



ISSN1813-1719

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

تعنى بالبحوث الإدارية والاقتصادية
والمحاسبية والمعلوماتية

دورية فصلية علمية محكمة

أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال
في معولية ومطابقة جودة المنتج
دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية
المساهمة في محافظة نينوى

أ. رافت عاصي حسين

مدرس مساعد

المعهد التقني / موصل

د. حكمت رشيد سلطان

أستاذ مساعد

جامعة الموصل

المخلص :

سعى هذا البحث إلى تحديد اثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة المنتج (دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية / محافظة نينوى) إذ أن اتباع المنظمات منهج إعادة هندسة عمليات الأعمال هو من الأمور المهمة التي تقود المنظمة إلى الاستمرار في دورة حياتها من خلال إعادة التصميم في هيكلها وإعادة التوزيع في موظفيها وأقسامها الوظيفية وإعادة الترتيب في مكانها ومعداتاتها ، حيث يتم تطبيق منهج إعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال مراحله الخمسة والمتمثلة في (التحضير ، التحديد ، الرؤيا ، الحل ، التحويل) ، وتلعب هذه المراحل الدور الأكبر في تنفيذ عمليات إعادة هندسة الأعمال في المنظمات عينة البحث إذ لا يمكن تنفيذ أي عملية من عمليات إعادة هندسة الأعمال في غياب واحد أو أكثر من المراحل السابقة ، واعتماداً على ما سبق فإن تنفيذ تلك المراحل في المنظمات عينة البحث يكون مقترناً بالجودة التي يتم الحصول عليها في النهاية من خلال قياس أبعادها المتمثلة في (المعولية ، المطابقة) ، كما توصل هذا البحث إلى انه من الضروري تطوير محتوى أبعاد الجودة بصورة مستمرة والتي تجعل المنظمة في مركز تنافسي قوي مقارنة بالمنظمات العاملة في نفس الميدان .

Abstract

The research tried to specify the effect of Stages of reengineering business process concerning the quality product dimensions (An Exploration Study to Some Views of a Sample of industrial cooperated companies Managers in Ninevah Governerate) . It is important for the organizations to follow the approach of re-engineering business process which the employees , Its departments reengineering , its machines and equipment. leads the organization to survive by re-designing its structure and re positioning. re-engineering business process method could be applied in its five steps represented in (preparation , limitation , vision , solution and transmission) . These steps play a major role in achieving re-engineering business process in the sample of organizations of the research , as it is impossible to conduct any of the processes . in the absence of one or more of the these steps. According to what had been mentioned previously ' the fulfillment of these steps in the sample of organization of the research is associated with the quality obtained finally by measuring its dimensions represnted in (Reliability ' correspondence) The research attained that there is a necessity to develop the content of quality dimensions continuously which place the organization in a strong competative position compared to the operating organizations in the same field .

المقدمة

شهد العصر الذي نعيش فيه تطورات متلاحقة في مناحي الحياة كافة ولعل الإدارة هي أحد تلك المجالات التي تطورت فيها البحوث والدراسات بشكل كبير ترتب عليه التوصل إلى مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة كان من بينها إعادة هندسة عمليات الأعمال والتطور الحاصل في نظم إدارة الجودة ومفاهيمها خلال الثمانينات والتسعينات ، إذ تعد إستراتيجية إعادة هندسة عمليات الأعمال من بين الاستراتيجيات المهمة في مجال التغيير فضلاً عن أنها تمثل إحدى المعالجات الأساس المعتمدة في زيادة فاعلية المنظمة والتي تحمل في ثناياها عملية التغيير الشامل أو الجزئي ، بالإضافة إلى أن الجودة تعتبر واحدة من المقاييس السهلة التي يستخدمها الزبائن في الحكم على المنتج بما يلبي أذواقهم وتطلعاتهم ، إذ يكون للجودة تأثير واسع وكبير على رضا

الزبون ، وفي هذا البحث تم تقديم منطلقات فكرية ونظرية لإدارات المنظمات عينة البحث
موضحين فيها طبيعة وحدود تأثير مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال ومدى مساهمة هذه
المراحل في تعزيز أو تراجع أبعاد جودة المنتج (المعولية ، المطابقة) .

أولاً : مشكلة البحث :

تعد إعادة هندسة عمليات الأعمال واحدة من الوظائف الأساسية المهمة لشركات
الأعمال الصناعية ، كما أنها تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق أهداف الشركة في البقاء
والنمو والتوسيع ، إذ بدأت مفاهيم إعادة هندسة عمليات الأعمال تستقطب اهتمام مؤسسات
أكاديمية وشركات صناعية وذلك بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في الجودة والكلفة والسرعة
وخدمة الزبائن ، عليه فأن طرح التساؤلات المؤشرة أدناه يمكن أن تسهم في توضيح مضامين
مشكلة البحث .

- (١) ما هي طبيعة مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال (التحضير ، التحديد ، الرؤيا ، الحل ،
التحويل) في الشركات عينة البحث .
- (٢) هل هناك تصور واضح عن أبعاد جودة المنتج (المعولية ، المطابقة) لدى إدارات
الشركات عينة البحث
- (٣) هل تؤثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال معنوياً في أبعاد جودة المنتج المستنتقات من
قبل الشركات عينة البحث .

ثانياً : أهداف البحث :

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فان هدف البحث يتمثل في تشخيص وتحليل
العلاقة التأثيرية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وأبعاد جودة المنتج على مستوى
الشركات عينة البحث ، وتأسيساً على هذا الهدف الأساس يمكن تأشير مجموعة من الأهداف
يسعى البحث إلى تحقيقها منها :

- (١) تقديم دراسة لإدارات الشركات عينة البحث في طبيعة وحدود تأثير مراحل إعادة هندسة
عمليات الأعمال ، ومدى مساهمة هذه المراحل في تعزيز وتراجع القدرة التنافسية للشركة .
- (٢) وصف خصائص عمليات الأعمال وحدود وطبيعة التركيز على مراحل إعادة هندسة
عمليات الأعمال وبعض أبعاد جودة المنتج (المعولية ، المطابقة) .
- (٣) التعرف على العلاقة بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين أبعاد جودة المنتج (المعولية ، المطابقة) .
- (٤) التعرف على دور التأثير المعنوي لمراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحديد معالم
أبعاد جودة المنتج (المعولية ، المطابقة) .

ثالثاً : أنموذج البحث :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم نموذج افتراضي كما هو موضح في الشكل (1)
والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال بوصفها متغيراً
قرارياً (مستقلاً) وبعض أبعاد جودة المنتج بوصفها متغيراً تابعاً ويفترض الأنموذج وجود اتجاه
واحد من العلاقات التنازلية بين متغيرات الأنموذج .

الشكل (1) أنموذج البحث



رابعاً : فرضيات البحث :

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

الفرضية الرئيسية الأولى : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين أبعاد جودة المنتج (المعولية ، المطابقة) ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

الفرضية الأولى : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين بعد المعولية

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين بعد المطابقة

الفرضية الرئيسية الثانية : هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة المنتج ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الأولى : هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في بعد المعولية

الفرضية الثانية : هنالك اثر معنوي لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في بعد المطابقة

الجانب النظري

أولاً : إعادة هندسة عمليات الأعمال / تأطير نظري

تعتبر إعادة هندسة عمليات الأعمال أحد ابرز المداخل الحديثة في التغيير الجذري السريع التي تتبناها المنظمات للوصول إلى أهدافها بكفاءة وتقديم افضل السلع والخدمات لزبائنهم، وبما أن إعادة هندسة عمليات الأعمال تجعل المنظمة تدرك بان تنظيم العمل لا يحتاج إلى تتبع الوظيفة وإنما يحتاج إلى تتبع العمليات التي تتقاطع مع المسارات والخطوط الوظيفي وتبقي حاجة المنظمة إلى تصميم انسيابية عمل مستمرة ابتداءً من الصفر ، ولكون إعادة

هندسة عمليات الأعمال أداة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي فقد تم وضع إطار نظري واسع لهذا الجانب .

إذ يرى الكتاب والباحثين أن إعادة هندسة عمليات الأعمال تتم عن طريق جملة من المراحل وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والكتاب على عدد هذه المراحل إلا أن هناك قدراً من الاتفاق على المراحل الأساسية لها ، إذ يحدد (Manganelli & Klein , 1995) مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في خمس مراحل أساسية كل منها تحتوي على مهام فرعية وكالاتي : (العيثاوي ، ٢٠٠٣ : ٤٦)

(١) **مرحلة التحضير** : تشمل هذه المرحلة أربع مهام أساسية تتمثل في :

□ **الإحساس بالمشكلة** : تظهر الحاجة لإعادة هندسة عمليات الأعمال عندما تحصل تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية في المنظمة أي قلة الفرص الممنوحة للمنظمة وكثرة تهديداتها أو الاختلاف في بيان نقاط القوة والضعف الأمر الذي يستدعي ضرورة إجراء عمليات إعادة الهندسة للتغلب على التهديدات وتجاوز نقاط الضعف في المنظمة .

□ **موافقة الإدارة** : عند التخطيط لإجراء عمليات إعادة الهندسة فإنه لا يمكن تنفيذ تلك العمليات بدون استحصال موافقة الإدارة لتنفيذ ذلك إذ تهدف الإدارة إلى وضع النقاط الجوهرية لتلك العمليات .

□ **تدريب الفريق** : لا يمكن إجراء عمليات إعادة الهندسة بدون توفر كادر يتمتع بمهارات عالية وخبرات كثيرة وذلك بهدف التعرف على المشكلات المعوقة والعمل على تلافيها بما يخدم إجراء عمليات إعادة الهندسة الناجحة .

□ **التخطيط للتغيير** : يتم في هذه المرحلة وضع خطط للمرحلة اللاحقة (التحديد) إذ أن عملية التغيير سوف تواجه بمقاومة قوية لذا يتوجب على إدارة المنظمة الانتباه إلى مثل هذه الحالات والتقليل من أثارها السلبية قدر الإمكان عن طريق إجراء اتصالات جيدة مع العاملين

(٢) **مرحلة التحديد** : يتم في هذه المرحلة تحديد الزبائن والعمليات وبناء الفعاليات ذات القيمة المضافة وتشمل هذه المرحلة على :

□ **التركيز على الزبائن** : يتوجب على المنظمة العمل على تحديد زبائنهم الحاليين والمحتملين والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وذلك بهدف ضمانها في البقاء والنمو والتوسع وبأقل تكلفة ممكنة .

□ **قياس الأداء** : يتوجب على المنظمة التي تقوم بإعادة هندسة عملياتها أن تقيس الأداء فيما يتعلق بتحديد نسب التالف والمعيب وتحديد الوقت المستغرق منذ استلام طلبات الزبائن إلى تقديم السلعة أو الخدمة عن طريق التركيز على بعض المعايير الداخلية كإنخفاض أو ارتفاع التكاليف إذ يتم القياس بالاعتماد على سنة الأساس بوصفها مرجعاً للمقارنة .

□ **تحديد طبيعة عناصر المنظمة** : والتي تتمثل بالأفراد العاملين والمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة وغيرها .

□ **تصميم العمليات** : أي تحديد المراحل المتعاقبة لكل عملية والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها ومخرجاتها

□ **تحديد النشاطات** : تتمثل هذه النشاطات بالعناصر المؤثرة في طبيعة (العاملين ، المنتجات ، المعلومات) والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها ومدخلاتها ومخرجاتها وفي قدرة كل نشاط من هذه الأنشطة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن .

□ **تعديل العمليات** : يتم في هذه المهمة تحديد كافة النشاطات التي يكون لها الأثر الكبير في تحقيق تحولات للمنظمة تنقلها من وضع إلى آخر إذ يمكن حصر وتبويب العمليات التي من الممكن دمجها في بعضها .

□ **الخريطة التنظيمية** : يتم في هذه المهمة تحديد التنظيم المناسب لكل نشاط وواجباته ومسؤولياته وحدود تلك المسؤوليات .

٣) **مرحلة الرؤيا :** يوضح (Davenport , 1993 : 118) انه يتم في هذه المرحلة وضع رؤيا العملية أي تحديد الصفات والخصائص والأهداف القابلة للقياس للعمليات المستقبلية ، وتعمل على ربط كل من استراتيجية المنظمة وكيفية أداء الأعمال وتتضمن هذه المرحلة الأنشطة الآتية :

- **فهم بنية العمليات :** تتمثل هذه المهمة في إعداد مصفوفة للأنشطة والخطوات ومعرفة جميع النظم المعتمدة إذ تتكون العملية من مجموعة من الأنشطة ، وان حصول أي عارض خارج العملية يؤدي إلى إضافة أو حذف نشاط واحد أو أكثر من نشاطات العملية .
- **فهم تدفق العمليات :** تهدف هذه المهمة إلى التعرف على آلية تنفيذ العمليات وذلك من خلال التعرف على نقاط اتخاذ القرار والعمليات التابعة لها إذ يتم تقسيم الوقت الذي تمر به كل خطوة من خطوات العملية إلى (وقت الانتقال ، وقت انتظار المدخلات ، وقت انتظار المخرجات) .
- **نشاطات القيمة المضافة :** في هذه المهمة يتم حصر وتبويب جميع النشاطات التي لها قيم مضافة وعزلها عن النشاطات الهامشية والرقابية إذ من الضروري تعزيز النشاطات التي تمتلك قيمة مضافة وإلغاء جميع النشاطات الأخرى .
- **تحديد مقاييس الأداء :** يتم تنفيذ هذه المهمة من خلال إجراء مقارنة بين أداء العمليات في المنظمة مع أداء العمليات المشابهة لها في منظمات أخرى إذ أن الغاية من ذلك هو الحصول على أفكار جديدة تدفع إلى التحسين والتطوير .
- **تحديد دوافع الأداء :** في هذه المهمة يتم كشف محددات الأداء وتحديد أسباب وقوع الأخطاء واكتشاف أسبابها ، والعمل على توضيح دوافع تحسين الأداء ومعوقاته .
- **تقدير الفرص :** يتم في هذه الجانب حصر جميع الفرص المتاحة للتحسين وتقدير حجم التغيير ومدى صعوبته وتحديد المخاطر الناتجة عنه .
- **التصور المثالي :** في هذه المهمة يتم وضع وصف معين لأداء العمليات مقارنة مع أداء عمليات مماثلة لمنظمات أخرى من خلال التركيز على العمليات التي تجمع بين الزبائن والمنظمة .

٤) **مرحلة الحل :** تشمل هذه المرحلة على إعطاء حلول فنية واجتماعية ، إذ يتم خلالها تحديد الأبعاد الفنية والاجتماعية للعمليات الجديدة والمراد إعادة هندستها ، إذ يتم تقسمها إلى : (Klein , 1993 : 40 - 42)

- أ. **التصميم الفني :** يتضمن هذا القسم المهام الآتية :
 - **أنموذج العلاقات :** وفيها يتم تحديد العلاقات التي تربط بين عناصر المنظمة المختلفة وجميع المعلومات المفيدة لتلك العلاقات .
 - **إعادة فحص روابط العلاقات :** تهدف هذه المهمة إلى التأكد من إمكانية نقل خطوط العمل من نشاط إلى نشاط آخر أو من عملية إلى عملية أخرى .
 - **إدارة المعلومات :** تشمل هذه المهمة توفير المعلومات المطلوبة للعمليات والعمل على تخزينها إذ يتوجب على فريق إعادة الهندسة متابعة وتحليل جميع العمليات وبالأخص تدفق المعلومات
 - **تكامل المعلومات :** يتم في هذه المهمة ربط جميع العمليات والأنشطة الضرورية بنظام معلومات موحد ، إذ يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة لجميع عناصر العمليات .
 - **تحديد البدائل :** تركز هذه المهمة على إحلال العمليات السهلة والبسيطة محل العمليات الكبيرة والمعقدة أو محاولة دمج العمليات المتفرقة في عملية واحدة .
 - **تصميم نظام الرقابة :** يتم وضع نظام للرقابة على العمليات وتوقيته بحيث يصبح جزءاً أساساً من العمل إذ يهدف هذا النظام إلى تجنب الأخطاء عند إجراء عمليات إعادة الهندسة .

- إعادة الانتشار : تهدف هذه المهمة إلى مساعدة المنظمات والزبائن والموردين على العمل باستقلالية أكثر بما يجعل العملية أقل مركزياً .
- إقرار التطبيق : يتم بموجب هذه المهمة تحديد الأماكن التي يتم فيها تنفيذ العمليات وملاحظة أن تنفيذ هذه العمليات قد يكون مركزياً أو لا مركزياً .
- ب. التصميم الاجتماعي : يشمل هذا التصميم جملة من المهام الأساسية المتمثلة في :
 - تمكين العاملين : في هذه المهمة يتم تحديد كافة الواجبات والمهام والمسؤوليات والمهارات الملقة على عاتق العاملين وذلك بهدف تمكينهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أمثل .
 - مجموعات العمل : في هذه المهمة يتم توضيح خصائص كل مجموعة من مجاميع الأفراد العاملين وتحديد مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية ووضع منهاج تدريبي لهم يمكنهم من الحصول على المهارة والقابلية على أداء الأعمال بأفضل ما يمكن .
 - بناء فريق العمليات : يؤكد هذا المبدأ على نقطة أساسية هي أن فريق العمل يجب أن يتكون من شخص واحد فقط يعرف بـ (صاحب العملية) على شرط أن يتم إضافة أعضاء جدد في المستقبل كلما اقتضت الحاجة لذلك .
 - بناء الهيكل الإداري : تركز هذه المهمة على أن أحد شروط نجاح إعادة الهندسة هو إزالة الفوارق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي كما تركز إعادة الهندسة على ضرورة التخلص من الإدارات الوسطى
 - رسم الحدود التنظيمية : تؤكد هذه المهمة على أن إلغاء الإدارات الوظيفية يؤدي تلقائياً إلى زوال الحدود والجدران الفاصلة بين الأقسام .
 - المسارات الوظيفية والحوافز : تركز هذه المهمة على أنه تم استبدال نظام الترقية للعاملين من نظام الأقدمية إلى نظام المعرفة والتدريب والتحفيز للأفراد العاملين بناءً على مقاييس إنتاجية وإرضاء الزبائن وذلك لأن الحصول على أي موقع على الخريطة التنظيمية الجديدة يكون معتمداً على الكفاءة والخبرة للأفراد العاملين .
- هـ) مرحلة التحويل : يشير (Klein , 1993 : 40 - 42) إلى أن التأكيد على هذه المرحلة ضروري جداً لتنفيذ الخطط التي كانت قد وضعت في المرحلة السابقة ضمن البرنامج الرئيس لإعادة هندسة عمليات الأعمال وتشتمل هذه المرحلة على أربع مهام أساسية هي :
 - اختبار العمليات المعاد هندستها (نظام العمليات الجديد) : يتم في هذه المهمة التأكيد على ضرورة فحص واختبار التصميم الجديدة والأنظمة الجديدة لكل عملية من قبل فريق عمل جديد مع التأكيد على ضرورة اخذ توصيات هذا الفريق بعين الاعتبار .
 - تقويم أداء الأفراد : تشمل هذه المهمة اختبار أداء العاملين من حيث كفاءتهم وقدرتهم على تحمل المسؤوليات ومواجهة أعباء العمل وان هذا التقويم يؤدي في بعض الأحيان إلى توزيع الأفراد العاملين على فرق عمل جديدة تختلف عن الفرق التي كانوا يعملون فيها .
 - ترتيب العمليات وبدء التشغيل : تشمل هذه المهمة تدريب الأفراد العاملين على العمليات التي تمت إعادة هندستها ومن ثم تشغيل محدود لتلك العمليات إذ يتم إجراء ذلك في حالة واحدة فقط صلاحية كل من التصميم الفني والتصميم الاجتماعي .
 - التصحيح و التحويل : يتم في هذه المهمة الكشف عن جميع الأخطاء التي قد حصلت والعمل على تجاوزها وتصحيحها إذ يبدأ العاملون على عمليات إعادة الهندسة بالعمل السريع لإنجاز مهامهم والوظائف المطلوبة منهم تحت نظام رقابي ذاتي في كل خطوة من خطوات العمليات التي تمت إعادة تصميمها بشكل شامل وكلي .

ثانياً : معولية ومطابقة جودة المنتج

لقد أصبحت جودة المنتج من الأمور المهمة التي من الواجب التركيز عليها عند وضع استراتيجية المنظمة الإنتاجية ، وتزداد أهميتها بازدياد قدرتها على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن والإسهام بصورة مباشرة في خدمة الاقتصاد الوطني إذ تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة

على مر العصور ابتداءً من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، ففي نهاية الثمانينات بدأت التساؤلات تثار حول كيفية الوصول إلى الجودة المناسبة فبدأ الكتاب يعرفون مضامين الطرق الخاصة بالجودة بالاعتماد على أبعاد الجودة وكالاتي .

(١) **بعد المعولية :** يؤكد (Lewis , 1987 : 3) أن هناك مجموعة من العوامل يجب أخذها بنظر الاعتبار عند دراسة المعولية منها : قدرة المنتج على أداء الغرض المطلوب منه أي الوظيفة التي صنع من أجلها وتحديد جميع العوامل المؤثرة في استعمال المنتج من ظروف نقل وتخزين وغيرها والتعبير عن المقاييس بالاحتمالية والذي يشير إلى احتمال حصول عطل في منتج معين وعدم حصول عطل في منتج آخر يماثله والذي تم إنتاجه بنفس الظروف والإمكانات وتحديد الفترة الزمنية التي يجب أن تنتهي حتى يحصل العطل للمنتج نتيجة الاستعمال ، ويشير (Beer , 1988 : 46) إلى أن بعد المعولية يتمثل في قدرة المنتج على العمل لفترة زمنية معينة دون أن يحصل العطل ، و يوضح (Juran , 1988 : 5) المعولية بأنها الفترة الزمنية المحدودة بين عطل وآخر . ويؤكد (العلي ومحجوب ، ١٩٩٠ : ٥٧٣ - ٥٧٦) على أن تحقيق متطلبات المعولية العالية للمنتج يتطلب تحديد مايلي :

□ **تصميم المنتج ومكوناته :** ويعد من أهم مظاهر المعولية ولا بد أن يكون بسيطاً قدر الإمكان دون التأثير في جودته .

□ **مرحلة التصنيع :** وتعد من أهم المراحل الإنتاجية إذ يعد النظام الإنتاجي المستخدم والأساليب الأساسية للرقابة من الأمور المهمة التي تعتمد عليها المعولية والتي تؤدي إلى تقليل احتمال حدوث عطل في المنتج ، إذ يكون للأفراد العاملين في هذا النظام دور مهم في هذا المجال .

□ **النقل والمناولة :** أي نقل المنتج وإيصاله إلى الزبون بصورة جيدة وفي الوقت المناسب والمحافظة عليه من تعرضه للتلف أثناء عملية النقل والمناولة .

كما عرف (بدري ، ١٩٩٩ : ٢٨٩) المعولية بأنها : احتمال إخفاق المنتج أو عدم إخفاقه في أداء وظيفته خلال مدة زمنية محدودة من العمر الاستخدامي له تحت ظروف الاستخدام الاعتيادية ، وبالنتيجة فإن انخفاض المعولية يشير إلى فشل أو إخفاق المنتج في تلبية حاجات ورغبات الزبائن ، ويتفق (العاني وقراز وكوريل ، ٢٠٠٢ : ٤) على أن المعولية تعكس احتمالات عطل المنتج خلال فترة زمنية محدودة ومن مقاييسها متوسط الوقت بين الأعطال أو معدل حدوث الأعطال خلال فترة زمنية محدودة .

ويوضح (العزاوي ، ٢٠٠٢ : ٢١) المعولية بأنها تعني الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها ويشير (Aquilano , etal , 1995 : 87 - 89) إلى أن معولية المنتج ترتبط باحتمال إخفاق أو فشل المنتج ضمن وقت محدد وعادة ما تقاس بمعدل الوقت بين العطلات أو بمعدل العطل لكل وحدة زمن ، فمنظمة (ستراتراس) مثلاً قد استطاعت أن تجد لنفسها مكانة متميزة في قطاع الحاسبات من خلال تقديم أنظمة خالية من الأخطاء . (العامري والتميمي ، ٢٠٠٢ : ٢٧)

ويتفق (العاني وآخرون ، ٢٠٠٢ : ٣ - ٤) و (Hajjat , 1998 : 25 - 26) على أن المعولية تعكس احتمالات عطل المنتج خلال فترة زمنية محدودة إذ تقاس بمتوسط الوقت بين عطل وعطل آخر

(٢) **بعد المطابقة :** يوضح (Schroeder , 1985 : 563 - 565) أن جودة المطابقة تعني تصنيع المنتج وفق المواصفات الموضوعية التي تم الاتفاق عليها مسبقاً والتي تعتمد على إمكانية توفر (التقنية ، القوة العاملة ، الإدارة) ، ويشير (Hoffer , 1985 : 25) إلى أن تحقيق بعد المطابقة يفرض على المنظمات اتباع طريقة اكتشاف العيوب من المرة الأولى من خلال العمليات الإنتاجية وفي جميع المراحل ومن ثم محاولة إيجاد الحلول باتباع طريقة (

تعديل أو تغيير العملية) إذ يتم إنجاز هذه العملية عن طريق استخدام أجهزة متخصصة في التقييم ، إذ يؤكد (214 : 1997 ، Pride) على أن مطابقة الجودة تعد مفهوماً نسبياً من الصعب تحديدها إلا إذ قورن مع منتجات أخرى منافسة إذ تعد المطابقة من الأمور المهمة والحاسمة لنجاح المنظمة وبالمقابل فإن المنظمات التي يكون باستطاعتها توفير الجودة على أساس المطابقة سوف تحصل في النهاية على ميزة تنافسية إزاء منافسيها . ويرى (محجوب ، ١٩٩٩ : ١٠ - ١١) أن بعد المطابقة يعتمد في قياسه على نقطتين أساسيتين هما :

- تحديد جميع المواصفات الموضوعية على أساس رغبات الزبائن والمواصفات الفنية التي تشمل الغرض من استخدام المنتج من حيث الشكل والمعمولية والصيانة وخصائص التعبئة والتغليف وقابلية المنتج على أداء الغرض المطلوب منه .
- القيام بعمليات الفحص والتفتيش والتي بواسطتها يتم كشف وتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة .

ويتفق (العاني وقزاز وكوريل ، ٢٠٠٢ : ٤) على أن المطابقة تعني التطابق والتماثل مع المواصفات التي تشمل عناصر داخلية وأخرى خارجية ويمثل التطابق مع المعولية أهمية خاصة إذ أن أي تحسين فيهما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الجودة بصورة مباشرة وملحوظة ، ويؤكد (العزوي ، ٢٠٠٢ : ٢٢) على أن المطابقة هي التوافق مع المواصفات المحدودة بموجب العقد أو من قبل الزبون ، ويتفق (العاني ، ٢٠٠٢ : ٣ - ٤) و (Hajjat 25 : 1998 ، ٢٦) على أنه من الضروري أن تتم مطابقة تصميم المنتج مع المواصفات الموضوعية سلفاً إذ أن ارتفاع مستوى الجودة للمنتج يعكس حالة من التماثل بين التطبيق والمعمولية ، وينظر (87 - 89 : 1995 ، Aquilano , etal) في أن مطابقة المنتج للمواصفات التصميمية هي في الأساس استهداف عملياتي إذ أنه يعكس مستوى الجودة وكيف أن أجزاء المنتج المنفردة تحقق معايير محدودة وعادة ما تفضل المداخل التقليدية للمطابقة في المنتج لأنه إما أن يكون ضمن أو خارج حدود التفاوت المسموح بها دون الاهتمام بمدى تطابقه مع المقاييس المركزية أو المستهدفة وفي المنتجات المعقدة ذات الأجزاء المتعددة والذي قد يؤدي إلى حدوث تفاوت كبير ، وفي مثل هذه الحالات وعلى الرغم من مطابقة كل مفردة للمواصفات المطلوبة فإن المنتج وبشكل كلي لا يتطابق أو أنه يفشل وبسرعة كبيرة . (العامري والتميمي ، ٢٠٠٢ : ٢٧)

الجانب الميداني

المبحث الأول : نبذة مختصرة عن الشركات عينة البحث

أولاً : وصف الشركات المبحوثة ومسوغات الاختيار :

تعد الشركات العاملة في القطاع الصناعي الخاص والمختلط إحدى الركائز الأساسية والمهمة التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها الفاعلة والأساسية في بناء وتطوير البنية التحتية وتهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية ، ونظراً لوضوح متغيرات البحث الحالية بشكل كبير في شركات هذا القطاع فقد جاء اختيارنا لهذه الشركات الصناعية الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى ميداناً للبحث ، وقد تم اختيار الشركات عينة البحث في ضوء قيام الباحث بحصر الشركات الصناعية المساهمة الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى وكانت كالآتي :

- شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ش . م . م
- الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي ش . م . م
- مصنع نينوى للمشروبات الغازية والمعدنية ش . م . م
- شركة الموصل للتعبئة والتغليف ش . م . م
- شركة نسيج جواريب النايلون ش . م . م

- شركة نسيج الحاج يونس
 □ شركة نينوى للصناعات الغذائية
 ش . م . خ
 ش . م . خ
- وتكمن الأسباب التي دفعت بالباحث إلى اختيار الشركات الصناعية المساهمة الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى إلى ما يلي :
- (١) كونها من اكبر الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى وأنها تمثل الأساس في تكوين وتطوير الشركات الصناعية في المحافظة .
 - (٢) تتميز هذه الشركات بطول عمرها الإنتاجي قياسا بالشركات المماثلة مما يعني تمتعها بخاصية الاستقرار النسبي الذي يسمح بإجراء البحث .
 - (٣) امتلاك هذه الشركات سوقا لمنتجاتها في محافظة نينوى والمحافظات الأخرى فضلا عن دخول منتجات بعض الشركات الأسواق الخارجية .
- والجدول التالي يبين وبصورة مختصرة أهم الجوانب التعريفية الخاصة بالشركات عينة البحث وعلى النحو الآتي :

الجدول (1) وصف الشركات المبحوثة

ت	اسم الشركة	سنة التأسيس	أهم المنتجات التي تنتجها الشركة
١	شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	١٩٨٩	الكاشي بمختلف أنواعه وقياساته ، البلوك الرخام بكافة أشكاله .
٢	الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي	١٩٨٦	غرف النوم ، غرف الطعام ، قنفات الاستقبال ، أثاث أطفال ، كاسي مختلف الأنواع والأحجام ، مكاتب دوائر .
٣	مصنع نينوى للمشروبات الغازية والمعدنية	١٩٥١	الكولا ، الاورنج ، تراوبي عنب ، تراوبي سودا ، الببسي كولا .
٤	شركة الموصل للتعبئة والتغليف	١٩٦٢	المياه الغازية ، المشن كولا
٥	شركة نسيج جواريب النايلون	١٩٥٩	جواريب النايلون
٦	شركة نسيج الحاج يونس	١٩٥٢	الأقمشة الحريرية ، اليشامغ ، العباء النسائية والرجالية .
٧	شركة نينوى للصناعات الغذائية	١٩٨٩	السفن أب ، الثلج البلوري والمكعبات ، غاز C02 .

الجدول من إعداد الباحثان .

ثانيا : وصف الأفراد المبحوثين :

جاءت محاولة الباحث في تناول موضوع (اثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة المنتج) في ضوء التطورات الحاصلة والاهتمام المتزايد بـ (إعادة هندسة العمليات) في العقد الأخير من القرن الماضي ولحد الآن ، وهكذا فقد جاء اختيار الباحث للمدراء في الشركات المبحوثة من الذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة وقراراتها ويمارسون مهام اتخاذ القرارات العملية ويشاركون في تقديم الاستشارات الضرورية وتوفير المعلومات المطلوبة في إنجاز مهام وعمليات الشركة ، أن الباحث قد قام بتوزيع (83) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة وقد تم استرجاع (78) استمارة أي أن نسبة الاستجابة بلغت (83 / 78) * $100 = 93.97$ وبالتالي فقد تطلب هذا شرح وتوضيح بعض فقرات الاستمارة للأفراد المبحوثين

وتوفير الوقت الكافي لهم للإجابة بحرية ، مما تطلب متابعتهم لفترة طويلة رغبة من الباحث في الحصول على كافة الاستثمارات الموزعة ، والجدول(3) يوضح تفاصيل توزيع هذه الاستثمارات .

الجدول (2)

توزيع استثمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في الشركات عينة البحث

نسبة	الاستثمارات المستلمة	الاستثمارات الموزعة	الشركات عينة البحث
92	23	25	الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي
87	20	23	شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية
100	8	8	مصنع نينوى للمشروبات الغازية والمعدنية
100	8	8	شركة نسيج الحاج يونس
100	8	8	شركة نينوى للصناعات الغذائية
100	6	6	شركة نسيج جواريب النايلون
100	5	5	شركة الموصل للتعبئة والتغليف
94	78	83	المجموع

الجدول من إعداد الباحثان .

الجدول (3) خصائص الأفراد المبحوثين في الشركات عينة البحث

النسبة	العدد	الفئات العمرية
17.94	14	20 - 30
19.23	15	31 - 40
32.05	25	41 - 50
15.39	12	51 - 60
15.39	12	61 - 70
النسبة	العدد	التحصيل الدراسي
23.10	18	إعدادية
20.50	16	دبلوم فني
52.56	41	بكالوريوس
0.00	0	دبلوم عالي
2.56	2	ماجستير
1.28	1	دكتوراه

النسبة	العدد	مدة الخدمة في الوظيفة
50.00	39	1 – 5
21.80	17	6 – 10
10.25	8	11 – 15
6.41	5	16 – 20
3.84	3	21 – 25
7.70	6	26 فأكثر
النسبة	العدد	مدة الخدمة في الشركة
28.20	22	1 – 5
23.16	18	6 – 10
17.94	14	11 – 15
4.70	6	16 – 20
1.20	1	21 – 25
21.80	17	26 فأكثر

المبحث الثاني : اختيار أنموذج البحث وفرضياته

أولاً : العلاقة بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وأبعاد جودة المنتج (المعولية ، المطابقة) :

بهدف التعرف على طبيعة علاقة وتأثير مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في مطابقة جودة المنتج في الشركات عينة البحث تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للبحث ، واعتمد الباحث لهذا الغرض مجموعة من الأدوات التحليلية نذكرها تباعاً بحسب موقع استخدامها ، إذ تم اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية حيث نصت الفرضية الرئيسية الأولى على وجود علاقة ارتباط بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال بعد مطابقة جودة المنتج والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها بينما نصت الفرضية الرئيسية الثانية على وجود اثر لمرحلة إعادة هندسة عمليات الأعمال في بعد مطابقة جودة المنتج والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي .

أولاً : تحليل علاقات الارتباط :

العلاقة بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبعد المعولية : يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبعد المعولية إذ تشير معطيات الجدول (10) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبعد المعولية ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.430) عند مستوى معنوية (0.05) ، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء به (316 : 1995 , Ross) والذي أكد على أن إعادة الهندسة تستمد العديد من خصائصها ومقوماتها من بعد الجودة وبشكل خاص المعولية ، وهذه النتيجة

تدل على الدور الكبير لمراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في المعولية العالية والتي تساعد على منع وتقليل العطلات والتوقفات في الشركات المبحوثة وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى .

العلاقة بين ولحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبعد المطابقة : يتولى هذا الجانب

مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبعد المطابقة ، إذ يبين الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبعد المطابقة إذ بلغت قيمة الارتباط (0.504) وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا يدل على دور مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في مطابقة المنتجات في الشركات عينة البحث وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى .

الجدول (4) علاقة الارتباط بين مراحل إعادة الهندسة وأبعاد جودة

المنتج

أبعاد جودة	المعولية	المطابقة
مراحل إعادة الهندسة	*0.430	*0.504

ثانياً : تحليل علاقات الانحدار :

تأثير مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في بعد المعولية : يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك اثر معنوي لمراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في بعد المعولية ، إذ يوضح الجدول (4) والخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (17.27) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1 ، 76) عند مستوى معنوية (0.05) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.185) ، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل بمراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل ببعد المعولية بنحو (18%) .

الجدول (5) أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في بعد المعولية

R^2	t		F		بعد المعولية		المتغيرات المعتمدة
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	المتغيرات المستقلة
0.185	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال
5	1 , 76	4.156 *	4	17.27 *	0.430	2.234	

df = (1 , 76)

N=78

P<= 0.05

وتتفق مع هذه النتيجة دراسة (Manganelli and Klein : 1995) والتي أكدت على أهمية مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال ومساهمتها في تكوين الأطر الفكرية العملية للمعولية في الشركات الصناعية وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية .

تأثير مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في بعد المطابقة : تنص الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية أن هناك تأثير معنوي لمراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في بعد المطابقة ، إذ يوضح الجدول (4) والخاص بتحليل الانحدار من أن الأنموذج معنوي وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة البالغة (٨٥٥.٢٥) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1 , 76) عند مستوى معنوية (0.05) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.254) حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل بمراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل ببعد المطابقة بنحو (25 %) .

الجدول (6) أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في بعد المطابقة

R^2	t		F		بعد المطابقة		المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	المتغير المستقل
0.245	1 , 76	5.085	4	25.855	0.504	2.127	مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال
		*		*			

df = (1 , 76)

N = 78

P <= 0.05

وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

أولاً : المصادر العربية :

١. البدري ، مسعود عبد الله ، (١٩٩٩) ، إدارة الجودة وتأثيرها على معامل المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الدراسات ، مجلد (٢٦) العدد (٢) ، تموز / جامعة الأردن .
٢. العاني ، خليل إبراهيم محمود ، القزاز ، إسماعيل إبراهيم ، كوريل ، عادل عبد المالك ، (٢٠٠٢) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات أليزو ٩٠٠١ - ٢٠٠٠ ، الطبعة الأولى / الجامعة التكنولوجية ، بغداد
٣. العامري ، صالح مهدي محسن ، التميمي ، شذى احمد علوان ، (٢٠٠٢) ، المرتكزات الأخلاقية في قرارات إدارة الإنتاج والعمليات ومؤشرات قياسها ، مجلة أفاق اقتصادية ، صادرة عن اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مركز البحوث المجلد (٢٣) العدد (٩٢) .
٤. العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، (٢٠٠٢) ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 – ISO 14000 ، الطبعة الأولى / دار الوائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
٥. العلي ، عبد الستار محمد ، محبوب ، بسمان فيصل ، (١٩٩٠) ، التقييس والسيطرة النوعية في المنشآت الصناعية ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، العراق .
٦. العيشاوي ، أحلام إبراهيم سلمان ، (٢٠٠٣) ، تصميم نظام (CAPP) لإسناد عملية إعادة هندسة عملية الأعمال ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد
٧. محبوب ، بسمان فيصل وآخرون (١٩٩٩) ، تأثير المطابقة في تحسين القدرة التنافسية ، دراسة ميدانية لشركة تغليب بعقوبة المحدودة ، مجلة تنمية الرفدين ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ، العدد (٥٨) .

ثانياً : المصادر الأجنبية :

1. Beer , Michael C ., (1988) , Corporate Change and Quality , Quality Progress , Feb
2. Davenport , Thomas H ., (1993) , (Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology , Boston MA : H . Business School Press .
3. Hajjat , Mahmood ., (1998) , Total Quality Management For Durable goods : an Exploratory Study in the Jordanian Market_ , Abhath al – Yarmouk , Vo1. 14. MGgraw – Hill Book Company , Inc .
4. Hoffer , Phillip ., (1985) , Moving To Prevention Industry In Transition , Quality Progress , International Organization For Standardiztion , April .
5. Juran , J. M ., (1988) , (Quality Control , Hand Book , 4th ed . N.Y .
6. Klein , M. M ., (1993) , (I Es Fill Facilitator Role in Benchmarking Operations to Improve Performance_ , Industrial Engineering , Sep .
7. Lewis , E . E , (1987) , (Introduction To Reliability Engineering , U.S.A . John Wiley and Sons , Inc .
8. Pride , William , M . & Ferrell O., (1997) , (Marketing - Concepts and Strategies 10th ed , Houghton Mifflin Co, U.S.A .
9. Schroeder , Roger , G., (1985) , (Operation Management , 2nd ed., McGraw - Hill Book Co , U.S.A .

الاستبيان

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

(١) مرحلة التحضير : وتعني فهم توقعات الزبون سواء كان زبوناً داخلياً أم خارجياً وتحديد الموقع الحالي الذي تحتله العملية وتهيئة الأفراد الذين سيقومون بأداء عمليات إعادة الهندسة وأعداد خطة للعملية .

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	لا أُتفق	غير مؤكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
٦	تركز إدارة المنظمة على الزبائن الذين يتعاملون معها .					

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	لا أُتفق	غير مؤكد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
١	تسهم عمليات إعادة هندسة الأعمال في المنظمة في حل بعض مشاكلها .					
٢	تسهم إدارة المنظمة في عمليات إعادة الهندسة .					
٣	يكون هناك تطابق في وجهات نظر أعضاء المنظمة بصدد تنفيذ عمليات إعادة الهندسة .					
٤	يقوم بمهمة إعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة فريق عمل متخصص					
٥	يؤثر التغيير الناجم عن عمليات إعادة الهندسة في إدارة المنظمة					

(٢) مرحلة التحديد : وتعني تحديد الزبائن والعمليات وبناء الفعاليات ذات القيمة المضافة أي العمليات الجوهرية أو الاستراتيجية

٧	تقوم المنظمة بقياس أداء عملياتها من خلال نسب التالف والمعييب					
٨	يقوم العاملون بأداء مهام إعادة هندسة عمليات الأعمال بمرونة واستقلالية .					
٩	تهتم إدارة المنظمة بتصميم العمليات وتحديد المراحل المتعاقبة لكل عملية والعوامل المؤثرة في نجاحها .					
١٠	تولي إدارة المنظمة أهمية كبيرة للنشاطات المؤثرة في طبيعة العاملين .					
١١	توضح إدارة المنظمة طريقة اتصال العمليات مع بعضها وترتيب أولوياتها .					
١٢	تحدد عمليات المنظمة عادة على وفق التشكيلات والهيكل التنظيمية					
١٣	تتوفر الموثوقية في مقاييس الأداء التي يتم اختيارها .					
١٤	تقوم المنظمة بتحديد أولويات إعادة هندسة عمليات الأعمال بشكل يتوافق مع رسالتها وأهدافها					

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

ت	الفقرات	اتفاق بشدة	لا اتفاق	غير متأكد	لا اتفاق بشدة
١٥	تركز رؤيا العملية على الربط بين استراتيجية المنظمة وأداء أعمالها .				
١٦	تهدف عملية إعادة الهندسة في المنظمة إلى تحفيز أداء بين .				
١٧	تتصف عمليات إعادة الهندسة في المنظمة بالمرونة .				
١٨	تتحدد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة بناءً على لها .				
١٩	يأخذ فريق إعادة الهندسة في المنظمة في نظر الاعتبار أي نظم ال العملية .				
٢٠	تتبنى المنظمة أفكار جديدة تدفع إلى التحسين والتطوير مرين				
٢١	لدى إدارة المنظمة فناعة بأن إعادة الهندسة تسهم في إعادة ال التنظيمي .				
٢٢	تمتلك إدارة المنظمة رؤى مستقبلية للعمليات التي تحتاج إلى هند الهندسة .				

٤) مرحلة الحل : أ : التصميم الفني : تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر على تحقيق رؤيا واضحة لعمليات إعادة الهندسة .

ت	الفقرات	اتفاق بشدة	لا اتفاق	غير متأكد	لا اتفاق بشدة
٢٣	تقدم إدارة المنظمة باستمرار حلول فنية واجتماعية لعمليات الهندسة .				
٢٤	تسهم بدائل الحلول المقدمة من إدارة المنظمة في كفاءة ات إعادة الهندسة .				

٢٥	تقوم إدارة المنظمة بنقل بعض الخطوات والأنشطة من عملية إلى أخرى بم يساهم في تحسين الأداء المنظمي .				
٢٦	تسعى إدارة المنظمة إلى مطابقة وتدقيق المعلومات من خلال تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية .				
٢٧	تفضل إدارة المنظمة الاعتماد على نظام معلومات موحد في إعادة الهندسة .				
٢٨	تقوم إدارة المنظمة بإحلال العمليات البسيطة محل العمليات المعقدة والكبيرة عند إجراء عمليات إعادة الهندسة .				
٢٩	تعتمد إدارة المنظمة على نظام رقابي يشرف على سير عمليات إعادة الهندسة .				
٣٠	تقوم إدارة المنظمة على تجزئة العملية بهدف نشرها بينها لمساحة أكبر .				
٣١	تحدد إدارة المنظمة المكان الذي سيتم فيه تنفيذ كل عملية مع بيان مركزية أو لا مركزية التنفيذ .				
٣٢	توفر إدارة المنظمة المهارات والوسائل التقنية لتنفيذ برامج إعادة الهندسة .				

ب : التصميم الاجتماعي : تركز هذه المرحلة على تحديد الأبعاد الاجتماعية والنفسية لمشروع إعادة الهندسة من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد أجور العاملين .

ت	الفقرات	اتفاق بشدة	لا اتفاق	غير متأكد	لا اتفاق بشدة
٣	تمنح إدارة المنظمة العاملين لديها الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة أفضل .				
٤	تحدد إدارة المنظمة خصائص مجاميع العمل التي يمكنهم من أداء أعمالهم .				
٣	تولي إدارة المنظمة مسؤولية توجيه عمليات إعادة الهندسة إلى أحد أحد المديرين في مستوى أعلى .				
٣	تغير المنظمة الأدوار والمسؤوليات في عمليات إعادة الهندسة على نحو مستمر .				
٣	تسعى المنظمة إلى تقارب وجهات نظر التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي .				
٣	تتم عملية رفع التقارير في المنظمة دون وسطاء في عمليات إعادة الهندسة .				

٥) مرحلة التحويل : وتعني تحقيق الرؤيا أو تنفيذ الخطة التي كانت قد رسمت وتوظيف آلية التغيير المستمر لإنجاز التحويل .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	لا اتفق	لا	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٩	تمتلك المنظمة تصوراً عن العمليات التي سيتم هندستها .						
٤٠	يتم اختيار التصميم الجيد في المنظمة من خلال دراسة البدائل المتاحة						
٤١	يدفع التقييم الجيد لأداء الأفراد العاملين المنظمة إلى إعادة توزيعهم على فرق عمل جديدة .						
٤٢	تحرص إدارة المنظمة على ضرورة تجاوز جميع الأخطاء والانحرافات التي تظهر خلال أجراء عمليات إعادة الهندسة .						

ثانياً : أبعاد الجودة

(١) بعد المعولية : وهي احتمال إخفاق المنتج أو عدم إحقاقه في أداء وظيفته خلال مدة زمنية محدودة من العمر الاستخدامي له

ت	الفقرات	اتفق بشدة	لا اتفق	لا	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٤٣	تركز إدارة المنظمة على مدى قابلية المنتج على أدائه للغرض الذي صنع من أجله						
٤٤	يمكن تحقيق المعولية العالية من خلال التركيز على شكل المنتج وتصميمه .						
٤٥	تعتبر المنظمة النظام الإنتاجي وأساليب الرقابة من أهم جوانب المعولية .						
٤٦	المعولية في نظر إدارة المنظمة هي احتمال إخفاق أو فشل المنتج بأدائه للغرض المطلوب منه خلال فترة زمنية معينة .						
٤٧	تطور إدارة المنظمة تصاميم منتجاتها بناءً على نتائج البحث والتطوير						

(٢) بعد المطابقة : وهي عبارة عن مدى تطابق صفات المنتج التصميمية والإنتاجية مع المعايير المحددة لها والتي صنعت على أساسها .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	لا اتفق	لا	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٤٨	تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار جميع المواصفات الموضوعية والمتفق علي عليها عند تصنيع منتجات						
٤٩	يتطلب تحقيق بعد المطابقة اتباع طريقة اكتشاف العيوب من المرة الأولى .						

ت	الفقرات	اتفق بشدة	لا اتفق	لا	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٥٠	تتجأ المنظمة إلى مطابقة جودة منتجاتها من خلال المقارنة مع منتجات أخرى منافسة .						

					٥١	تتضمن إجراءات الفحص والتفتيش في المنظمة التعرف على أسباب عدم مطابقة المنتج والمشكلات المرتبطة بها .
					٥٢	عكس تطابق جودة منتجات المنظمة للمعايير الموضوعية حالة من التماثل بين التطبيق والمعلوية .
					٥٣	تستخدم المنظمة أساليب تناسب عمليات الفحص والتفتيش للمنتج في المراحل الإنتاجية كافة للتأكد من مطابقته لمواصفات الجودة المطلوبة .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.