عدداً من المقترحات للمنظمة المبحوثة.

2. الإطار المنهجي

1.1. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في ضعف ادراك المديرين لأهمية اعادة هندسة عمليات الأعمال في القطاع الصناعي والتي التمسها الباحث من خلال الزيارة الميدانية والمقابلة مع عدد من المديرين في المنظمة المبحوثة، والذي يؤدي الى عدم احداث التغيرات والتطورات في انظمة الانتاج مما يشكل عائقاً امام التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1. هل لدى الأفراد المبحوثين خلفية عن متغيرات البحث؟

تعد اعادة هندسة عملية الأعمال واحدة من الطرائق الرئيسة لتحسين الأداء التنظيمي، والاداء الإنتاجي بشكل خاص، وتتصف بالتحسين الجذري لعملية الأعمال موضوع البحث، ومما يزيد من أهميتها ودورها الفعال في التحسين انها تجمع بين خطوات تحسين عملية الأعمال ومتطلباتها، وتلائم بين تدفقات النظام المادي لعملية الإنتاج ونظامها المعلوماتي، وتتجه التحسينات داخل العملية نحو تغيرات شاملة في المنظمة، وتنعكس ايجابياً على التحسين المستمر للجودة على مستوى أداء الاعمال الادارية وعلى مستوى الانتاج.

وهذا يؤكد أهمية البحث في هذا الموضوع وضرورته، خاصة وأن المنظمات الصناعية العراقية واجهت وستواجه تحديات واختيارات صعبة قد تهدد وجودها واستمرارية بقائها في الاعمال، لأنها بحاجة إلى اعادة نظر في هيكلها، وأدائها، ونظمها المختلفة من جانب، وإلى إدراك متطلبات البيئة، وتحديات السوق والمنافسة من جانب آخر، وتتطلب إجراءات التغيير إعادة تفكير جذرية في واقع المنظمة بصفتها الشاملة أو احد عملياتها الرئيسية، والبحث عن العمليات ذات التأثير الجوهرية في مستوى المنظمة، وتنعكس بتأثير أكبر على التحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي والعملياتي للمنظمة.

3.2. أهداف البحث:

يهدف البحث الى محاولة ابراز دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة، وكدراسة استطلاعية تهدف الى تحديد الآتي:

1. التعرف على مدخل إعادة هندسة عمليات الأعمال ومبادئه الأساسية باعتباره من الإتجاهات الحديثة لتطوير العمليات الإدارية.
2. التعرف على مفهوم التحسين المستمر وأبعاده.
3. عرض وتحليل لأهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال وأهم ما تتميز بها من خصائص من أجل تخفيض دورة التشغيل.
4. معرفة مدى تبني المنظمة المبحوثة لمتغيرات البحث والمتمثلة بمتطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال وتوظيفها لتحقيق التحسين المستمر.
5. تحديد طبيعة العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال والتحسين المستمر.
6. تصميم وبناء أنموذج افتراضي واختباره في ضوء المؤشرات والأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث .

2. ما مدى توفر متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في المنظمة المبحوثة؟

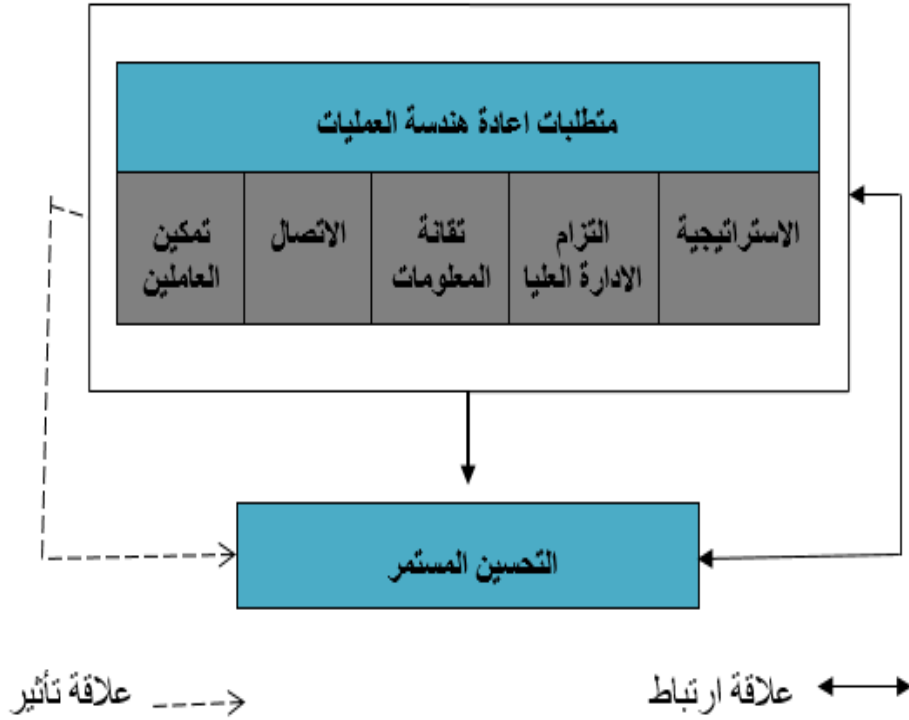
3. ما هي متطلبات نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات الأعمال في المنظمة المبحوثة؟

4. ما علاقة تطبيق إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة؟

2.2. أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من خلال الجوانب الآتية:

1. تستمد البحث أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة، ومقدار العائد الذي يمكن أن تحققه المنظمة المبحوثة إذا ما تم تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال.
2. تتناول البحث إحدى الشركات الصناعية الكبيرة في العراق، وتدرس واقع إعادة هندسة عمليات الأعمال فيها وتسلط الضوء على متطلباتها ليتسنى للمنظمة المبحوثة تطبيقها بنجاح.
3. رفد المكتبات العلمية بالمعرفة والنتائج المتحققة من البحث.
4. تقديم عدد من المقترحات لإدارة المنظمة المبحوثة.
- 7.



الشكل (1) انموذج البحث الافتراضي

يشير الى علاقات الارتباط والتاثير بين متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال والتحسين المستمر في المنظمة المبحوثة.

5.2. فرضيات البحث:

4.2. انموذج البحث الافتراضي:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم نموذج للبحث كما في الشكل (1) والذي

6.2. وصف عينة البحث:

يعرض هذا المحور وصفاً لعينة البحث وكالاتي:

1. وصف المعمل المبحوث

يعتبر معمل سمنت حمام العليل أحد فروع المؤسسة العامة للسمنت الشمالية والبالغة ثمانية عشرة معملاً والتابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية، ومن الجدير بالذكر أن معمل سمنت حمام العليل توقف عن الإنتاج من الفترة (6 / 2014 ولغاية 11 / 2017) بسبب الأحداث السياسية والحروب التي تعرض لها العراق في تلك الفترة، وكانت نسبة الضرر التي لحقت بالمعمل 60 %، واستطاعت كوادر الصيانة التابعة للشركة وبالتنسيق مع الدوائر الخدمية في محافظة نينوى انهاء اعمال اصلاح الاضرار التي لحقت بالمعمل وتأهيله من جديد بشكل كامل في مدة قياسية بلغت (100) يوم، ويتكون المعمل من فرعين، يمكن وصفهما من خلال الجدول (1) الاتي:

الجدول (1) عرض موجز للشركة المبحوثة

#	معمل سمنت حمام العليل القديم	معمل سمنت حمام العليل الجديد
الموقع	20 كلم جنوب الموصل / ناحية حمام العليل - قرية العريج	20 كلم جنوب الموصل / ناحية حمام العليل - قرية العريج
المسلك التكنولوجي	يعمل بالطريقة الرطبة ويضم خطين انتاجيين.	يعمل بالطريقة الرطبة ويضم خط انتاجي واحد باشر بالانتاج
الطاقة ونوع الانتاج	الطاقة الانتاجية السنوية تبلغ (0.225) مليون طن من السمنت البورتلاندي العادي او السمنت المقاوم للاملاح الكبريتية الواطية القلوويات المستخدم في انشاء السدود، او السمنت فائق النعومة واطية القلوويات سريع التصلد المقاوم للاملاح الكبريتية المستخدم في اعمال التحشية في ارضيات بحيرات السدود وما حولها لقطع النضح وملء الفراغات حفاظا على هذه السدود من الضرر وتقليل الضائعات المائية.	الطاقة الانتاجية السنوية تبلغ (0.45) مليون طن من السمنت البورتلاندي العادي
تاريخ بدء الانتاج	الخط الأول 1963 ، والخط الثاني 1973	آذار / 1979
الشركة المجهزة	FCB الفرنسية	FCB الفرنسية

المصدر: من إعداد الباحث

2. وصف الافراد المبحوثين

وزعت 40 استمارة استبانة على المديرين في عينة البحث. والجدول (2) يعرض وصفاً لأفراد عينة البحث بحسب المركز الوظيفي والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة للمبحوثين في الشركة المبحوثة.

جاءت محاولة الباحث لتناول موضوع متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر في معمل سمنت حمام العليل، وهكذا فقد تم اختيار المديرين وضمن المستويات التنظيمية المختلفة، إذ

الجدول (2) وصف الأفراد المبحوثين

المركز الوظيفي (المنصب)		
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية

العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	2.5	5	12.5	34	85

التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين

ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	2.5	3	7.5	26	65	7	17.5	3	7.5

مدة الخدمة في الشركة

15 - 10		20 - 16		21 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
19	47.5	12	30	9	22.5

مدة الخدمة في المنصب الحالي

3- 1		7 - 4		8 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
7	17.5	9	22.5	24	60

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية SPSS

3. الإطار النظري: إعادة هندسة العمليات

1.3 مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة):

تعتبر إعادة هندسة العمليات بمثابة أداة تستخدم لإحداث تغيير جذري في عمليات الأعمال، واعتمد في البداية من قبل شركات القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل 1992 كبديل لإدارة الجودة الشاملة (العتيبي والحمامي، 2004: 64)، ويعد كل من Michafli Hammer, James Champy، الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات، وعرفا إعادة هندسة العمليات على إنها إعادة النظر الأساسية والجذرية لإعادة تصميم العمليات التنظيمية، من أجل تحقيق تحسين كبير في الأداء الحالي في التكلفة والخدمة والسرعة (Sharma & Kumari, 2016: 2).

وتشير إعادة هندسة العمليات الى إعادة التفكير الأساسية وإعادة تصميم العمليات بهدف تحقيق تحسينات دراماتيكية في المقاييس الحاسمة والمعاصرة للأداء، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وتعتبر نهج أكثر صرامة يهدف إلى تحقيق التحسين الجوهري وليس

التحسين الهامشي والذي يمكن أن يحدث من خلال إعادة التنظيم من خلال القضاء على العمليات القديمة وإعادة التشغيل من جديد، والعودة إلى رسم سياسة جديدة للمنظمة وأنظمة البناء من الصفر (Ashogbon, 2012: 17). ويشير كلاً من (Satyanarayana & Kavitha , 2011: 51) بأنها عملية تحليل استراتيجية عمليات الأعمال وتخطيط وتنفيذ وتحسين عمليات الأعمال، وهي تحليل وتصميم مهام سير العمل والعمليات داخل المنظمة، ومن وجهة نظر (Rao & et al., 2012: 577) يرون بأنها إعادة التفكير المبدئي والاساسي وإعادة تصميم للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الأداء التنظيمي وليست هامشية. ومن وجهة نظر (ثابت، 2010: 12) ترى أن إعادة هندسة العمليات تعنى بإعادة النظر الشاملة والجذرية في سير العمليات الإنتاجية وبقية الأنشطة الأخرى بما فيها التسويق والإدارة، وبالشكل الذي يهدف إلى خفض التكلفة والمحافظة على الجودة وبما يعمل على رضا الزبون وتعزز القدرة التنافسية للشركة. بينما يرى (Jalali.et al, 2013: 549) أن عملية إعادة

ويضيف (داود وآخرون، 2015: 26 . 27) ان تطبيق اعادة

هندسة العمليات يحقق مجموعة من الفوائد وكالاتي:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض الكلفة وتنسيق الاعمال وتنظيمها.
2. تتحول المهام من اعمال بسيطة الى اعمال مركبة، حيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين اعضاء فريق العمل.
3. تزييد من استقلالية العاملين في أداء المهام، ان يتم تشغيل القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والابداع والابتكار.
4. التشجيع على التعليم فضلاً عن التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات العاملين وتوسيع مداركهم .
5. تخيبر الثقافة التنظيمية السائدة، ان يصبح الاداء الجيد والاهتمام بالزبون من اولويات العاملين.

3.3. أهداف اعادة هندسة العمليات:

تتضمن إعادة هندسة العمليات أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ ومنطقية كباقي المناهج الإدارية التي تتبعها المنظمات لتطوير أدائها والسعي لتحقيقها، ويمكن تلخيص الأهداف في الآتي:

(Zigiaris, 2000: 9 - 10)

1. التركيز على العملاء وذلك عن طريق بناء عمليات تستند لحاجاتهم وحذف الإجراءات التي يشكون منها.
2. سرعة تنفيذ العمليات حيث يتوجب على إعادة هندسة العمليات تقليل وقت تنفيذ العمليات وخصوصاً العمليات الأساسية في المنظمة.
3. تجميع العمليات عن طريق دمج عدة مهام في مكان واحد عن طريق تشكيل فريق ذو خبرة ويستطيعون اتخاذ القرار في أكثر من منطقة عمل.
4. المرونة في تصميم العمليات الجديدة وفرق العمل بحيث تستطيع التبلور ومحاكاة التغيرات السريعة في السوق.
5. تحقيق الجودة من خلال تنفيذ عمليات دقيقة وصارمة تعطي نفس النتائج في كل مرة دون النظر للشخص الذي ينفذها.
6. الإبداع في إحداث تغييرات خيالية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
7. تحسين الإنتاجية بزيادة كفاءتها وفعاليتها.

4.3. مراحل اعادة هندسة العمليات:

أشار (Vorkapic et al., 2017: 45) الى أن عملية إعادة هندسة العمليات تمر بخمس مراحل، وكما مبين في الشكل (2) الآتي:

هندسة العمليات هو ذلك التحول الكلي للعمل، وإعادة تشكيل غير مقيدة لجميع العمليات التجارية، والتقنيات المستخدمة، وأنظمة الإدارة، والهيكل التنظيمي، والقيم التنظيمية، بهدف تحقيق فترات نوعية في الأداء لجميع أنحاء الأعمال بالمنظمة.

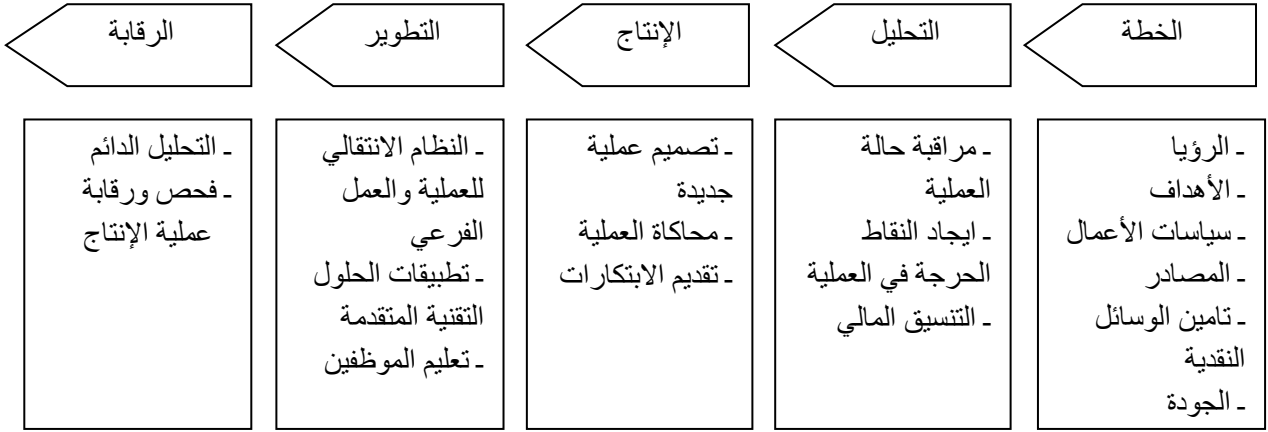
وبصفة عامة تعني إعادة هندسة العمليات الغاء الأساليب القديمة والبحث عن الافضل، ولكن هذه الحالة تفترض البدء بمراجعة النظام (حمد والحاكم، 2016: 8)، وتحويل الأعمال التجارية، وإعادة تشكيل غير مقيد لجميع العمليات التجارية والتقنيات ونظم الإدارة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي والقيم، لتحقيق الفترات في الكم والأداء في جميع أنحاء الأعمال وهذا ينطوي على الرمي بعيداً للعمليات القديمة والبدء من جديد (Mlay et al, 2013: 3).

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات هي اعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة بالمنظمة، وذلك بهدف التحسن المستمر للإنتاج من خلال تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

2.3. أهمية تطبيق اعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية:

إن تطبيق اعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية تحقق أهمية كبيرة في شتى المجالات يمكن تحديدها بالآتي: (رفاعي، 2006: 19-20)

1. تجاوز الحدود التنظيمية وذلك من خلال الاتصال بالعملاء باعتماد قنوات الاتصال المختلفة وشبكات الأعمال وتقانة المعلومات.
2. زيادة درجة رضا المستهلك عن منتجات أو خدمات المنظمة بصورة تفوق منتجات وخدمات المنافسين.
3. تخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء وتلافي الأخطاء والشكاوي إلى جانب تخفيض زمن دورة التطوير والتصنيع للمنتجات والخدمات.
4. تحسين نصيب المعرفة والاستخدام بالمنظمة لجعلها لاتعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط.
5. وصف دقيق للعمليات الجوهرية اللازمة لاستراتيجية الأعمال.
6. تجنب الأنشطة غير الضرورية وتخفيض عدد التأخيرات في التسليم والتي تحدث بسبب مهام معينة مثل الفحص والمراجعة بين الإدارات.
7. تخفيض الازدواج في الجهود والاستثمار وذلك بتقوية أشكال المشاركة مع كل من العملاء والموردين، ومشاركة أكثر للمعلومات الأساسية.
8. تحسين الاتصالات الداخلية التي تحدث نتيجة اختلاف الوظائف مع بعضها البعض.



الشكل (2) : مراحل إعادة هندسة العمليات

Source: Vorkapic, Milos & Cockalo, Dragan & Dordevic, Dejan & Besic, Carisa, (2017), Implementation of 5S tools as a Starting Point in Business Process Reengineering, journal of Engineering Management and Competitiveness (jemc) vol. 7, no.1, 44 - 54. □

- والآتي توضيح موجز لكل مرحلة من مراحل إعادة هندسة العمليات:
- 1. خطة المنظمة:** يجب تحديد الحاجة إلى إعادة الهيكلة، وتحديد العملية التي ينبغي تصميمها مرة أخرى. وتفترض المرحلة الأولى تطوراً واضحاً للرؤية المتعلقة بالحالة المستقبلية للعملية المستهدفة، ورؤية واضحة وأهداف ضرورية لنجاح إعادة الهيكلة.
 - 2. فهم العملية (تحليل):** يتم تنفيذ تحليل الهيكل التنظيمي، وبعبارة أخرى، يتم إجراء المقارنة مع المنظمات الأخرى. ثم يتم إجراء عملية نمذجة معينة مهمة لإعادة الهندسة، ويمكن فهم عملية الأعمال بشكل أفضل على أساس النموذج.
 - 3. تشكيل عمليات جديدة (الإنتاج):** وهي إجراء ابتكارات في العمليات الإنتاجية، وتقييم جميع الحلول الممكنة التي نشأت من هذه المرحلة.
 - 4. الانتقال إلى الحلول الجديدة (تطوير):** عندما يكون الحل الجديد جاهزاً، من الضروري التخطيط وتحسين عملية تحويل النموذج القديم إلى النموذج الجديد. ومن الضروري مراقبة العمليات الإنتاجية التي أنشئت من خلال إعادة الهيكلة.
 - 5. التحكم في العمليات (الرقابة):** يفترض التحكم في العمليات تحسين الجودة والحد من الأخطاء في عملية الإنتاج. ويمكن أن تكشف العملية التفصيلية جميع مزايا وعيوب العملية، أو إرشادات لتحقيق المزيد من التقدم.
- 5.3. **متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات:**
يحتاج تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات في المنظمة إلى توفر المتطلبات الأساسية الآتية:
- 1. الإستراتيجية**
أشار(اللامي، 2016: 211) الى أنَّ الحاجة تبرز إلى ما ستكون عليه المنظمة حالما تدرك الحاجة إلى التغيير، الأمر الذي يدفع ادارة المنظمة إلى تطوير الرؤية الاستراتيجية وينبغي الانتباه إلى مسألة عدم وجود رؤية استراتيجية ثابتة فهي ليست حدثاً لمرة واحدة وينتهي بل عملية مستمرة طالما إنَّ عمليات التحول والتغيير مستمرة لذا لا بد من رسم رؤى استراتيجية تنسجم والتغيرات في طبيعة المنافسة. وبنفس السياق أشار (مجاهد، 2011: 101) الى أنَّ من فوائد تطبيق إعادة الهندسة على المستوى الإستراتيجي للشركة أنها تدعم الجهود المبذولة في إعادة الهندسة، فإعادة الهندسة توصف بأنها تغيير إستراتيجي ممتد، لأنها تعيد إكتشاف الطريقة التي تدير بها الشركة أعمالها، وقد تستغرق سنوات للإنجاز الكامل، لذا فلا بد أن تتضمن في إستراتيجية الشركة، أما محاولة إجراء إعادة الهندسة على المستوى التكتيكي فقط، أي بالتركيز على عملية واحدة، فإن هذا سيؤدى إلى نتائج محدودة في مجال وظيفي معين داخل الشركة، ولن يحدث الانطلاقة المرجوه من إعادة هندسة العمليات.
 - 2. التزام وقناعة الإدارة العليا**
تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في تحقيق وتعزيز إعادة هندسة العمليات، ولذلك ينبغي أن تكون الإدارة ملتزمة وداعمة لتطبيق هذا البرنامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لنجاحها (العزب، 2016: 734).
 - وبنفس الاتجاه يشير (بشون وآخرون، 2018: 8) الى أنَّ نجاح إعادة هندسة العمليات يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في

5. تمكين العاملين

تمكين العاملين هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هومنح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة (الدوري، 2018: 85).

إنَّ التمكين وإدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تحقيق إعادة هندسة العمليات، وهذا ما أكده (اللامي، 2016: 211) حيث يشير الى أنَّ جوهر التغييرات الناجحة في بيئة المنظمات المعاصرة يستند الى المورد البشري الذي أصبح أهم وسيلة للتحسين، وهو المولد لتفجير الطاقات مما يستدعي الاهتمام به (سلوكاً وعلماً وقيماً) وهذا يعد ناقصاً دون القدرات القيادية (القادة المتميزون) الذين يحققون عملية التغيير الجذري من واقع تقليدي إلى آخر متجدد ومبدع ومؤمن.

4. التحسين المستمر

1.4 مفهوم التحسين المستمر:

تسعى معظم المنظمات إلى استخدام الأدوات والأساليب المختلفة لتحقيق التحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة المرتبطة فيها وذلك لتقليل العيوب في منتجاتها وتعزيز قدراتها التنافسية ومحاولة الوصول إلى التميز في الأداء.

ويشير(Besterfield, 2011: 65) الى أنَّ التحسين المستمر عبارة عن سلسلة من الأنشطة والجهود الهادفة لإدخال التحسينات المستمرة على جودة المنتجات والخدمات والعمليات الإنتاجية للحد من الفاقد وجعل جميع العمليات الإنتاجية والأنشطة التجارية فعالة وذات كفاءة عالية. ويرى (عقيلي، 2001: 132) أنَّ التحسين المستمر للجودة هو الإتيان بالجيد والأحسن بشكل دائم، فالجيد والأفضل هما رمزا التميز، ومن ثم البقاء والاستمرار، وان من أهم متطلبات تحقيق استراتيجية الجودة هي تكوين إدامة نظام التحسين المستمر عن طريق إنشاء فرق تحسين الجودة وتحسين سلطاتها ومسؤولياتها، إذ تجري تحسينات صالحة ومتعددة لتحسين مستويات الأداء الحالية وحل المشاكل الخاصة بالجودة.

وأشار (krajewski & Ritzman, 2013: 183) الى أنَّ التحسين المستمر هو فلسفة ايجاد طرق لتحسين العملية باستمرار، وتتضمن تحديد معايير التطبيق الجيد وخلق الشعور لدى العاملين بأنهم جزء من تلك العملية. ومن وجهة نظر (Reid & sanders, 2013: 173) فيرى أنَّ التحسين المستمر هو فلسفة تقوم على فكرة سعي المنظمة ليكون أداءها أفضل باستمرار من خلال التعلم وحل المشكلات.

وقد أدركت منظمات الأعمال أنَّ الطريقة الفعالة لاسترداد الأموال المنفقة على الأنشطة التي لا تضيف قيمة هي بذل جهود أكثر

المنظمة بضرورة الحاجة لتبنيها، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

3. تقانة المعلومات

تلعب تقانة المعلومات دوراً كبيراً في تعزيز نظام إعادة هندسة العمليات من خلال توفير بيئة تنظيمية يسهل من التغيير الجذري في المنظمة من خلال استبدال الطرائق والممارسات القديمة بأخرى جديدة وبالتالي الوصول الى التغيير الجذري لانتاج المنتجات والخدمات وطريقة تسليمها.

ويشير (البحري، 2015: 44) الى أنَّ تقانة المعلومات تعتبر مفتاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات، حيث أنَّ استخدامها يتحدى الافتراضات الكامنة في إجراءات العمل التي وجدت ما قبل ظهور تقنيات الحاسوب والاتصالات الحديثة، أنَّ قلب عملية إعادة الهندسة هو التفكير غير المستمر والذي يعتبر طريقة للتخلي عن القواعد التي عفا عليها الزمن والافتراضات التي تكمن وراء العمليات.

وينفس الاتجاه يشير (Asgarkhani, and Patterson, 2012: 16-17)

الى أنَّ تقانة المعلومات تعتبر من المتطلبات الاساسية في نجاح نظام إعادة هندسة العمليات من خلال الآتي:

- أ- تقانة المعلومات تساعد المنظمات على التوسيع من خلال الاعتماد على شبكة المعلومات الخاصة بالانترنت.
- ب- خلق وايجاد فرص للمنظمة لم تكن موجودة من قبل.
- ت- تمكين المنظمة من بناء نماذج أعمال جديدة، وإعادة تصميم العمليات.
- ث- توفير اتصال مباشر مع العملاء والموردين بتكلفة منخفضة وخلق طرق جديدة في التسويق.
- ج- دعم العمليات وتطوير انظمة العمل بشكل جيد وتوفير شبكة داخلية لتوفير نفس المعلومات واطهارها في وقت واحد وفي أكثر من مكان، من خلال استخدام قواعد البيانات المشتركة.
- ح- السيطرة على أنشطة الافراد في الفروع الأخرى للمنظمة.

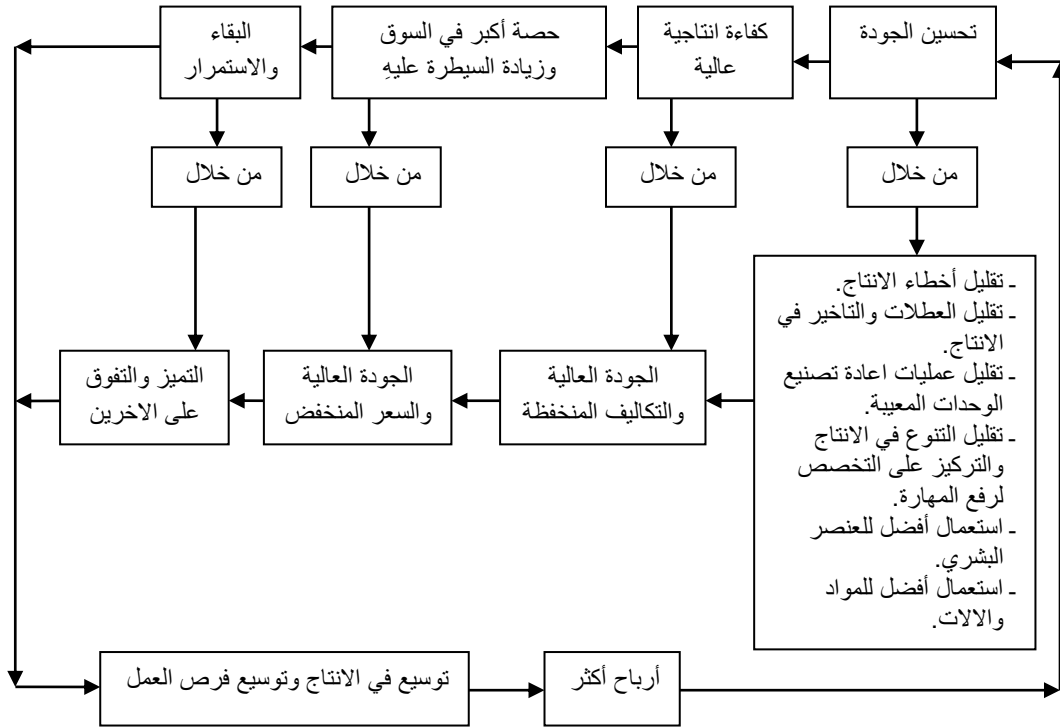
4. الاتصال

يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له، حيث تحتاج المنظمة لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، حيث تعتبر عملية الإتصال ضرورية لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة (العتيبي والحمامي، 2004:12).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف التحسين المستمر على أنها سعي المنظمة الى اجراء تحسينات صغيرة تدريجياً في العمليات والإنتاج لتحقيق مستويات أداء أفضل والتخلص من أوجه الضياع والإسراف في موارد المنظمة المادية والبشرية والمالية، وبالتالي تحقيق هدي الربح ورضا الزبائن.

وقد لخصت دور التحسين المستمر للجودة في الشكل (3) أدناه.

لتحسين جودة المنتج وعمليات إنتاجه فالتحسينات تكلف مبالغ أقل وتحقق عوائد أكثر. حيث أن أهم ما يميز مجموعة من الشركات الأمريكية بحصولها على جائزة بالدريج تركيزها على التحسين والتطوير المستمر من خلال الاعتماد على وسائل عديدة أهمها المقارنات المرجعية مع أفضل الممارسات في المجالات المختلفة (باديس، 2016: 102 - 103).



الشكل (3) دورة التحسين المستمر للجودة

المصدر: عقيلي، عمر وصفي، 2001، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، ص132 .

الادارة هي تشجيع وتبني عملية تغير ثقافة التنظيم وهذا يتطلب ما يلي: (الأخضر، 2018، 85)

1. تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للمنظمة بمشاركة العاملين المساعدين.
 2. تطوير أنماط ادارية تشجع الثقة والتعاون.
 3. المحافظة على الهدف خصوصاً خلال الأوقات الصعبة.
 4. صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
 5. تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون.
 6. تبني وجهة نظر متوازنة بين الاجل الطويل والاجل القصير.
 7. وضع برامج تدريب مستمرة.
 8. الاعتراف بالانجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية.
- ويضيف (الزعبى، 2012: 24 - 25) متطلبات أخرى للتحسين المستمر وهي:

يلاحظ من خلال الشكل (3) أن التحسين المستمر للجودة يمكن تحقيقها من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات داخل المنظمة مثل معالجة الاخطاء الانتاجية وتقليل العطلات التقنية فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وهذا يؤدي الى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي يزيد من امكانية المنظمة من الانتاج بالجودة العالية والتكلفة المنخفضة، وهذا بدوره يعزز من موقف المنظمة في الحصول على حصة سوقية كبيرة والتفوق على المنافسين والبقاء في دنيا الأعمال، ما يساعد المنظمة في تحقيق أرباح تمكنها من توسيع الانتاج وتطويرها.

2.4. متطلبات التحسين المستمر:

يجب ان ينال نظام التحسين المستمر دعم الادارة على جميع المستويات التنظيمية، فأولاً يتطلب التحسين المستمر تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية لدعم الجهود طويلة الاجل للتحسين، ان مسؤولية

1. تحديد أهداف التحسين.
2. تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
3. توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الادارة العليا.
4. تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
5. تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
6. جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
7. التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

3.4. خطوات التحسين المستمر:

إنَّ الطريق لتنفيذ التحسين المستمر للحفاظ على المعايير وتحسينه يتم من خلال حلقات الجودة، وذلك من خلال سلسلة من الخطوات لتحقيق ذلك، ويسمى رباعية ديمنج 1986 ، أو دورة PDCA ، ويمكن توضيحها بـ (بايجاز، وكالاتي: Suarez & Jose, 2014, 394)

1. التخطيط Plan : يتم بهذه الخطوة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل البيانات، وتصميم خطة للتحسين، ثم تحديد معايير لتقويم الخطة.
2. التنفيذ Do : تتطلب تنفيذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغييرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم.

3. التقييم والفحص Check: يتم هنا تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط.
4. التحسين Act : اذا كانت نتائج التقويم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها. أما إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة واعادة دورة PDCA من جديد.

5. المحور الميداني: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات ودورها في التحسين

يهدف التعرف على ماهية المتغيرات المعتمدة في أنموذج البحث وفرضياته وطبيعة علاقة وتأثير متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة، فقد تم تخصيص هذا المحور لوصف متغيرات البحث وتشخيصها والتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للبحث واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية له.

واعتماداً على ما تقدم يتضمن هذا المحور الآتي:

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث.

1.5. وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

يشير الجدول (3) إلى النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.

الجدول (3) لمقاييس الوصفية لعبارات متغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					المتغيرات
		لا أتفق بشدة (1)	لا أتفق (2)	محايد (3)	أتفق (4)	أتفق بشدة (5)	
		%	%	%	%	%	
0.60	3.85	0	7.5	33	45	14.5	الاستراتيجية
0.45	3.65	0	10	35	35	20	التزام الإدارة العليا
0.69	4	0	2.5	40	45	12.5	ثقافة المعلومات
0.69	3.8	5	5	25	60	5	الإتصال
0.95	3.38	7.5	17.5	40	32.5	2.5	تمكين العاملين
0.70	3.86	2.5	5	42.5	45	5	التحسين المستمر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية SPSS

1. الإستراتيجية: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (59.5%) من المبحوثين على تبني المنظمة المبحوثة لاستراتيجية شاملة تمكنها من تحقيق إعادة هندسة العمليات، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.85) ، وانحراف معياري قيمته (0.60). وهذا يدل على يأتي تحليل لهذه المتغيرات:

خلال توفير برامج تدريبية لهم لتمكينهم من أداء عملهم بنجاح. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.38)، وبانحراف معياري قيمته (0.95). وتشير نسبة (35٪) الى قلة اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بأهمية التمكين ودور العاملين في تحقيق إعادة هندسة العمليات على الرغم من الدور الكبير الذي تلعبه التمكين في إعادة هندسة العمليات لو تم توظيفه بشكل أفضل.

6. التحسين المستمر: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (50٪) من المبحوثين على امكانية التحسين المستمر إذا التزم المنظمة المبحوثة بتطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.86)، وبانحراف معياري قيمته (0.70). وتدل نسبة (50٪) على أن نصف عينة البحث اتفقت على أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات ودورها في امكانية التحسين المستمر، الأمر الذي يعني عدم معرفة النصف الآخر من عينة البحث بأهمية ودور الالتزام بتطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر.

2.5. اختبار فرضيات البحث:

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر في معمل سمنت حمام العليل، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان نموذج البحث وكالاتي:

1. علاقات الارتباط بين متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر
يشير الجدول (4) الى نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر في معمل سمنت حمام العليل

المؤشر الكلي	متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات					المتغير المستقل المتغير المعتمد
	تمكين العاملين	الإتصال	تقانة المعلومات	التزام الإدارة العليا	الإستراتيجية	
0.573 **	0.432**	0.283	0.565**	0.554**	0.294	التحسين المستمر

N= 40 * p ≤ 0.05

*معنوية عند مستوى 0.05

متغيرات البحث. وهذا يفسر حرص المنظمة المبحوثة على التحسين المستمر من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات. تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر في المنظمة المبحوثة.

أن نسبة (59.5٪) تؤكد أنه للاستراتيجية دور كبير في تطبيق إعادة هندسة العمليات، وبالتالي يؤدي الى تحسين المستمر.

2. التزام الادارة العليا: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (55٪) من المبحوثين على التزام الادارة العليا بضرورة إعادة هندسة العمليات من أجل الوصول الى التحسين المستمر، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.65)، وبانحراف معياري قيمته (0.45). وهذا يعني أن نسبة 55٪ تدل على أن التزام الادارة العليا تلعب دور كبير في نجاح عمليات إعادة هندسة العمليات، إذ أنه بدون هذا الالتزام والدعم لا يمكن أن يكتب النجاح لهذه العمليات.

3. تقانة المعلومات: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (57.5٪) من المبحوثين على أهمية تقانة المعلومات لتحقيق إعادة هندسة العمليات، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4)، وبانحراف معياري قيمته (0.69). وتدل نسبة (57.5٪) على أنه بدون التقنيات الحديثة لن تتمكن ادارة المنظمة المبحوثة من تعزيز عمليات التحسين المستمر بالرغم من تطبيقها لعمليات إعادة هندسة العمليات.

4. الإتصال: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (65٪) من المبحوثين على أهمية الإتصال الاداري للمساهمة في نجاح إعادة هندسة العمليات في المنظمة المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.8)، وبانحراف معياري قيمته (0.69). وتدل نسبة (65٪) على أهمية عمليات الإتصال بين المستويات الادارية الالاقية والعمودية والتي من شأنها تعزيز إعادة هندسة العمليات.

5. تمكين العاملين: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (35٪) من المبحوثين على أهمية دور العاملين في إعادة هندسة العمليات من

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية
يبين الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين متطلبات إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر في معمل سمنت حمام العليل، إذ نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات)، والمتغير المعتمد (التحسين المستمر). وبلغت قيمة معامل الارتباط للمؤشر الكلي (**0.573) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهو دليل على قوة العلاقة بين

وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضيات الفرعية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المتطلبات (التزام الإدارة العليا، تقانة المعلومات، تمكين العاملين) والتحسين المستمر، في حين ترفض الفرضيتان الفرعيتان لعدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين (الاستراتيجية ، الاتصال) والتحسين المستمر.

2. علاقة التأثير لمتطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر في معمل سمنت حمام العليل.
يعرض الجدول (5) نتائج علاقة التأثير بين متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر.

ومن أجل توضيح علاقة الارتباط على المستوى الجزئي بين كل مطلب من متطلبات اعادة هندسة العمليات مع التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة، تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، وتبين من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتطلبات (التزام الادارة العليا، تقانة المعلومات، تمكين العاملين) والتحسين المستمر، في حين لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتطلبين (الاستراتيجية، الاتصال) والتحسين المستمر.

الجدول (5) تأثير متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر في معمل سمنت حمام العليل.

F		R ²	متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4.08	18.609	0.329	0.810	0.838	التحسين المستمر

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية $N=40 * P < 0.05$

df (1 , 39)

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن نتائج تحليل الانحدار جاءت داعمة لصحة فرضية البحث الرئيسية الثانية. وبهدف توضيح علاقة التأثير لكل مطلب من متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر على مستوى المنظمة المبحوثة، فقد تمّ التحليل بين كل مطلب من متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات مع التحسين المستمر بصورة منفردة كما في الجدول (6).

تشير نتائج الانحدار على مستوى معمل سمنت حمام العليل إلى وجود تأثير معنوي بين متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.609) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (4.08). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.329) وهذا يعني أن (32.9%) من الاختلافات المفسرة في متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات تفسرها التحسين المستمر، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً.

الجدول (6) تأثير كل مطلب من متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر على مستوى معمل سمنت حمام العليل

F		R ²	تكوين العاملين	الاتصال	تقانة المعلومات	التزام الإدارة العليا	الاستراتيجية	B ₀	المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة								
4.08	5.419	0.443	0.350	0.342	0.356	0.592	0.343	0.269	التحسين المستمر
			1.80	1.72	1.85	1.943	1.75		قيمة T المحسوبة

$N=40 * P < 0.05$

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

df (5,39)

قيمها الجدولية والبالغة (4.08) عند درجتي حرية (5,39)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (44.3%)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى مطلب من حيث المعنوية كان التزام

تشير نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لدور متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.419) وهي أعلى من

بناءً على الإستنتاجات التي توصل اليها الباحث، يرى الباحث ضرورة تقديم المقترحات الآتية:

1. ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة بذل المزيد من الجهود لتوفير متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية، أي أكثر من النسبة التي وصلت اليها نتائج الدراسة والبالغة 50.4٪ على الرغم أن هذه النسبة مقبولة في ظل الظروف والمخاطر التي تعرض لها القطاع الصناعي بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص.

2. ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة زيادة الأهتمام بمتطلب تمكين العاملين، لما تلعبه من دور كبير في تحقيق إعادة هندسة العمليات.

3. على ادارة المنظمة المبحوثة الاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل بهدف زيادة وعي المدراء بأهمية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وذلك لما لهذه المتطلبات من تأثير كبير في التحسين المستمر.

4. ضرورة اعتماد التقنيات والادوات الحديثة المستخدمة في الانتاج من قبل إدارة المنظمة المبحوثة، بهدف تعزيز عملية التحسين المستمر.

5. ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة الالتزام بتطبيق نتائج إعادة هندسة العمليات من خلال التقليل من عدد العاملين، والاستفادة منهم في مجالات أخرى.

7. قائمة المصادر

1.7. المصادر العربية:

- أ: الرسائل والاطاريح الجامعية
- الأخضر، خراز، (2018)، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، اطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
- باديس، بوخلوة، (2016)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- البحري، عبدالله سمير، (2015)، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- ثابت، آلاء وضاح محمود، (2010)، تخفيض التكاليف بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإنتاجية بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
- كمال، بريوي، (2015)، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، اطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.

الإدارة العليا، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.943) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوي (0.05).

ثم تلتها كل من تقانة المعلومات، تمكين العاملين، الإستراتيجية، الاتصال، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة على التوالي: (1.85) ، (1.80) ، (1.75) ، (1.72) ، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوي (0.05). وهذا يفسر اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق جميع متطلبات إعادة هندسة العمليات من أجل الوصول الى هدف التحسين المستمر.

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة معنوية بين كل متطلب من متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات في التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة.

6. الاستنتاجات والمقترحات

1.6. الاستنتاجات:

توصل الباحث من خلال أدبيات الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث الى العديد من الإستنتاجات أهمها:

1. دلت النتائج أن هناك اتفاقاً وبمستويات عالية بصدد متطلب الاستراتيجية، والاتصال، مما يستنتج أن الادارة في المنظمة المبحوثة تهتم بهذين المتطلبين.

2. دلت النتائج أن هناك اتفاقاً وبمستويات ضعيفة بصدد متطلب تمكين العاملين، مما يستنتج أن الادارة في المنظمة المبحوثة لا تهتم كثيراً بهذا المتطلب.

3. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (التزام الادارة العليا، تقانة المعلومات، تمكين العاملين) والتحسين المستمر.

4. كشفت نتائج التحليل أنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتطلبين (الاستراتيجية، الاتصال) والتحسين المستمر.

5. أوضحت النتائج أن أعلى قيمة ارتباط ظهرت بين متطلب تقانة المعلومات والتحسين المستمر ويدل ذلك حرص ادرة المنظمة المبحوثة على الاهتمام بتقانة المعلومات في تحقيق إعادة هندسة الأعمال.

6. أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقات تأثير معنوية لمتطلبات إعادة هندسة الاعمال في التحسين المستمر.

7. كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة تأثيرية معنوية لكل متطلب من متطلباته في التحسين المستمر على المستوى الكلي لعينة البحث وكانت أقوى علاقة تأثيرية التزام الادارة العليا.

2.6. المقترحات:

B-Researches

- Asgarkhani, Mehdi and Patterson, Brad, (2012), Information and Business Process Re-engineering through Application of Information and Communication Technologies, International Conference on Recent Trends in Computer and Information Engineering (ICRTCIE'2012) April 13-15, 2012 Pattaya.www.
- Jalali, M., Maroofi, F., Navid, J. and Mohammady R., (2013), Evaluation the relationship between ICT-adoption and business process reengineering in small and medium sized enterprises of Kermanshan province, International research journal of applied and basic sciences", VOL 4, Issue 3.
- Mlay, Samali Violet & Zlotnikova , Irina & Watundu, Susan, (2013), A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda, The African Journal of Information Systems, Volume 5 , Issue 1, Kennesaw State University, www. digitalcommons.kennesaw.edu/ajis.
- Rao, L. , Mansingh ,G., Osei-Bryson K.M., (2012), Building ontology based knowledge maps to assist business process re-engineering, Decision Support Systems , Vol.52, No. 3, pp. 577-589, IVS.
- Satyanarayana. S. V. & Kavitha N. V. ,(2011), Impact of Business Process Re- Engineering in Commercial Banks on Customers, A case study of State Bank of Hyderabad" Vol. 1, No. 1.
- Sharma, Shyam Lal & Kumari, Kamlesh, (2016), Continuous Improvement in Business Process Re-Engineering & Six Sigma, Global Journal of Researches in Engineering, (USA), <http://creativecommons.org>.
- Suarez, Barraza and Jose, Miguel Davila, (2014), Assessing the design, management and improvement of kaizen projects in local governments. Business Process Management Journal. Vol.20, No.3.pp. 392- 411.
- Vorkapic, Milos & Cockalo, Dragan & Dordevic, Dejan & Besic, Carisa, (2017), Implementation of 5S tools as a Starting Point in Business Process Reengineering, journal of Engineering Management and Competitiveness (jemc) vol. 7, no.1, 44 – 54.

B- Books

- Besterfeild, D. H., (2011), Total Quality Management Translated by Rashid Hammali, Scientific Publishing and printing presses, King Saud University, Riyadh.

مجاهد، دينا حسن متولي، (2011)، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية - دراسة تطبيقية على شركة ميسان، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.

ب: الدوريات والمؤتمرات

بشون، كمال عبدالفتاح محمد، وخليفة، سلوى عبد القادر، والعواضي، علي عبدالباقي، (2018)، تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تاصيل نظري، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 2، ص 46 - 54.

حمد، الوليد عبدالله والحاكم، علي عبدالله، (2016)، المتغيرات البيئية وأثرها على إعادة هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال " دراسة ميدانية علي الشركة السودانية للتوليد الحراري وسكك حديد السودان"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية.

داود، غسان سلامة، وخلييل، علياء محمد، وداود، فضيلة سلمان، (2015)، دور إعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كلياتي القانون والادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد العاشر، العدد 33.

الدوري، زكريا مطلق، (2018)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية، المجلة العلمية لجامعة جيهان ، جامعة السليمانية، المجلد 2، العدد 1.

العتيبي، سعد، والحمامي، راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 26 - 28 ربيع الأول، (2004)، جامعة الملك سعود، السعودية.

العزب، حسين محمد، (2016)، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 12، العدد 4، الاردن.

اللامي، غسان قاسم داود، (2016)، إعادة هندسة الأعمال لتحقيق متطلبات الحكومة الالكترونية، مجلة جامعة التمنية البشرية، المجلد 2، العدد 4، ص 186 - 228.

ج: الكتب

عقيلي، عمر وصفي، (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن.

ح: الانترنت

رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006)، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، www.dr-mamdouhrefaiy.com

2.7. المصادر الاجنبية:

A- Thesis

- Ashogbon, Kayode, (2012), Achieving Business Pprocess Improvement through Knowledge Management – A case study with ABB Marine and Cranes, Finland. Master Thesis, University of Applied Sciences.

Zigiaris, S. (2000) , Business process reengineering BPR", report produced for the EC project, INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques", BPR Hellas SA.

Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry P. , (2013), Operations Management: Process and Supply chain " 10th ed New Jersey.

Reid R. Dan & Sanders, Nada R. , (2013), Operations Management: An Integrated Approach, 5th edition, Quad Graphics-Versailles, U.S.A.

حضرة السيد المجيب على الاستمارة المحترم.

تحية طيبة

تعد هذه الاستمارة جزءاً من بحث علمي في مجال الإدارة الصناعية والموسومة بـ (متطلبات اعادة هندسة العمليات ودورها في التحسين المستمر- دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل سمنت حمام العليل في محافظة نينوى)، وإن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس إهتمامكم وحرصكم الأكيد على وصولنا الى النتائج الدقيقة والمرجوة من أجل نجاح المسيرة العلمية وتقديمها .

ملاحظات :

- 1- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك .
- 2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة علماً إنَّ ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس .
- 3- تستخدم الإجابات لأغراض البحث العلمي، لذا فليس من الضروري ذكر الاسم .

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

أولاً/ معلومات عامة

1- معلومات عن الشركة :

أ- اسم الشركة :

ب- تاريخ تأسيس الشركة:

ت- الشكل القانوني للشركة: خاصة () حكومية ()

ث- نشاط الشركة: محلي () إقليمي () دولي ()

ج- المنتجات التي تنتجها الشركة:

ح- عدد العاملين في الشركة:

2- معلومات تتعلق بالمجيب على الاستمارة:

أ- العمر : () سنة

ب- الجنس : () ذكر ، () أنثى

ت - التحصيل الدراسي : () دكتوراه ، () ماجستير ، () دبلوم عالي

() بكالوريوس ، () دبلوم فني ، () إعدادية .

ث - المركز الوظيفي الحالي :

ج - مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي :

ح - مدة الخدمة في الشركة :

ثانياً/ متطلبات اعادة هندسة العمليات

يقصد باعادة هندسة العمليات إعادة النظر الشاملة والجذرية في سير العمليات وإعادة تصميم العمليات الإنتاجية والإدارية، من أجل تحقيق تحسين كبير في الأداء الحالي للشركة، وبالشكل الذي يقيود إلى خفض تكلفة الانتاج وتحسين جودة المنتجات والسرعة في تلبية طلبات الزبائن

وتحقيق رضا الزبون وتعزى القدرة التنافسية للشركة. ولتحقيق نجاح الشركة في تطبيق هذا الأسلوب الإداري ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات، وهي:

ت	العبارات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
أ. الإستراتيجية						
1.	تمتلك الإدارة العليا استراتيجية لمواجهة حالات الطوارئ التي قد تحدث في المنظمة.					
2.	استراتيجيات المنظمة تساهم في عملية تطوير منتجاتها.					
3.	تتسم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالمرونة استجابةً للتغيرات البيئية.					
4.	تتسم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالموضوعية، وتعكس قدراتها .					
ب. التزام الادارة العليا						
5.	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.					
6.	تُحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية.					
7.	تسعى الإدارة العليا لتدريب جميع المدراء في المنظمة على تطبيق إعادة هندسة العمليات.					
8.	تسعى الإدارة العليا للتخلص من الإجراءات الروتينية في المنظمة.					
ج. تقانة المعلومات						
9.	تستخدم الادارة تقانة المعلومات في إعادة تصميم العمليات.					
10.	تُساعد تقانة المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.					
11.	تقانة المعلومات تساعد على تقليل العمل الإداري في المنظمة.					
12.	تساعد تقانة المعلومات الادارة على إنجاز عملياتها بكفاءة.					
ح. الإتصال						
13.	يتميز الإتصال في المنظمة بسرعة الإتصال الإداري بين جميع اقسامها.					
14.	تمتلك المنظمة نظام اتصالات فعالة ودقيقة.					
15.	تمتلك الإدارة العليا قنوات فعالة للإتصال تساعد في انجاز اعمالها الادارية.					
16.	نظام الإتصال في المنظمة يزيد من سرعة انجاز الأعمال الإدارية والقضاء على الروتين.					
أ. تمكين العاملين						
17.	تسعى الإدارة لتطوير قدرات العاملين باستمرار.					
18.	تحدد الادارة الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.					
19.	تطوير العاملين تساهم في إعادة بناء العمليات الادارية.					
20.	تفوض الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.					

ثالثاً/ التحسين المستمر: هي فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والمواد الأولية والأفراد.

ت	العبارات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
	توفر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركة تحقق الآتي:					
21.	تحرص الشركة على إعادة النظر في جودة مدخلات الانتاج.					
22.	تسعى الشركة الى إدخال تقنيات حديثة في الانتاج والاستغناء عن القديمة.					
23.	يحرص إدارة الشركة على تقديم الحلول للمشكلات المتعلقة بالإنتاج.					
24.	تسعى الشركة على تدريب العاملين باستمرار على أفضل طرق الإنتاج.					
25.	يعمل إدارة الشركة على مراجعة جودة المنتجات باستمرار.					
26.	تسعى الشركة على تقليل الهدر (الفاقد في الانتاج).					
27.	تحرص الشركة على التحسين المستمر لنظام الإنتاج وتحسين الجودة.					
28.	تحرص المنظمة على توفير متطلبات الجودة للمنتجات.					

Requirements for the application of business Operation reengineering and its role in continuous improvement

A survey of the opinions of the Managers at the Hammam al-Aalil Cement Factory in Ninawa Governorate

Abstract:

The current research aims to assess the role of business Operation reengineering requirements in continuous improvement by adopting five procedural requirements (strategy, senior management commitment, information technology, communication, and employee empowerment) and their role in continuous improvement in industrial organizations. The Hammam al-Aalil Cement Plant was selected (40) questionnaires were distributed to managers at all administrative levels. In order to achieve the objectives and hypotheses of the research, a default model of research was developed, which shows the nature of the relationship between the independent variables and the research criteria. Based on the description of the research variables and their diagnosis and the testing of correlation and impact relationships, a number of conclusions were reached which confirmed the existence of a significant correlation between the requirements of applying business Operation reengineering and continuous improvement in the investigated organization. In light of its findings, the research presented a number of proposals, most notably the need to invest the benefits of proper application of business Operation reengineering requirements as a method of continuous improvement in industrial organizations.

Keywords: Business Operation reengineering requirements, Operation reengineering concept, continuous improvement concept, continuous improvement.

پیدقیین پراکتیکرنا دوباره ئەندازەکرنا کریاران و رولی وان دباشترکرنا بەردەوام
فەکوئینەکا راپرسی یە یا بو چود نیین ریڤەبەران ل کارگەها چیمەنتویا حمام العلیل ل پارێزگەها ئەینەوا

پۆختە:

ئارمانج ژ فێ فەکوئینی ئەو بو هەلسە نگاندنا رولی پیدقیین دوباره ئەندازەکرنا کریارین کارا ل باش کرنەکا بوردهوامدا ، ژبەر کو پشن بەستنی ب (5) پینج پیتقیین پیرابونی دکەتن کو پیکهاتینه ژ (ستراتیجیەت، پینگیری یا کارگێریا بلند، تەکنەلوجیا زانیاریان، پەیوهندی کرن، شیاندا کرێکاران) و رولی ل باش کرنەکا بەردەوام ل ریکخراوین پيشه‌سازیدا. ژبو پراکتیکرنا مەیدانی یا فەکوئینی کارگەها چیمەنتویا حمام العلیل هاتییه دەستنیشان کرن. فەکوئەری شێوازی راپرسی وەکو میکانیزمەکا سەرەکی یا کۆمکرنا داتایان بکارئینایه. ژبو فێ یەکی (40) فورمێن راپرسی ل سەر ریڤەبەران د هەمی ئاستین کارگێری دا هاتییه دابەش کرن. وئ نموونە یەکا فەکوئینی هاتییه دانان سروشتی پەیوهندیا دناقبەرا گورانکاری بین سەرخو و بین پشت بەستی بین فەکوئینی دیاردکەت. ل سەر وەسفا گورانکاری بین فەکوئینی و دەستنیشانکرنا وئ و تاقیکرنا پەیوهندی بین پیکفەگریدانی و کارتیکرنا “گهشتنە کۆمەکا دەرئەنجامان کو دوپات دکەن ب هەبوونا پەیوهندییه کا پیکفە گریدانی و کارتیکرنا کا مورالی دناقبەرا پراکتیکرنا دوباره ئەندازەیا کریاران وباشترکرنا بەردەوام بین نموونەیا فەکوئینی. لژیر روناھی یا وان دەرئەنجامین فەکوئین گهشتنی” فەکوئەری هژمارەکا پيشنیااران پيشکیش کرن و دیارترین پيشنیاار ژئ ئەو پیدقییا وەبەرھیتانا سیمایین پراکتیکرنا ساخلم ژبو پیدقیین دوباره ئەندازەکرنا کریاران وەکو ریباژەک ژبو دباشترکرنا بەردەوام ل ریکخراوین فەکوئینی.

پەقیین سەرەکی: پیتقیین دوباره ئەندازەکرنا کریارین کارا ، تیگە هئ دوباره کرنا ئەندازەکرنا کریاران، تیگە هئ باش کرنا بەردەوام، باش کرنا بەردەوام .