



The impact of Business Process Reengineering on Total Quality Management

A field study on mobile phone companies in the Republic of Yemen

Homadi Rashed Mohammed Sagher ^{1,*}, Senan Ghaleb Al-Marhdi ¹

¹Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: s.sagher.cba@su.edu.ye

Keywords

1. Business Process Reengineering
 2. Total Quality Management
-

Abstract:

This study sought to analyze and explore the impact of Business Process Reengineering (BPR) with its dimensions (strategic planning, human resources, information technology, organizational structure) on Total Quality Management (TQM) in Yemeni mobile phone companies. The study adopted the descriptive analytical method, and data were collected from the study sample using a questionnaire. The study population consisted of all employees, numbering (2,181) employees in the mobile phone companies in the capital Sana'a, and there are 3 companies: Yemen Mobile, YOU, and SabaFon Company. The study sample members were selected using the stratified random sampling method, as the sample numbered (527) individuals, to whom the questionnaire was distributed, and (399) valid questionnaires were returned for analysis. The study concluded that Business Process Reengineering (BPR) has a statistically significant effect on Total Quality Management (TQM) in Yemeni mobile phone companies in the capital city of Sana'a. The study recommended increasing attention to continuous changes and improvements in internal environmental factors within Yemeni mobile phone companies through BPR, given its significant impact on improving performance and product quality, helping these companies adapt to rapid changes in the surrounding environment, enhancing their competitiveness, and ensuring their sustainability.

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية

حمادي راشد محمد صغير^{1*} , سنان غالب المرهضي¹

اقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: s.sagher.cba@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

2. إدارة الجودة الشاملة

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية

الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) واستكشافها بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من أفراد عينة الدراسة بواسطة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين البالغ عددهم (2,181) موظفًا في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء وعددها 3 شركات هي: شركة يمن موبايل، شركة YOU، شركة سبأفون، واختير أفراد عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (527) فردًا حيث وُزعت الاستبانة عليهم، وأُسُرت (399) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإجراء التغييرات والتحسينات في عوامل البيئة الداخلية بصورة مستمرة في شركات الهاتف النقال اليمنية، وذلك من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) لما له من أثر كبير في تحسين جودة الأداء وجودة المنتجات، ومساعدة تلك الشركات على التكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة، وتعزيز قدرتها التنافسية، وقدرتها على البقاء والاستمرار.

المقدمة:

الإطار العام للدراسة:

تعمل منظمات الأعمال في عصر يتسم بالتغيرات الهائلة ليس فقط في البيئة والتكنولوجيا والأسواق، ولكن أيضاً في العلاقات مع الزبائن والموردين وشركاء الأعمال، ويعتمد نجاح المنظمة على قدرتها على التعامل مع هذه التغيرات، وبالتالي يجب أن تعمل المنظمات على مواكبة تلك التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وأن تعمل على تطوير نفسها بصورة مستمرة، وتكييف استراتيجياتها وعملياتها وهياكلها بما يتماشى مع التغيرات المكثفة السائدة في البيئة والأسواق العالمية (Hashem, 2020). وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business process reengineering) واحدة من أهم التقنيات الإدارية الرئيسية التي تهدف إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية والأنشطة التي تضيف قيمة للزبائن، وتحقيق المرونة والتحول، بما يمكن منظمات الأعمال من تحقيق نتائج ممتازة في جميع المجالات، ورفع مستوى كفاءة الأداء وفاعليته وجودة المنتجات وتخفيض التكاليف، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والسيطرة على المخاطر، والبقاء والاستمرار (Victoria, 2023). كما تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) الاستراتيجية الأكثر فاعلية لرفع مستوى الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وزيادة نمو الأرباح (Ongeri et al., 2020).

إن التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال والمتمثلة في (المنافسة العالمية، التطور التكنولوجي المتسارع،

والانفتاح الاقتصادي العالمي) أصبحت تشكل تهديدات كبيرة لمنظمات الأعمال وبقائها واستمراريتها في السوق العالمية، وأصبحت الجودة من الأسبقيات التنافسية التي تسعى إليها كافة منظمات الأعمال المعاصرة، وبالتالي فقد أصبح من الضرورة بمكان أن تقوم هذه المنظمات بتغيير الأساليب الإدارية التقليدية والبحث عن أساليب إدارية حديثة، ومن أهم هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة (Total quality management) التي تساعد على مواجهة تلك التحديات وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل (Salman et al., 2016).

كما تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم الوظائف داخل المنظمة التي تؤدي دوراً مهماً في عملية تطوير الأساليب والممارسات الإدارية المختلفة ووسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء وفاعليته، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم، وتعزيز قدرتها على التغيير والتكيف، وذلك من خلال التحسين المستمر للعمليات والأنشطة المختلفة (Arrfou, 2019).

ويعد قطاع الاتصالات من أهم القطاعات في الجمهورية اليمنية، كونه القطاع الحيوي والمهم حيث يؤدي دوراً كبيراً وبارزاً في عملية التنمية الشاملة والمستدامة، وتطوير الأعمال وتحسينها في كافة القطاعات، والتوجه نحو التحول الرقمي.

وتمثل شركات الهاتف النقال أهم أركان قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، حيث يعمل هذا القطاع بشكل عام وشركات الهاتف النقال بشكل خاص في ظل العديد من التحديات والتغيرات التي

باستمرار، الأمر الذي يدفع منظمات الأعمال إلى تغيير استراتيجياتها وأساليبها الإدارية (Stofova et al., 2017). كما أصبح التفكير العملي أمراً مهماً من أجل تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية والبقاء، وذلك من خلال إجراء التغييرات في العمليات الإدارية والتشغيلية بشكل أساسي، وقد حققت منظمات الأعمال التي قامت بإجراء تغييرات في عملياتها الإدارية بشكل جذري تحسناً كبيراً في مؤشرات الأداء المتمثلة في: استخدام الموارد، رضا الزبائن، السرعة، الجودة، مدة الدورة التشغيلية، المرونة، الميزة التنافسية، التواصل الفعّال، انخفاض التكاليف، فرص عمل جديدة، كما حققت تحسن في الأداء التشغيلي (Nkurunziza, 2018).

وتشكل التغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال تحديات كبيرة أمام منظمات الأعمال على مستوى العالم، وعلى منظمات الأعمال اليمنية التي تعد جزءاً من بيئة الأعمال العالمية وتتأثر بأي تغييرات أو تحديات، وتعد شركات الهاتف النقال من أهم منظمات الأعمال اليمنية التي تتأثر بشكل كبير ومباشر بالتغييرات والتطورات المتسارعة التي تمثل تهديدات كبيرة على هذه الشركات وقدرتها التنافسية واستدامتها، وبالتالي ينبغي على هذه الشركات أن تأخذ هذه التغييرات بعين الاعتبار وتعمل على تطوير عملياتها الداخلية وتحسينها باستمرار، واستخدام أساليب واستراتيجيات إدارية فاعلة بما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية، وقدرتها على مواجهة كافة التغييرات والتكيف معها، وتجاوز أي تحديات تهدد استمراريتها، ومن أهم هذه الاستراتيجيات إعادة هندسة

أفرزتها العولمة والانفتاح الاقتصادي، وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة، وهو ما أدى إلى التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، وأصبح الزبائن يدركون جيداً ما يريدون ويعرفون معايير المنتجات والخدمات ومواصفاتها في الأسواق المحلية والعالمية، وكذلك التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، وبالتالي فإن شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية بحاجة إلى إحداث تطوير في كافة العمليات الداخلية والخارجية وتحسينها بصورة مستمرة، وإعادة التفكير في أساليب وطرق إدارية جديدة تساعدها في مواجهة التحديات والتكيف مع التغييرات، وتعزيز قدرتها التنافسية وقدرتها على البقاء والاستمرار، ومن هذه الأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) التي تسعى إلى إحداث تغييرات شاملة وجذرية في المنظمة بما يتلاءم مع التغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وكذلك إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تركز على تحسين جودة الأداء والمنتجات بصورة مستمرة، بما يلبي احتياجات الزبائن ويفوق توقعاتهم، ويحقق رضاهم. ونظراً لأهمية هذه الأساليب فقد ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

تشهد بيئة الأعمال تحديات جديدة ومتزايدة وتغييرات متسارعة من أهمها: التطور التكنولوجي المتسارع والمنافسة الحادة، وهذه التغييرات تفرض على منظمات الأعمال مراجعة نظم وأساليب الإدارة المستخدمة

ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية؟

ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيس التساؤلات التالية:

1. ما مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في شركات الهاتف النقال اليمنية؟
2. ما مستوى إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية؟
3. ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية الآتية: عمر الشركة، نوع ملكية الشركة، حجم الشركة؟

أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في شركات الهاتف النقال اليمنية.
2. تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها (القيادة، التحسين المستمر، الحقائق والبيانات، التغذية الراجعة) في شركات الهاتف النقال اليمنية.
3. تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية،

العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تهدف إلى إحداث تغييرات مهمة من أجل تحسين جودة الأداء في كافة المجالات ومن ثم رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن بما يلبي احتياجاتهم .

وقد أشار (فضل وساكيوتو، 2023) في تقرير صادر عن مركز النمو الدولي بشأن إصلاح قطاع الاتصالات في اليمن بأن هناك قصور وانخفاض في عمليات التطوير والتحسين، ومن حيث الجودة والتكلفة والنفوذ مقارنة بالاتجاهات العالمية والإقليمية. وأشارت دراسة (الغشمي، 2019) إلى أن هناك قصور في تطبيق الجودة ومتطلباتها ونشر الثقافة المتعلقة بها في شركات الاتصالات اليمنية،

وبحسب علم الباحث، ومن خلال اطلاعه على عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت هذه المواضيع، لم يجد دراسة تناولت أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) وجمعت بينها وبنفس الأبعاد في منظمات الأعمال اليمنية بشكل عام، وشركات الهاتف النقال اليمنية بشكل خاص.

ونظرًا للتحديات التي تواجهها شركات الهاتف النقال اليمنية التي تتطلب استخدام أساليب إدارية حديثة، وكذلك ندرة الدراسات التي تناولت وجمعت بين هذه المتغيرات، فقد سعت هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من الناحية العملية والنظرية.

وبناءً على ذلك، فإن المشكلة الأساسية التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها تتجسد في التساؤل الرئيس الآتي:

انطلاقة لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع الاتصالات أو قطاعات مختلفة.

3. تسهم هذه الدراسة في منظمات الأعمال اليمنية عامة، وشركات الهاتف النقال خصوصاً، حيث اتضح - حسب علم الباحث - وبعد اطلاعه ومراجعته لعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، أنها الدراسة الأولى التي تناولت أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية، ولا يوجد دراسة تناولت وجمعت بين هذه المتغيرات في منظمات الأعمال اليمنية بشكل عام، وشركات الهاتف النقال بشكل خاص.

4. تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة للقيادات وأصحاب القرار في شركات الهاتف النقال اليمنية من خلال النتائج التي تُوصل إليها والتي تبين مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) ومستوى إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتوضيح أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، باعتبار إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) أسلوب فعّال للتطوير والتحسين، ويسهم بشكل فاعل في تحقيق إدارة الجودة الشاملة (TQM).

5. تساعد هذه الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات التي تفيد القيادات وأصحاب القرار في الشركات اليمنية عامة، وشركات الهاتف النقال اليمنية خصوصاً، في تحسين الأداء وتعزيز القدرة

تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية.

4. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية الآتية: عمر الشركة، نوع ملكية الشركة، حجم الشركة.

4.2 أهمية الدراسة:

1. تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة فهي تتناول مواضيع إدارية مهمة وذات أثر كبير في العصر الحالي الذي يتسم بالتغير السريع، وهي إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وأثرها في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والتي تعدّ من أهم المواضيع الإدارية التي تساعد على مواجهة التغيرات المتسارعة، كما تزداد هذه الدراسة أهمية أكبر من خلال تناولها هذه المواضيع في واحد من أهم قطاعات الأعمال والمتمثل في شركات الهاتف النقال اليمنية.

2. تسهم هذه الدراسة في تقديم إطاراً فكرياً يتضمن معلومات ومعارف حول إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، والذي سيمثل رافداً علمياً وإثراء للمكتبة العلمية والمراكز البحثية وإضافة علمية جديدة لحقل المعرفة، وتقيد الباحثين كمرجع عند إجراء دراسات في المواضيع ذات العلاقة.

5. تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها، كما تشكل نقطة

المفاهيم الأساسية والمبادئ التوجيهية والتحسين المستمر والتغيير التنظيمي والربط والتكامل بين هذه العناصر بشكل فعال بما يحقق التغيير التنظيمي المرغوب (Alanazi, 2020). وتعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) أنها: عبارة عن فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات والوظائف في المنظمة، والاستخدام الأمثل للموارد من أجل تلبية احتياجات الزبائن، وخدمتهم بعد البيع (Herzallah et al., 2014).

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة (TQM) إجرائياً أنها: عبارة عن أسلوب إداري يهدف إلى تحسين جودة الأداء في جميع العمليات والأنشطة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها شركات الهاتف النقال اليمنية من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية أو الأبعاد وهي: القيادة، التحسين المستمر، الحقائق والبيانات، التغذية الراجعة، وذلك بما يلبي احتياجات وتوقعات الزبائن ويحقق رضاهم.

النموذج المعرفي للدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وطبيعتها، ومن خلال الاطلاع ومراجعة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بأشكال أخرى مختلفة، والفجوات البحثية التي توصل إليها الباحث، بُني النموذج المعرفي للدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (1) والذي يعكس أثر المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة (TQM).

التنافسية لتلك الشركات، وقدرتها على البقاء والاستمرار.

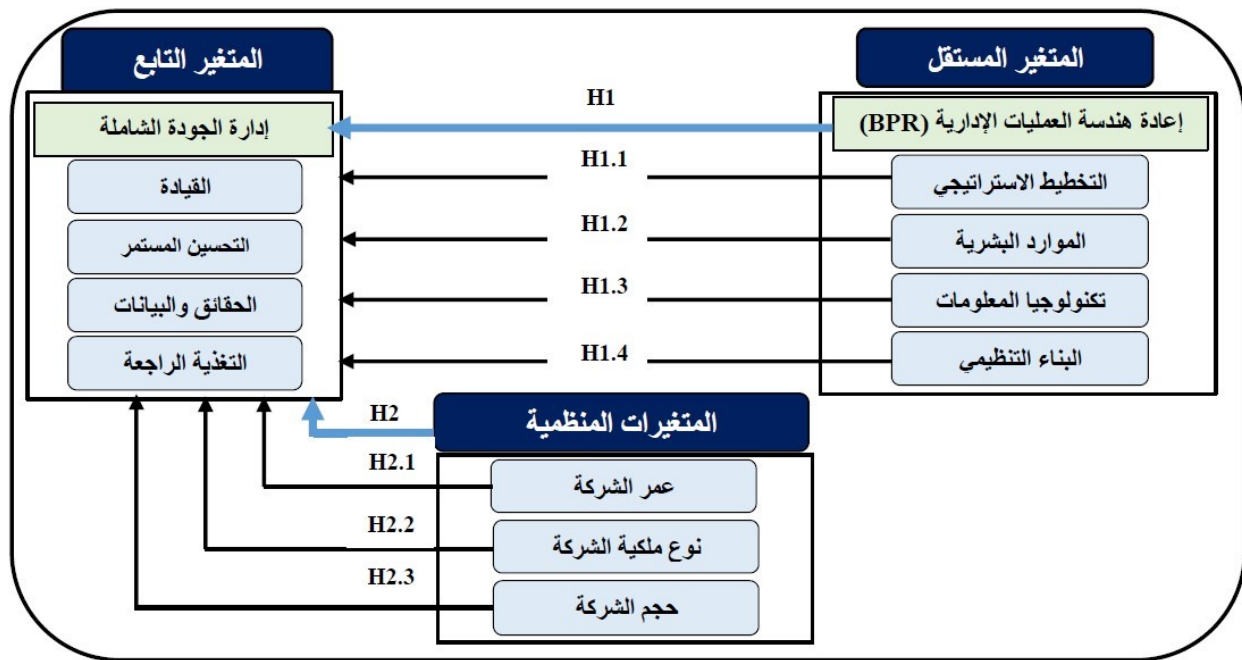
المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR): يعرف (Hammer & Champy, 1993) إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) أنها: إعادة التفكير الأساسي وتصميم العمليات الإدارية للمنظمة بشكل جذري من أجل تحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الهامة ذات الصلة بنشاط المنظمة مثل: الأسعار، الجودة، التكلفة، الخدمات (Taraniuk, 2018). وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) أنها إعادة التصميم للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، والهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة والسياسات بشكل سريع وجذري من أجل تحسين الأداء والإنتاجية في المنظمة (Friehtat, 2020).

ويعرف الباحث إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) إجرائياً أنها: عبارة عن أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل في العمليات الهامة بغرض تحسين الأداء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحقيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية من خلال مجموعة من المؤشرات أو الأبعاد وهي: التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي.

إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) أنها: عبارة عن نهج إداري شامل للعمل في المنظمة، وذلك من خلال



شكل رقم (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط

الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة () في شركات الهاتف النقال اليمنية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة () في شركات الهاتف النقال اليمنية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال اليمنية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبناء التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال اليمنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية الآتية: عمر

في إطار هذه الدراسة وبناءً على مشكلة وأهداف الدراسة، ومن خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، فقد طُورت وصيغت فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وذلك على النحو الآتي.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة رونو في الجزائر، واستخدمت الدراسة أسلوب كرة الثلج لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (45) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة كواديك (2021)، بعنوان: إعادة هندسة العمليات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في فرع أنتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال وعددهم (60) عاملًا، وأُستخدِم أسلوب الحصر الشامل، ووُزعت عدد (60) استبانة واسترجاع (49) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وتحقيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - فرع أنتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال.

دراسة لصوي (2020)، بعنوان: أثر ممارسة مديري المدارس لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين

الشركة، نوع ملكية الشركة، حجم الشركة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (عمر الشركة).

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (نوع ملكية الشركة).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (حجم الشركة).

الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، ودراسات تناولت العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، ومن أهمها ما يأتي:

دراسة غربي ومسيكر (2022)، بعنوان: هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسسة رونو الجزائر.

هدفت الدراسة إلى كشف وتوضيح العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة باعتباره منهجًا للدراسة، كما استخدمت

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دورًا للهندرة في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الجامعة محل الدراسة.

دراسة الحياي (2012)، بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات في إدارة الجودة الشاملة – دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الشمالية: معمل سمنت بادوش – نينوى في العراق.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية والتأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمعمل سمنت بادوش التابع للشركة العامة للإسمنت الشمالية في نينوى في العراق، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العمدية (القصدية) لاختيار أفراد عينة الدراسة المتمثلة في (مدير المعمل ومعاونيه ورؤساء الأقسام والوحدات الرئيسة والفرعية في المعمل)، ووُزعت عدد (30) استبانة لهم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وبين كافة عناصر إدارة الجودة الشاملة (TQM) (التحسين المستمر، التركيز على العميل، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، الإدارة بالحقائق والبيانات، التدريب والتعليم)، وأن العلاقة التكاملية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) تؤدي إلى التطوير التنظيمي، ومن ثم تطوير منتجات وخدمات الشركة.

التربويين: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في قصبة عمّان.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسة مديري المدارس الحكومية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين في قصبة عمّان في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في قصبة عمّان والبالغ عددهم (42) مشرفًا، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرًا لممارسة مديري المدارس الحكومية لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين في قصبة عمّان في الأردن. **دراسة غازي وعبدالحليم (2020)، بعنوان:** الهندرة ودورها في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نموذجًا – المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الهندرة في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجًا للدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد البالغ عددهم (2,000) عضو، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية لاختيار أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (340) فردًا،

دراسة حرنان (2012)، بعنوان: مقارنة لإدماج مضامين إعادة الهندسة وستة سيجما في مؤسسة التعليم العالي - حالة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد البدائل والأساليب الحديثة والمتطورة ومن أهمها (إعادة هندسة العمليات الإدارية وستة سيجما) لدعم المؤسسات التعليمية، وتحقيق جودة التعليم في الجزائر، ووضع التصورات المقترحة لتطبيق تلك البدائل والأساليب في التعليم العالي في الجزائر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك التحليل المكتبي والوثائقي لدراسة وتحليل المرتكزات والمفاهيم الخاصة بإعادة الهندسة وستة سيجما، وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية وستة سيجما يؤثران ويشتركان في التركيز على الزبائن واحتياجاتهم، والتحسين الجذري للأداء، والتغيير التنظيمي، وبالتالي تحسين جودة المخرجات.

دراسة حسين (2012)، بعنوان: تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (نموذج مقترح) - دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزارة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين مستوى جودة المنتجات وتخفيض التكاليف وزيادة معدلات الإنتاج في ظل إدارة التغيير بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك من خلال استخدام المداخل والأساليب الحديثة مثل: إعادة هندسة العمليات الإدارية والتكامل بينها وبين المداخل والأساليب الأخرى، واستخدمت الدراسة منهج البحث

الكمي والتحليل الوثائقي من خلال دراسة المفاهيم الخاصة وتحليلها بإعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالمداخل والأساليب الحديثة، وتمثل مجتمع الدراسة في الشعبة التكنولوجية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزارة في العراق. وتوصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ستكون ذات كفاءة عالية عندما تتكامل مع المداخل والأساليب الإدارية المعاصرة التي تركز على الزبائن من خلال تحسين مستوى جودة المنتجات، وتطوير عمليات التصنيع، وتقديم المنتجات للزبائن في الوقت والسعر المناسبين بما يلبي احتياجاتهم ويحقق رضاهم في ظل البيئة التنافسية الحادة التي تشهدها منظمات الأعمال.

دراسة Meteab et al, (2019) بعنوان:

The effect of strategic re-engineering and Six Sigma techniques on strategic competitiveness in the tourism industry.

أثر إعادة هندسة العمليات الاستراتيجية وتقنيات ستة سيجما Six Sigma في القدرة التنافسية الاستراتيجية في شركات السياحة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط لتقنيات ستة سيجما Six Sigma بين إعادة الهندسة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة ذات الصلة بموضوع الدراسة من أفراد العينة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات السياحة العراقية، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (200) فرداً وتم توزيع عدد (200) استبانة واسترجاع

هندسة العمليات الإدارية (BPR) في التكاليف التشغيلية في الشركات محل الدراسة.

دراسة (Nsien et al, (2023) بعنوان:

Business Process Re-engineering and Courier Firms' Delivery Speed in South East Zone of Nigeria.

إعادة هندسة العمليات الإدارية وسرعة تسليم شركات البريد السريع في منطقة جنوب شرق نيجيريا.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على سرعة التسليم في شركات البريد السريع في المنطقة الجنوبية الشرقية في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركات البريد السريع في منطقة جنوب شرق نيجيريا والبالغ عددهم (239) فرداً، كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (149) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على سرعة التسليم في شركات البريد السريع محل الدراسة.

دراسة (Saadi, (2017) بعنوان:

The Role of Organizational Culture in Adopting Total Quality Management Case Study: The Salt Complex, El Outaya, Biskra State.

دور الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة: مركب الملح، الأوتايا، ولاية بسكرة.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مجمع الملح الأوتايا ولاية بسكرة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمجمع السلط

عدد (170) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (162) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإعادة الهندسة الاستراتيجية في القدرة التنافسية، وأن التأثير إيجابي وعالي عند اعتماد ستة سيجما Six Sigma كمتغير وسيط بين إعادة الهندسة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة معنوية بين إعادة الهندسة الاستراتيجية وستة سيجما، وهناك أثر لستة سيجما في القدرة التنافسية، كم توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر موجب ومعنوي لإعادة الهندسة الاستراتيجية في القدرة التنافسية من خلال ستة سيجما.

دراسة (Adefulu et al, (2020) بعنوان:

Business process reengineering and operational costs of selected Nigerian airline companies.

إعادة هندسة العمليات الإدارية وتكاليف التشغيل لشركات الطيران النيجيرية المختارة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في التكاليف التشغيلية في شركات الطيران المحلية في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في الإدارات الرئيسية وعددهم (1,938) موظف في شركات الطيران النيجيرية وعددها ثلاث شركات، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (699) موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر معنوي لإعادة

بالأوتايا بولاية بسكرة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM).

دراسة (Khdour et al, 2021) بعنوان:

Human resource management practices and total quality management in insurance companies: Evidence from Jordan.

ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين في الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات التأمين في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في 24 شركة تأمين مدرجة في بورصة عمان و342 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة (TQM).

دراسة (Bui and Nguyen, 2023) بعنوان:

The effect of the relationship between integrating information systems and total quality management on company organizational performance in Vietnam.

تأثير العلاقة بين تكامل نظم المعلومات وإدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة في فيتنام.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين تكامل نظم المعلومات وإدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي للشركة في فيتنام، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مجموعة من الشركات الشمالية والوسطى والجنوبية

في فيتنام، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (350) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور لنظم المعلومات في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الشركات محل الدراسة.

دراسة الذبحاوي (2021)، بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في الكلية التقنية الإدارية في الكوفة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الكلية التقنية الإدارية في الكوفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جامعة الفرات الأوسط التقنية/ الكلية التقنية الإدارية في الكوفة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في إدارة الجودة الشاملة (TQM).

دراسة القحطاني وآخرون (2022)، بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في عناصر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في كليات جامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في كليات جامعة الملك خالد، وتوصلت

الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة (TQM).

دراسة جاد الرب وعلي (2025)، بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء: دراسة حالة شركة جياذ للسيارات (2012-2018م).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة أدوات لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في شركة جياذ للسيارات، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (50) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية أسهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسة عبيدي وبخاري (2024)، بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية استطلاعية على الكادر الطبي والفني والإداري بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات) في تحسين جودة الخدمات الصحية بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين

والموظفات من (الأطباء، الاختصاصيين الغير أطباء، والفنيين والإداريين)، وأستخدم أسلوب العينة العشوائية لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (120) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوى جودة الخدمات الصحية.

دراسة عسفه وآخرون (2021)، بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (130) موظفاً، واعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لاختيار أفراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين) وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية،

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث التأكيد على أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في ظل

الإطار النظري للدراسة:

إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR):

يعود ظهور ونشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) إلى العام 1990م على يد (Hammer 1990) و (Davenport and Short 1990) في مقالاتهم التي قاموا بتقديمها في ذلك الوقت، باعتبارها نهجًا إداريًا جديدًا ساعد منظمات الأعمال على التحسين والتطوير للعمليات منذ ذلك الحين وحتى يومنا هذا، وأصبحت إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) واحد من أكثر المواضيع في إدارة الأعمال التي حظيت بشعبية واهتمام كبير من قبل الكثير من مديري منظمات الأعمال، والخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات، والباحثين في المجالات ذات العلاقة في مختلف أنحاء العالم (Njuguna & Wanjohi, 2021). وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) أنها عبارة عن أداة حديثة لإدارة التغيير من خلال إعادة تصميم الممارسات والعمليات الإدارية الحالية وتغييرها من أجل تحسن كبير في أداء المنظمة (Riyanto, 2018).

وقد أشار (Olajide and Idowu, 2020) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) نهج إداري حديث يهدف إلى تغيير المنظمات بشكل جذري وسريع، وتحقيق اختراق جذري في الأداء، من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات الداعمة بطريقة حديثة، والابتعاد عن الممارسات الإدارية غير الفعالة. وذكر (Akam et al, 2018) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تهدف إلى رفع كفاءة الأداء، وتعزيز

التحديات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والدور الكبير الذي تؤديه هذه الأساليب في مساعدة منظمات الأعمال على مواجهة تلك التحديات والتغيرات. ومن حيث أبعاد المتغيرات تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض الأبعاد. كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو (المنهج الوصفي التحليلي)، وأداة الدراسة وهي (الاستبانة)، واختلفت مع بعض الدراسات في منهج وأداة ومجتمع وأبعاد الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باختلافها عن تلك الدراسات من حيث مجتمع الدراسة، والجمع بين المتغيرات، حيث تناولت بعض الدراسات السابقة إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وتناولت بعض الدراسات السابقة الشاملة (TQM) وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وتناولت بعض الدراسات إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة ولكن في منظمات وبيئات عمل مختلفة غير شركات الاتصالات، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث اتضح (وبحسب علم الباحث) أنه لا توجد دراسة سابقة تناولت وجمعت بين المتغيرين في شركات الهاتف النقال اليمنية، وشركات الاتصالات الأخرى.

المنتجات وتقديمها للعملاء بما يلبي احتياجاتهم ويحقق رضاهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية.

أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR):

التخطيط الاستراتيجي: من المهم أن يتم معرفة استراتيجية المنظمة قبل أن يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، باعتبار الاستراتيجية أساس التغيير، حيث تمثل الاتجاه المشترك للعمليات ونموذج أعمالها واتجاهها المستقبلي الذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويساعد هذا النهج في اختيار العملية الصحيحة لإعادة هندستها، وتحديد كيفية إعادة هندسة العملية ومقدارها (Bhaskar, 2018).

الموارد البشرية: إن نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصر حاسم ومهم في نجاح عملية التطبيق، وتمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا من اتخاذ القرارات المرتبطة بممارسة أعمالهم والتخلي عن الأسلوب البيروقراطي الشائع في ممارسة الأعمال، وذلك من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتطويرهم وتنمية مهاراتهم وتنويعها (بيزان، 2018)، كما يجب الاهتمام بالعنصر البشري أيضاً من خلال تنمية وصقل مهارات جميع العاملين وقدراتهم في المنظمة وتمكينهم من استثمار هذه المهارات والقدرات، وكذلك الاهتمام بوضع معايير لتقييم أداء العاملين واعتمادها والعمل بها، وربط الترقيات والمكافآت والحوافز وكافة التعويضات بنتائج تقييم الأداء، وبناء فرق عمل تعمل بناءً على منهجية

العلاقة مع الزبائن وتحقيق رضاهم، وتقليل الوقت اللازم لدورة التشغيل، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية وسعر أقل، وخلق قيمة للمساهمين، وذلك من خلال تحديد العمليات الإدارية الاستراتيجية الهامة وإعادة هندستها.

وأشار (Salem et al, 2022) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تكتسب أهمية كبيرة في تطوير أداء منظمات الأعمال، وتؤثر بشكل كبير على الاستراتيجية التنظيمية، حيث تساعد على تمكين المنظمات من البقاء والاستمرار من خلال التقنيات والابتكارات المتقدمة، ويعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على الغرض من تنفيذها (تحسين أداء العمليات الأساسية، تطوير المنتجات، الموارد البشرية، الحسابات، الخدمات الاستشارية، تقديم حلول أعمال شاملة، تعزيز الأداء التنظيمي).

كما أشار (Kamau, 2022) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تكتسب أهمية كبيرة ومتزايدة خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، فهي تساعد على تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبائن، وتشمل إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR): فحص العمليات التنظيمية، والتكتيكات الإدارية، ومسؤوليات العاملين، ومؤشرات النجاح، وبرامج الأجور، وتوسيع المعرفة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ويرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) منهجية إدارية واستراتيجية تركز على تحسين أداء المنظمة من خلال بناء العمليات الإدارية المختلفة بصورة جديدة، وتطوير الأساليب الإدارية والنظم واللوائح التنظيمية بما يساهم في تحسين جودة

والأنشطة وتنظيم العلاقة بينها، ويتم إجراء التغيير في البناء التنظيمي عن طريق إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتصميمها، ومنظومة السياسات والنظم واللوائح بما يمكن من تحقيق أهداف التغيير، ويمكن المنظمة من مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (عوينان وآخرون، 2020). ويعدّ الهيكل التنظيمي من المحاور المهمة في المنظمة، فهو يعمل على تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات في كافة الوظائف في المنظمة، وتحديد الأدوار المتكاملة التي يقوم بها العاملين في المستويات الإدارية المختلفة والأنماط الإدارية الخاصة بها (أبو أحمد والعابدي، 2017).

3.3 إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في كافة العمليات والوظائف، وبالتالي ينبغي أن تتبنى هذه المنظمات إدارة الجودة الشاملة (TQM) كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة والبقاء في السوق، كما ينبغي أن يكون هناك إدراك ووعي كبير لدى الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأن الجودة قضية استراتيجية مهمة في كافة المستويات التنظيمية (Matsoso & Benedict, 2015). إن الاهتمام بالجودة ومراقبتها بصورة مستمرة هو أساس استراتيجية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومواجهة التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال التنافسية في الوقت الحالي، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتأمين مكان لها في الأسواق العالمية المتقلبة، حيث تعدّ الجودة من أهم عوامل النجاح والتميز لمنظمات الأعمال وبقائها واستمرارها، وهنا برزت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمفهوم إداري يركز على تحسين جودة

الإبداع والابتكار ومنحها الصلاحيات الواسعة، بما يسهم في بناء كفاءات الموارد البشرية ورفعها وجعلها قادرة على إدارة عملية التطوير بنجاح، وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة كافة التحديات في البيئة المحيطة (إبراهيم وفرج الله، 2017).

تكنولوجيا المعلومات: تتعلق البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات باستخدام التكنولوجيا في العمليات والأنشطة الإدارية في جميع المستويات، بمعنى آخر فالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات هي أتمة في التشغيل والإنتاج والعمليات والأنشطة التي تتضمن المعلومات والمعرفة والمعدات، وتمكن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المنظمة من مشاركة الموارد باستخدام القدرة التقنية والتنظيمية، إلى جانب ذلك تعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أحد العوامل في مساعي إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، حيث تصبح المنظمة فعّالة عندما تكون قادرة على التكيف بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) لتطوير بنية تحتية فعّالة لتكنولوجيا المعلومات، وأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات، والصيانة، والتنظيم المتصل بين أجهزة الكمبيوتر والزبائن، وتحتاج المنظمة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لأن تكنولوجيا المعلومات ستدمج الإدارات وستجمع جميع الأنظمة (Salem, 2022).

البناء التنظيمي: يتضمن البناء التنظيمي كل ما يتعلق بتنظيم العمل في المنظمة من هياكل تنظيمية وسياسات ونظم ولوائح وأدلة إجراءات يتم من خلالها توضيح أداء العمليات الإدارية في المنظمة، وتحديد كافة المستويات الإدارية من إدارات وأقسام ووحدات

وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي رفع مستوى معدلات الأرباح، ومن ثم البقاء والاستمرار.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM):

القيادة: تعدّ القيادة من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث تؤدي القيادة دورًا مهمًا في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، من خلال التواصل وتخطيط الأهداف التنظيمية، وتوفير الموارد اللازمة من أجل تحسين الجودة والحفاظ عليها، والتفاعل مع الإدارات المعنية لتوقع التغييرات ووضع الخطط لاستيعابها (Singh, 2018)، كما يعدّ دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث ينبغي أن يظهر المديرون في الإدارة العليا قدرًا أكبر من القيادة مقارنة بالممارسات والسلوكيات الإدارية التقليدية؛ من أجل تنمية الوعي لدى الموظفين بأنشطة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها (TQM)، كما ينبغي على القيادة (الإدارة العليا) فتح قنوات تواصل متعددة بين القيادة والموظفين والزبائن، ودعم تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، واستخدام المعلومات بكفاءة وفاعلية، ومشاركة الموظفين في صناعة القرارات، وتمكينهم من أجل أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية (Sadikoglu & Olcay, 2014).

التحسين المستمر: تسعى منظمات الأعمال إلى تحسين عملياتها وذلك من خلال التخلص من مصادر الاختلاف الموجودة فيها، وإدارة تلك العمليات بكفاءة وفاعلية، وتحقيق رضا الزبائن والحفاظ عليهم بصورة مستمرة، وبالتالي يجب أن تتبنى هذه المنظمات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ذلك، ويعدّ التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ويرتبط

الأداء والمنتجات، وإدارة عمليات التغيير في الثقافة والممارسات الإدارية، كما تساعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) على توجيه منظمات الأعمال لتكون ذات كفاءة وفاعلية (Parumasur & Govender, 2013).

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) يمكن أن يحقق للمنظمة عدد من الفوائد، أهمها: تحسين الأداء، القيام بالأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى وعدم وجود أي عيوب، تقليل التكاليف، رفع مستوى الكفاءة والفاعلية، تقليل الهدر للموارد، وزيادة رضا الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب، وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز العلاقة بين الموظفين، وتحقيق رضا الزبائن وبمستويات عالية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية وسعر مناسب، وتحقيق مزايا تنافسية، وزيادة الحصة السوقية (Faeq et al., 2021). وتعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) أنها: خطة عمل لتحسين جودة الخدمات والمنتجات وتقديمها بطريقة أفضل وأسرع وأكثر أمانًا، وسعر أقل من المنافسين، وذلك تحت قيادة الإدارة العليا ومشاركة جميع الموظفين، بما يلبي احتياجات الزبائن ويحقق رضاهم (Dilber et al., 2005).

ويرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة (TQM): نظام إداري استراتيجي شامل يعتمد على استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب، ويهدف إلى تحسين أداء العمليات المختلفة، في جميع المجالات والأنشطة بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى جودة المخرجات (منتجات أو خدمات) وتخفيض العيوب والتكاليف، بما يلبي احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وتحقيق رضاهم، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة

الأداء المخطط، من خلال تحديد مستوى الأداء الفعلي (المنفذ) والوقوف على جوانب القصور والأخطاء والعمل على معالجتها (بن يحيى، 2019)، وتتصف التغذية الراجعة بأنها: تقدم في زمن محدد وبصورة محددة، وترتبط بأشياء تكون تحت تحكم الفرد، وذلك ابتداءً بتحقيق رضا الزبائن، والعمل على تلافي الأخطاء ومعالجتها قبل حدوثها، حيث يتم التركيز على العمليات والنتائج (العمرى والرزيقية، 2022).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة ومشكلتها، وتسألاتها التي تحاول الإجابة عنها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتحليل بيانات الدراسة ووصفها كمًا وكيفًا.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شركات الهاتف النقال اليمنية وعددها (3) شركات هي: شركة سبأفون، شركو يو YOU، شركة يمن موبايل، ويبلغ إجمالي عدد موظفي هذه الشركات (2,181) موظفًا يعملون في المستويات الإدارية (مختص، مشرف، رئيس قسم، مدير إدارة، نائب مدير عام، مدير عام، نائب مدير عام تنفيذي، مدير عام تنفيذي)، والجدول رقم (1) يوضح حجم مجتمع الدراسة على مستوى كل شركة.

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	الشركة	شركة سبأفون	شركة You	شركة يمن موبايل	الإجمالي
مدير عام تنفيذي	1	1	1	3	3
نائب مدير عام تنفيذي	0	0	3	3	3
مدير عام	6	7	0	13	13
نائب مدير عام	0	0	0	0	0
مدير إدارة	30	20	15	65	65

بتلبية احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين، كما يعدّ واحد من أهم مفاهيم التحسين التي تعمل على تعزيز نجاح المنظمة والحد من فشلها، ويتطلب التحسين المستمر تبني مفهوم الإدارة بالحقائق والتسليم به من قبل جميع الموظفين، وكذلك تأكيدهم والتزامهم بالعمل الجماعي وذلك من أجل تحسين الجودة (Daqar & Constantinovits, 2020).

الحقائق والبيانات: تقوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على بيانات وحقائق دقيقة وشاملة في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين جودة الأداء والمنتجات، حيث تشمل هذه البيانات والحقائق كافة العناصر ذات العلاقة بالمنظمة من (الأداء، الزبائن، العاملين، المنتجات، المنافسين)، ويشترك كافة العاملين في مختلف المستويات في جمع هذه البيانات والحقائق من مصادرها المختلفة لأن لديهم قدرة عالية على معرفة البيانات والحقائق أكثر من غيرهم، كما يتم تنظيم جمع البيانات والحقائق وتحليلها من خلال نظام معلومات ذات كفاءة وفاعلية عالية (طيباوي، 2020).

التغذية الراجعة: يقصد بالتغذية الراجعة المعلومات التي يتم الحصول عليها وتبين الفرق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي (المنفذ)، وتعدّ التغذية الراجعة من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وهي عملية ضرورية تساعد على تصحيح مسار تحقيق

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	الشركة	شركة سبأفون	شركة You	شركة يمن موبايل	الإجمالي
رئيس قسم	54	56	63	173	
مشرف	70	29	185	284	
مختص	756	613	271	1,640	
الإجمالي	917	726	538	2,181	

عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار أفراد العينة من جميع المستويات والطبقات من أجل تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً عادلاً، والوصول إلى نتائج دقيقة. وتم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة بناءً على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الوارد في كتاب (بني يونس وأبو البصل، 2018)، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا الجدول (327) فرداً وهي عبارة عن الحد الأدنى لحجم العينة، كما تم الاعتماد على معادلة (Richard Geiger) في تحديد حجم العينة، وذلك على النحو الآتي:

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (p)2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (p)2 - 1\right]}$$

n حجم العينة

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95

وتساوي 1.96

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع يساوي

0.5

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)2}{1 + \frac{1}{2181} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)2 - 1\right]} = 327$$

وقد بلغ عدد أفراد العينة وفق هذه المعادلة (327) فرداً وهو الرقم السابق نفسه، وهي عبارة عن الحد الأدنى لحجم العينة.

وذكر بعض الباحثين والكتاب في مجال البحث العلمي أنه ينبغي زيادة حجم عينة الدراسة من أجل رفع مستوى كفاءة النتائج ودقتها، حيث ذكر الغندور (2015) أنه كلما كان هناك تباين وعدم تجاس بين أفراد مجتمع الدراسة فإنه من الضرورة أن يتم زيادة حجم العينة المختارة، كما يرى أنه إذا أراد الباحث أن تكون النتائج التي يحصل عليها من الدراسة دقيقة وقابلة للتعميم بصورة كبيرة على مجتمع الدراسة فإنه يجب عليه اختيار حجم كبير لعينة الدراسة، وأنه كلما كان حجم مجتمع الدراسة الأصلي كبيراً يجب زيادة حجم العينة المختارة. وأشار القواسمة وآخرون (2012) إلى أنه يجب على الباحث أن يسعى من أجل الحصول على أكبر حجم عينة ممكنة في إطار الظروف المتاحة، وذلك من أجل الحصول على نتائج دقيقة قابلة للتعميم. وبما أن حجم مجتمع الدراسة كبير والبالغ عدده (1,181) فرداً، ومن أجل الحصول على بيانات تتمتع بالدقة، فقد وُزعت عدد (527) استبانة،

واستعادة (399) استبانة صالحة للتحليل، والجدول رقم (2) يوضح عينة الدراسة (الاستبانات الموزعة) على مستوى كل شركة.

جدول رقم (2): عينة الدراسة (عدد الاستبانات الموزعة)

المسمى الوظيفي	الشركة	شركة سبأفون	شركة You	شركة يمن موبايل	الإجمالي
مدير عام تنفيذي	1	1	1	1	3
نائب مدير عام تنفيذي	0	0s	3	3	3
مدير عام	4	3	0	7	7
نائب مدير عام	0	0	0	0	0
مدير إدارة	15	10	9	34	34
رئيس قسم	30	32	21	83	83
مشرف	46	15	31	92	92
مختص	125	115	65	305	305
الإجمالي	221	176	130	527	527

أداة الدراسة:

بناءً على الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية، وفرضيات الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، القسم الثاني: يتكون من محورين تتضمن الأسئلة الخاصة بقياس المتغير المستقل وأبعاده، والمتغير التابع وأبعاده، حيث تضمن هذا القسم (43) سؤالاً، منها (21) سؤالاً

لقياس المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، وموزعة على أبعاده (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي)، و(22) سؤالاً لقياس المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وموزعة على أبعاده (القيادة، التحسين المستمر، الحقائق والبيانات، التغذية الراجعة) مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكرت السباعي (Likert Scale) ذو السبع النقاط ودرجات الموافقة الخاصة به، والجدول رقم (3) يبين درجات الموافقة على هذا المقياس.

جدول رقم (3): درجات مقياس ليكرت (Likert Scale) السباعي

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
7	6	5	4	3	2	1

على سبع خيارات من الموافقة، وبالتالي فإن طول كل مستوى يساوي $(6 \div 7 = 0.86)$ وأضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) $(1 + 0.86 = 1.86)$ ويتم تكرار العملية في كل مستوى، والجدول رقم (4) يبين تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

وبناءً على ذلك صُنفت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة ومتغيراتها، وتحديد التقدير اللفظي (درجة الموافقة) بحسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية إلى سبعة مستويات هي (مرتفع جدًا، مرتفع، مرتفع نوعًا ما، متوسط، منخفض نوعًا ما، منخفض، منخفض جدًا)، وجرى إيجاد طول المستويات من خلال توزيع مدى الدرجات $(7-1=6)$

جدول رقم (4): تحديد مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة وفقًا لمقياس ليكرت السباعي

المستوى	المقياس	الدرجة	المدى	الوزن النسبي المقابل له	التقدير اللفظي
المستوى الأول	غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.86	من 14.3% إلى 26.6%	منخفض جدًا
المستوى الثاني	غير موافق	2	من 1.86 إلى 2.71	من 26.6% إلى 38.8%	منخفض
المستوى الثالث	غير موافق إلى حد ما	3	من 2.71 إلى 3.57	من 38.8% إلى 51%	منخفض نوعًا ما
المستوى الرابع	محايد	4	من 3.57 إلى 4.43	من 51% إلى 63.2%	متوسط
المستوى الخامس	موافق إلى حد ما	5	من 4.43 إلى 5.29	من 63.2% إلى 75.5%	مرتفع نوعًا ما
المستوى السادس	موافق	6	من 5.29 إلى 6.14	من 75.5% إلى 87.7%	مرتفع
المستوى السابع	موافق بشدة	7	من 6.14 إلى 7	من 87.7% إلى 100%	مرتفع جدًا

صدق وثبات أداة الدراسة:

أختبر صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال مجموعة من المؤشرات وهي: الصدق البنائي أو صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والثبات وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على النحو الآتي:

الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي): استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون (Pearson

Correlation) لاختبار الصدق البنائي وتقييمه

(صدق الاتساق الداخلي) لأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط كل بعد بالمتغير.

ثبات فقرات الاستبانة (أداة الدراسة): من أجل اختبار مدى ثبات فقرات الاستبانة والثبات الكلي لها وتقييمها، استخدمت الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

جدول رقم (5): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المتغيرات	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	مستوى الدلالة Sig	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)	التخطيط الاستراتيجي	0.823	0.000	0.898	5
	الموارد البشرية	0.883	0.000	0.880	6
	تكنولوجيا المعلومات	0.844	0.000	0.845	5
	البناء التنظيمي	0.866	0.000	0.925	5
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (TQM)	القيادة	0.922	0.000	0.928	6
	التحسين المستمر	0.908	0.000	0.918	5
	الحقائق والبيانات	0.933	0.000	0.941	6
	التغذية الراجعة	0.938	0.000	0.914	5

(0.845 – 0.941)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

أختبر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها من خلال معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis، ووفقاً لـ قادري ومرتاب (2019) لكي تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً لا بد أن تكون قيمة معامل الالتواء Skewness تقع بين (+2) و (-2)، وقيمة معامل التفرطح Kurtosis تقع بين (+7) و (-7).

كشفت النتائج في الجدول رقم (5) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كانت مرتفعة في جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتقع بين (0.823 – 0.938) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع أبعاد كل متغير ترتبط ببعضها البعض، وترتبط بالدرجة الكلية للمتغير، وبالتالي فإن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لكافة محاور الاستبانة (الأبعاد والمتغيرات)، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه. كما يتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كانت مرتفعة، وتقع بين

جدول رقم (6): نتائج تحليل معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

أبعاد متغيرات الدراسة	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
التخطيط الاستراتيجي	-0.891	1.105
الموارد البشرية	-1.071	1.291
تكنولوجيا المعلومات	-0.971	1.414

جدول رقم (6): نتائج تحليل معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

أبعاد متغيرات الدراسة	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
البناء التنظيمي.	-0.568	-0.249
إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)	-0.811	0.790
القيادة	-0.457	-0.349
التحسين المستمر	-0.646	0.086
الحقائق والبيانات	-0.671	0.055
التغذية الراجعة	-0.521	-0.224
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	-0.556	-0.138

النتائج والمناقشة:

تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:

أجري تحليل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (399) فرداً، وذلك من خلال مجموعة من المتغيرات وهي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات والأبعاد تقع بين $(+2)$ و (-2) ، وقيم معامل التفرطح (Kurtosis) تقع بين $(+7)$ و (-7) ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن عينة الدراسة الحالية كانت كبيرة، وهذا يدعم أيضاً أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأن المتوسط المحسوب في العينة يمثل المتوسط الفعلي في مجتمع الدراسة.

جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	343	85.96%	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	30	7.52%
	أنثى	56	14.04%		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	45	11.28%
العمر	أقل من 30 سنة	10	2.51%		من 10 إلى أقل من 20 سنة	235	58.90%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	185	46.37%		20 سنة فأكثر	89	22.31%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	185	46.37%	المسمى الوظيفي	مدير ونائب مدير عام تنفيذي	4	1.00%
	50 سنة فأكثر	19	4.76%		مدير ونائب مدير عام	4	1.00%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	7	1.76%		مدير إدارة	25	6.27%
	دبلوم بعد الثانوية	13	3.26%		رئيس قسم	72	18.05%

بكالوريوس	297	74.44%	مشرف	78	19.55%
ماجستير	81	20.30%	مختص	216	54.14%
دكتوراه	1	0.25%			

تظهر نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة في الجدول رقم (7) أن فئة الذكور هم غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة (85.96%)، بينما بلغت نسبة الإناث (14.04%)، ويعود السبب إلى طبيعة الأعمال التي يتم تنفيذها وصعوبتها من خلال النزول الميداني إلى كافة مناطق الجمهورية اليمنية وبشكل مستمر وفي أوقات مختلفة بواسطة موظفين ذكور، ويصعب تنفيذها من قبل الإناث نظرًا لثقافة المجتمع اليمني التي تحد من توظيف المرأة وقيامها بتنفيذ مثل هذه الأعمال في أوقات مختلفة على مدار 24 ساعة. كما تظهر النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) والفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (46.37%) لكل فئة، وتأتي بعدها الفئات (50 سنة فأكثر؛ أقل من 30 سنة) وبنسب (4.76%)؛ (2.51%) على التوالي، ويشير ذلك إلى أن غالبية موظفي شركات الهاتف النقال هم من فئة الشباب، وممن يمتلكون خبرة عملية وهذا يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والنجاح، ويمثل نقطة قوة لتلك الشركات، وينبغي تعزيزها والاستفادة منها مستقبلاً. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نلاحظ أن غالبية من أفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس وبنسبة (74.44%)، وحملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة (20.55%)، وهذا يشير إلى أن شركات الهاتف النقال اليمنية تمتلك كوادر مؤهلة، وهناك اهتمام وتشجيع بالتأهيل العلمي ومواصلة

الدراسات العليا. ونلاحظ من الجدول نفسه أيضًا أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة تقع خدمتهم في الفئة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (58.90%)، وتأتي بعدها الفئات (20 سنة فأكثر؛ من 5 إلى أقل من 10 سنوات؛ أقل من خمس سنوات) وبنسب (22.31%؛ 11.28%؛ 7.52%) على التوالي. وفيما يخص المسمى الوظيفي يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من يشغلون وظيفة مختص بنسبة (54.14%)، وتأتي بعدها (مشرف؛ رئيس قسم؛ مدير إدارة؛ مدير ونائب مدير عام؛ مدير ونائب مدير عام تنفيذي) وبنسب (19.55%؛ 18.05%؛ 6.27%؛ 1%؛ 1%) على التوالي، والباحث يرى أن هذا التوزيع طبيعي، لأنه كلما ارتفع المستوى الإداري قلَّ نطاق الاشراف، والعكس، وهذا ينسجم وطبيعة هرمية الهيكل التنظيمي.

التحليل الوصفي:

أجري التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بأبعادها، والمتمثلة في المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، درجة الموافقة، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (8): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Standard deviation	الأهمية النسبية Important	درجة الموافقة Level
1	التخطيط الاستراتيجي	5.21	0.99	%74.43	مرتفع نوعاً ما
2	الموارد البشرية	5.10	1.09	%72.86	مرتفع نوعاً ما
3	تكنولوجيا المعلومات	5.37	0.98	%76.71	مرتفع
4	البناء التنظيمي	4.50	1.31	%64.29	مرتفع نوعاً ما
المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)		5.05	0.93	%72.14	مرتفع نوعاً ما
1	القيادة	4.37	1.29	%62.43	متوسط
2	التحسين المستمر	4.76	1.19	%68.00	مرتفع نوعاً ما
3	الحقائق والبيانات	4.68	1.24	%66.86	مرتفع نوعاً ما
4	التغذية الراجعة	4.57	1.26	%65.29	مرتفع نوعاً ما
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (TQM)		4.60	1.15	%65.71	مرتفع نوعاً ما

وانحراف معياري (1.31) وأهمية نسبية (%64.29)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل (5.05) والانحراف المعياري (0.93) والأهمية النسبية (%72.14)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع أبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بدرجة مرتفعة نوعاً ما.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركات الهاتف النقال اليمنية تهتم بإعادة هندسة عملياتها الإدارية على

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تقع بين (4.50) و(5.37)، والأهمية النسبية تقع بين (%76.71) و(%64.29)، وقد جاء بعد تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.37) وانحراف معياري (0.98)، وأهمية نسبية (%76.71)، بينما جاء بعد البناء التنظيمي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.50)

وخاصة البناء التنظيمي لما يمثله من أهمية كبيرة في تحسين جودة أداء العمليات المختلفة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إنه قد أُجيب عن السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في شركات الهاتف النقال اليمنية؟، وتحقيق الهدف الأول للدراسة.

كما توضح النتائج في نفس الجدول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (TQM) تقع بين (4.37) و (4.76)، والأهمية النسبية تقع بين (68.00%) و (62.43%)، وقد جاء بعد التحسين المستمر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.76) وانحراف معياري (1.19) وأهمية نسبية (68.00%)، بينما جاء بعد القيادة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.29) وأهمية نسبية (62.43%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع (4.60) والانحراف المعياري (1.15) والأهمية النسبية (65.71%)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع أبعاد المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة (TQM) بدرجة مرتفعة نوعاً ما.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركات الهاتف النقال اليمنية تهتم بإدارة الجودة الشاملة (TQM) بمستوى مرتفع نوعاً ما ومستوى متوسط على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك إدراك ووعي من قبل قيادة شركات الهاتف النقال بمستوى متوسط بأهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) وما لها من دور كبير في تحسين جودة أداء العمليات المختلفة، وجودة المنتجات والخدمات، ولكن ومن خلال النتائج يمكن القول أيضاً إن هذا الاهتمام لا

المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد بمستوى مرتفع نوعاً ما، حيث تهتم هذه الشركات بتكنولوجيا المعلومات من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية وتوفير تكنولوجيا حديثة بما يساعد على تحسين مستوى أداء العمليات، وتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم، وتهتم بالتخطيط الاستراتيجي من خلال العمل وفق خطط استراتيجية مبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويتم مراجعة هذه الخطط بصورة مستمرة بما يواكب التغيرات في البيئة المحيطة، وفيما يخص الموارد البشرية تهتم هذه الشركات بالموارد البشرية من خلال التدريب والتأهيل ورفع مهارات الموظفين وقدراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وتقديم الأفكار والمبادرات الإبداعية، وبالنسبة للبناء التنظيمي تهتم هذه الشركات بهذا الجانب من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، والأنظمة والسياسات واللوائح. ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك إدراك ووعي من قبل قيادة شركات الهاتف النقال بالتحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجهها هذه الشركات وتتأثر بها، وبالتالي فهي تعمل على إحداث التغييرات والتحسينات في عناصر البيئة الداخلية بصورة مستمرة من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بما يتلاءم مع التحديات والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، ويساعد هذه الشركات على تعزيز القدرة التنافسية، والقدرة على البقاء والاستمرار، ولكن ومن خلال النتائج يمكن القول أيضاً إن هذا الاهتمام لا يزال دون المستوى المطلوب، وخاصة في البناء التنظيمي، وبالتالي يتطلب الأمر مزيد من الاهتمام المستمر والوصول إلى مستويات مرتفعة جداً في جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)

يزال دون المستوى المطلوب، فقد يكون هناك ممارسة لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال ولكنها ليست وفق خطط مكتوبة بشكل واضح ودقيق، وبالتالي يتطلب الأمر مزيد من الاهتمام المستمر من قبل قيادة تلك الشركات بجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وفق خطط مكتوبة بشكل واضح ودقيق، وتخضع للمتابعة والتقييم المستمر، من أجل الوصول إلى مستويات مرتفعة جدًا، لما لها من أهمية كبيرة في تحسين مستوى الأداء، وتقديم المنتجات والخدمات للزبائن بجودة عالية بما يلبي احتياجاتهم ورغباتهم ويحقق رضاهم، وتحقيق مزايا تنافسية، وتعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات، وقدرتها على البقاء والاستمرار.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إنه قد أُجيب عن السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى إدارة الجودة

الشاملة TQM في شركات الهاتف النقال اليمنية؟، وتحقيق الهدف الثاني للدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

أُختبرت فرضيات الدراسة من خلال مجموعة من المؤشرات وهي: معامل الارتباط R ، معامل التحديد R^2 ، معامل التحديد المصحح R^2 ، قيمة F ، مستوى الدلالة Sig ، معامل الانحدار B ، بيتا $Beta$ ، قيمة T ، وكانت النتائج كما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية.

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple of Regression)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $Adjusted R^2$	قيمة F	معامل الانحدار B	معامل الدلالة Sig	قيمة T	معامل الدلالة Sig
0.859	0.737	0.737	1113.726	1.059	0.000	33.373	0.000

تُبين النتائج في الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.859) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وكانت قيمة معامل التحديد R^2 (0.737)، وهذا يشير إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تفسر ما نسبته (37.7%) من التباين في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، أي أن التغير في إدارة الجودة الشاملة (TQM) ناتج عن

التغير في إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بنسبة (37.7%)، ويدل على جودة النموذج ودقته التنبؤية والتفسيرية، ويؤكد ذلك قيمة F التي بلغت (1113.726)، وبالتالي يمكن القول إن النموذج ذو قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة (TQM).

كما تظهر النتائج في الجدول رقم (9) أيضًا أن قيمة معامل الانحدار B بلغت (1.059)، وقيمة T بلغت

(33.373) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، كما بلغت قيمة Beta (0.859) وهذا يشير إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) يمكن أن تحسن إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبافتراض تحديد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بدرجة واحدة سيعمل على زيادة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بنسبة (85.9%)، وبالتالي أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الأولى وقُبلت وبالتالي يمكن القول إنه قد أُجيب عن السؤال الثالث الذي ينص على: ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية؟، وتحقيق الهدف الثالث للدراسة. ويمكن تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى بأن هناك أهمية ودور كبيرين لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تطبيق الجودة الشاملة، وأن القيام بإعادة هندسة العمليات الإدارية سيحقق العديد من متطلبات وعوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسيعمل على تهيئة البيئة بما يساعد في نجاح تطبيق إدارة

الجودة الشاملة (TQM). وتتفق نتائج الفرضية الرئيسية الأولى مع دراسة غربي ومسيكر (2022) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسة رونو في الجزائر. ودراسة كواديك (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ويوجد أثر لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في فرع أنتيوتيكال التابع لمجمع صيدال التابع للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة (Adefulu et al, 2020) التي توصلت إلى أن هناك أثرًا معنويًا لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في التكاليف التشغيلية في شركات الطيران المحلية في نيجيريا. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى: أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية BPR (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في إدارة الجودة الشاملة TQM في شركات الهاتف النقال اليمنية.

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح Adjusted R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	البعد	معامل الانحدار B	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
0.881	0.776	0.774	341.850	0.000	التخطيط الاستراتيجي	0.764	0.665	12.8	0.000	1.988	0.503

			3 8									
0.371	2.696	0.000	1 5. 3 4 0	0.3 06	0.35 2	الموارد البشرية						
0.435	2.299	0.000	1 3. 7 5 9	0.3 66	0.42 0	تكنولوجيا المعلومات						
0.483	2.069	0.000	2 7. 8 9 2	0.3 28	0.37 7	البناء التنظيمي.						

(Hair et al., 2010)، وهناك عدة طرق لاختبار العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity) بين المتغيرات والأبعاد المستقلة، مثل حساب مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة أو استخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) (Kutner et al., 2005)، وبالتالي فإنه يجب التأكد ما إذا كان هناك علاقة خطية مشتركة بين المتغيرات والأبعاد المستقلة قبل الحصول على أي نتائج أو تنبؤات من خلال التحليل الإحصائي. ويقاس معامل تضخم التباين (VIF) الارتباط بين المتغيرات والأبعاد المستقلة في تحليل الانحدار المتعدد، وتشير قيمة معامل تضخم التباين (VIF) البالغة (10) أو أكبر إلى درجة عالية من العلاقة

قبل اختبار الفرضيات الفرعية من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) تم التأكد من صلاحية النموذج من خلال اختبار العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR).

وتعد العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity) بين المتغيرات والأبعاد المستقلة مشكلة شائعة في التحليل الإحصائي، خاصة في الانحدار الخطي، وإن وجود درجة عالية من الارتباط بين المتغيرات والأبعاد المستقلة يمكن أن يؤدي إلى تقديرات متحيزة أو غير مستقرة لمعاملات الانحدار، وقد يكون من الصعب تحديد التأثيرات الفردية لكل بعد ومتغير مستقل

الخطية المتعددة، وبالتالي يجب أن تكون قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (10)، وقيمة التباين المسموح أقل من (0.90).

وفي هذه الدراسة أُختبرت العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity Test) بين أبعاد المتغير المستقل من خلال مؤشرات معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح (Tolerance)، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (10) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقع بين (1.988) و (2.696) وهي أقل من القيمة المتعارف عليها وهي (10)، وتقع قيم التباين المسموح (Tolerance) لجميع أبعاد المتغير المستقل بين (0.371) و (0.503) وهي أقل من (0.90)، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة خطية مشتركة بين أبعاد المتغير المستقل في النموذج، ويؤكد صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية.

كما توضح النتائج في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.881) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين أبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) والمتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح R^2 (0.774)، وهذا يشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل:

إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تفسر ما نسبته (77.4%) من التباين في المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، أي أن التغير في إدارة الجودة الشاملة (TQM) ناتج عن التغير في أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بنسبة (77.4%)، ويدل على معنوية النموذج وجودته ودقته التنبؤية والتفسيرية، ويؤكد ذلك قيمة F التي بلغت (341.850) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي يمكن القول إن النموذج معنوياً وذا قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبناءً على ذلك أُختبرت الفرضيات الفرعية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية.

تظهر النتائج في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الانحدار B لبعء التخطيط الاستراتيجي (0.764)، وقيمة T (12.838) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبلغت قيمة $Beta$ (0.665) وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يحسن إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في بعد التخطيط الاستراتيجي بدرجة واحدة سيعمل على زيادة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بنسبة (66.5%)، وبالتالي أثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى وقُبلت.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية.

تظهر النتائج في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الانحدار B لبعء الموارد البشرية (0.352)، وقيمة T (15.340) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبلغت قيمة Beta (0.306) وهذا يشير إلى أن الموارد البشرية يمكن أن تحسن إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في الموارد البشرية بدرجة واحدة سيعمل على زيادة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بنسبة (30.6%)، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية وتم قبولها.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية.

تبين النتائج في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الانحدار B لبعء تكنولوجيا المعلومات (0.420)، وقيمة T (13.759) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبلغت قيمة Beta (0.366) وهذا يشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تحسن إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في تكنولوجيا المعلومات بدرجة واحدة سيعمل على زيادة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) بنسبة (36.6%)، وبالتالي أثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة وقُبلت.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبناء التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية.

تظهر النتائج في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الانحدار B لبعء البناء التنظيمي (0.377)، وقيمة T (27.892) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للبناء التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبلغت قيمة Beta (0.328) وهذا يشير إلى أن البناء التنظيمي يمكن أن يحسن إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في البناء التنظيمي بدرجة واحدة سيعمل على زيادة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بنسبة (32.8%)، وبالتالي أثبتت صحة الفرضية الفرعية الرابعة وقُبلت.

ويمكن تفسير نتائج الفرضيات الفرعية التي أظهرت أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية على مستوى كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية، بأن هناك أهمية كبيرة لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في تطبيق الجودة الشاملة، حيث يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة ويؤدي دوراً بارزاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال استيعاب متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الخطط الاستراتيجية للشركة، ومتابعة وتقييم مستوى تنفيذ تلك الخطط

بشكل دوري، كما تمثل الموارد البشرية أيضًا أهمية كبيرة وتؤدي دورًا كبيرًا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال الموارد البشرية المؤهلة والتي تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة، ومشاركتها وتمكينها، وتكتسب تكنولوجيا المعلومات أيضًا أهمية كبيرة وتلعب دور هام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال أتمتة الأعمال، وتقليل الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ العمليات، وأرشفة وتخزين المعرفة، وفيما يتعلق بالبناء التنظيمي فيكتسب أهمية كبيرة أيضًا وله دور كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال إيجاد الهياكل التنظيمية المناسبة، وإيجاد النظم والسياسات واللوائح التي تنظم الأعمال المختلفة، وتحديثها بصورة مستمرة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الفروق): تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى للمتغيرات التنظيمية (عمر الشركة، نوع ملكية الشركة، حجم الشركة).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (عمر الشركة).

جدول رقم (11): نتائج اختبار الفروق بحسب عمر الشركة

المتغير	عمر الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة Sig
إدارة الجودة الشاملة TQM	أقل من 20 سنة	4.368	1.247	-	0.007
	20 سنة فأكثر	4.705	1.090	2.725	

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.368) والانحراف المعياري (1.247) في الشركات التي يقع عمرها (أقل من 20 سنة)، وبلغ المتوسط الحسابي (4.705) والانحراف المعياري (1.090) في الشركات التي يقع عمرها (20 سنة فأكثر)، وكانت قيمة (T) (-2.725)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM).

في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى للمتغير التنظيمي (عمر الشركة). وبناءً عليه أثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى وقُبلت.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (نوع ملكية الشركة).

جدول رقم (12): نتائج اختبار الفروق بحسب نوع ملكية الشركة

المتغير	نوع ملكية الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة Sig
إدارة الجودة الشاملة TQM	مختلط	4.368	1.247	-2.725	0.007
	خاص	4.705	1.090		

للمتغير التنظيمي (نوع ملكية الشركة). وبناءً عليه أُثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية وقُبلت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (حجم الشركة).

تظهر النتائج الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.368) والانحراف المعياري (1.247) في الشركات المختلطة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.705) والانحراف المعياري (1.090) في الشركات الخاصة، وكانت قيمة (F) (-2.725) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى

جدول رقم (13): نتائج اختبار الفروق بحسب حجم الشركة

المتغير	حجم الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة Sig
إدارة الجودة الشاملة TQM	كبير	4.648	1.160	4.289	0.014
	متوسط	4.801	0.958		
	صغير	4.368	1.247		

(TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى للمتغير التنظيمي (حجم الشركة). وبناءً عليه أُثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة وقُبلت. وبناءً على ما سبق، وبشكل عام فقد أُثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية وقُبلت. وبالتالي فقد تم الإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية

تظهر النتائج في الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.648) والانحراف المعياري (1.160) في الشركات الكبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.801) والانحراف المعياري (0.958) في الشركات المتوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي (4.368) والانحراف المعياري (1.247) في الشركات الصغيرة، وكانت قيمة F (4.289) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة

4. تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) جاءت بمستوى مرتفع نوعاً ما على المستوى الكلي، وجاءت أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) بمستوى مرتفع نوعاً ما ومستوى متوسط، وقد جاء بعد التحسين المستمر في الترتيب الأول بمستوى مرتفع نوعاً ما، يليه بعد الحقائق والبيانات بمستوى مرتفع نوعاً ما، والتغذية الراجعة بمستوى مرتفع نوعاً ما، ثم بعد القيادة بمستوى متوسط، ولكن نلاحظ من النتائج أن المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ككتلة واحدة وعلى مستوى الأبعاد كانت أقل من المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية في إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وأبعادها.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) ككتلة واحدة في إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الهاتف النقال اليمنية، وهذا يدل على أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) ودورها الكبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، كما أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البناء التنظيمي) في إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبنسب متفاوتة، حيث كان تأثير بعد التخطيط الاستراتيجي هو الأكبر، يليه تأثير بعد تكنولوجيا المعلومات، تأثير بعد البناء التنظيمي، ثم تأثير بعد الموارد البشرية.

الآتية: عمر الشركة، نوع ملكية الشركة، حجم الشركة؟، وتحقيق الهدف الرابع للدراسة.
الاستنتاجات:

1. بينت نتائج الدراسة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) جاءت بمستوى مرتفع نوعاً ما في شركات الهاتف النقال اليمنية، وهذا يدل على أن قيادة تلك الشركات تدرك حجم التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة وأثرها على شركات الهاتف النقال، وبالتالي فهي تقوم بإعادة هندسة العمليات الإدارية وإجراء التغييرات اللازمة في البيئة الداخلية بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

2. تشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) جاءت بمستوى مرتفع ومستوى مرتفع نوعاً ما، وقد جاء بعد تكنولوجيا المعلومات في الترتيب الأول بمستوى مرتفع، يليه التخطيط الاستراتيجي بمستوى مرتفع نوعاً ما، ثم الموارد البشرية بمستوى مرتفع نوعاً ما، وجاء البناء التنظيمي في الترتيب الرابع والأخير بمستوى مرتفع نوعاً ما، ولكن بنسبة أقل وقريبة من المستوى المتوسط.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن البناء التنظيمي حصل على أقل درجة، وهذا يعني أن الاهتمام بهذا الجانب لا يزال دون المستوى المطلوب، وبالتالي ينبغي زيادة الاهتمام بالبناء التنظيمي وتحديثه بصورة مستمرة لما يمثله من أهمية كبيرة وله دور بارز في التأثير على إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء في شركات الهاتف النقال اليمنية.

التوصيات:

زيادة الاهتمام بإجراء التغييرات والتحسينات في عوامل البيئة الداخلية بصورة مستمرة في شركات الهاتف النقال اليمنية، وذلك من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) لما له من أثر كبير في تحسين جودة الأداء وجودة المنتجات، ومساعدة تلك الشركات على التكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة، وتعزيز قدرتها التنافسية، وقدرتها على البقاء والاستمرار.

1. التركيز على البناء التنظيمي وزيادة الاهتمام بهذا الجانب بصورة مستمرة من خلال إجراء التغييرات والتحديثات المناسبة، بما يساعد في تحقيق نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، وبالتالي رفع مستوى الأداء وجودة المنتجات.

2. الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (TQM) وذلك من خلال تطبيقها في شركات الهاتف النقال اليمنية وفق خطة مكتوبة بشكل واضح ودقيق، وربطها بالخطة الاستراتيجية للشركة، والاهتمام بالمتابعة والتقييم بشكل دوري المراجع باللغة العربية:

[1] إبراهيم، صديق بلل، وفرج الله، أحمد موسى أحمد. (2017). دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة المنتج. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 108-127. (DOI: 10.12816/0040054)

[2] أبو أحمد، رضا صاحب، والعبدي، عمار ياسر عبد الكاظم. (2018). دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية

الخاصة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 11(21)، 501-518.

(DOI: 10.36327/ewjh.vi21.8864)

[3] بن يحيى، إبراهيم، ويحيوي، إلهام. (2019). العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري بالمؤسسات الصناعية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة أيزو 9001 (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، الجزائر.

[4] بني يونس، أسماء عبدالمطلب، وأبو البصل، عبدالناصر موسى. (2018). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة للبحث العلمي (ط1). عمان، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.

[5] بيزان، هيثم عبد الحميد. (2018). مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر - إعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة جامعة صبراتة العلمية، 2(1)، 55-70. (https://doi.org/10.47891/sabujhs.v2i1.54)

[6] جاد الرب، لبي الزبير، وعلي، سلمى محمد. (2025). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء: دراسة حالة شركة جياذ للسيارات (2012-2018م). مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، 11(1)، 10-25. (https://doi.org/10.37165/2034-011-001-00)

[7] حرنان، نجوى. (2012). مقارنة لإدماج مضامين إعادة الهندسة وستة سيجما في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 8. 154-169. (Retrieved from: https://repository.univ-msila.dz/handle/123456789/14093)

- [8] حسين، نادية شاكر. (2012). تكامل إعادة هندسة العمليات والمداخل المعاصرة لتخفيض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير (نموذج مقترح) - دراسة تطبيقية في شعبة التكنولوجيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزارة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(69)، 392-419. (<https://doi.org/10.33095/jeas.v18i69.961>)
- [9] الحياي، رغيد إبراهيم إسماعيل. (2012). دور إعادة هندسة الأعمال في إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للأسمنت الشمالية: معمل سميت بادوش - نينوي في العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 93، 241-264. (Retrieved from: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&id=65647>)
- [10] الذباوي، دجلة جاسم محمد. (2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في الكلية التقنية الإدارية في الكوفة. *مجلة الجامعة العراقية*، 2(50)، 333-343. (Retrieved from: <https://search.mandumah.com/Record/1420712>)
- [11] طيباوي، سعدة. (2020). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- [12] عبيدي، صالح بن أحمد بن صالح، وبخاري، محمد عبد الكريم أحمد. (2024). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية استطلاعية على الكادر الطبي والفني والإداري بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة.
- [13] عسفه، حاتم محمد، أبو عزيز، محمد عبدالله، وأبو مصطفى، ياسر عادل. (2021). إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، 8(2)، 99-134. (<https://doi.org/10.36602/jebs.2021.v08.02.03>)
- [14] العمري، كوثر، والرزيقية، هاجر خميس سليم. (2022). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (45)، 199-224. (Retrieved from: <https://search.mandumah.com/Record/1436665>)
- [15] عوينان، منيرة عوض راشد، رسمي، محمد حسن، وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (2020). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وسبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية بنها*، 5(122)، 409-430. (Retrieved from: DOAJ Directory of Open Access Journals)
- [16] غازي، أمل عبد العزيز محمد، وعبد الحليم، سكيينة محمد محمد. (2020). الهندرة ودورها في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد نموذجاً. *مجلة حوليات جامعة عين شمس*، 48، 64-93. (Retrieved from: <https://doi.org/10.21608/AAFU.2020.13753>)
- [17] غربي، البشير، ومسيكر، أيوب. (2022). هندسة العمليات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسسة رونو الجزائر. *مجلة قيس للدراسات الإنسانية*

- [23] القواسمة، رشدي، أبو موسى، مفيد، أبو الرز، جمال وأبو طالب، صابر. (2012). مناهج البحث العلمي. عمان، الأردن: جامعة القدس المفتوحة.
- [24] كوايدك، حمزة. (2021). إعادة هندسة العمليات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة فرع أنتيوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 7(2)، 39-20. (Retrieved from: <https://asjp.cerist.dz/en/article/154116>)
- [25] لصوي، وفاء محمد. (2020). أثر ممارسة مديري المدارس لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في قسبة عمان. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 14(4)، 40-25. (Retrieved from: <https://journaleps.com/2021/05/12/w231119/>)
- المراجع باللغة الانجليزية:**
- [1] Adefulu, A., Akinshipe, J., Makinde, O., & Akpa, V. (2020). Business process reengineering and operational costs of selected Nigerian airline companies. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 182-194. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.16](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.16)
- [2] Akam, G. U., Okeke, M. N., Kekeocha, M. e., & Onuorah, A. N. (2018). Business Process Reengineering Resources and the Performance of Quoted Brewing Firms in Nigeria. *Asian Business Research Journal*, 3 (1), 15-25. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2018.31.15.25>
- [3] Alanazi, M. H. (2020). The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organisational results: An empirical assessment using the MBNQA model. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1771074>
- [4] Arrfou, H. (2019). New business model of integration practices between TQM and SCM: the role of innovation capabilities. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 278-288. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.24](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.24)
- والاجتماعية، 6(1)، 1061-1046. (Retrieved from: <https://asjp.cerist.dz/en/article/154116>)
- [18] الغشمي، منى صالح صالح. (2019). أثر التدريب وفق المواصفة الدولية (ISO10015) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- [19] الغندور، محمد جلال. (2015). البحث العلمي بين النظرية والتطبيق (ط1). القاهرة، مصر: دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- [20] فضل، صالح وساكيتو، كامبلا. (2023). إصلاح قطاع الاتصالات في اليمن - خيارات السياسة لتحسين مشاركة القطاع الخاص وتعزيز تقديم الخدمات. مركز النمو الدولي، لندن، المملكة المتحدة.
- [21] قادري، عبدالحفيظ، ومرتاب، محمد. (2019). طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Excel, Liserel, Spss)، وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية). *مجلة دراسات نفسية وتربوية* 8(1)، 81-61. <https://asjp.cerist.dz/en/article/105417>
- [22] القحطاني، حسين سعد، آل عمر، حمود محمد، ولقواق، عبدالرزاق أحمد زيان. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. *مجلة استراتيجيات ضمان الجودة*، 3(2)، 19-1. (Retrieved from: <https://asjp.cerist.dz/en/article/215204>)

- <https://ideas.repec.org/a/bdu/ojbsm/v7y2022i1p49-61id1581.html>
- [15] Khmour, N., Al-Adwan, A. S., Alsoud, A., & Al-Douri, J. A. (2021). Human resource management practices and total quality management in insurance companies: Evidence from Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 432-444. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.36)
- [16] Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., & Li, W. (2005). Applied linear regression models, McGraw-Hill/Irwin.
- [17] Matsoso, M. L., & Benedict, O. H. (2015). Critical success factors towards the implementation of total quality management in small medium enterprises: a comparative study of franchise and manufacturing businesses in Cape Town. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(3), 163-174. <http://hdl.handle.net/11189/5245>
- [18] Metiab, A. A., Dabbas, H. F., & Atta add, K. M. (2019). The effect of strategic re-engineering and Six Sigma techniques on strategic competitiveness in the tourism industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(4), 1-13. Retrieved from <https://www.ajhtl.com>
- [19] Njuguna. A. W., & Wanjohi. P. (2021). Effect of Business Process Re-engineering on Performance of Agro-Processing Firms in Nairobi City County. *The Strategy Journals of Business & change Management*, 8(4), 33-54. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v8i4.2084>
- [20] Nkurunziza, G., Ntayi, J. M., Munene, J. C., & Kaberuka, W. (2018). Knowledge management, adaptability and business process reengineering performance in microfinance institutions. *Knowledge and Performance Management*, 2(1), 59-71. [https://doi.org/10.21511/kpm.02\(1\).2018.06](https://doi.org/10.21511/kpm.02(1).2018.06)
- [21] Nsien, C.B., Nkutt, N.M., & Umoh, V.A. (2023). Business Process Re-engineering and Courier Firms' Delivery Speed in South East Zone of Nigeria. *International Journal of Management Technology*, 10(1), 1-10. <https://eajournals.org/ijmt>
- [22] Olajide, O. T., & Idowu. O. O. (2020). Effects of Business Process Reengineering on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 57-74. <https://doi.org/10.3126/jbmr.v3i1.32029>
- [23] Onger, R. N., Magutu, P. O., & Litondo. K. (2020). The Business Process Re-Engineering Strategy: It's Impact on the Performance of Companies Manufacturing Food in Kenya. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5), 1-8. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.576>
- [5] Bhaskar. H. L. (2018). Business Process Reengineering: A Process Based Management Tool. *Serbian Journal of Management*, 13(1), 63-87. <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>
- [6] Bui, T. M. T., & Nguyen, T. B. T. (2023). The effect of the relationship between integrating information systems and total quality management on company organizational performance in Vietnam. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration*, 13(2), 145-160. <http://dx.doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.13.2.2250.2023>
- [7] Daqar, M. A., & Constantinovits, M. (2020). The role of total quality management in enhancing the quality of private healthcare services. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 64-78. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.07)
- [8] Dilber, m., Bayyurt, N., Zaim, S., & Tarim. (2005). Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Health Care Industry: A Turkish Experience. *Problems and Perspectives in Management*, 3(4), 220-235. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/265286319>
- [9] Faeq, D. K., Garanti, Z., & Sadq, Z. M. (2021). The Effect of Total Quality Management on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Construction Sector in Sulaymaniyah City, Kurdistan Region – Iraq. *UKH Journal of Social Sciences*, 5(1), 29-41. <https://dx.doi.org/10.25079/ukhjss.v5n1y2021>
- [10] Friehtat, S. (2020). The role of transformational leadership in reengineering of marketing strategies within organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 364-375. [https://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.29](https://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.29)
- [11] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, United States.
- [12] Hashem, G. (2020). Organizational enablers of business process reengineering implementation - An empirical study on the service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 321-343. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2018-0383>
- [13] Herzallah, A., Gutierrez, L., & Rosas, J. F. M. (2014). Total Quality Management practices, competitive strategies and financial performance: The case of the Palestinian industrial SME's. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5), 635-649. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.824714>
- [14] Kamau, F. J. W., Rotich, G., & Ogollah, K. O. (2022). Business Process Reengineering and Service Deliver In Huduma Centers In Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 7(4), 49-61. Retrieved from

- Management and Financial Innovations*, 13(2), 149-156. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.13\(2-1\).2016.03](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.13(2-1).2016.03)
- [30] Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5, 199-117. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- [31] Stofova, L., Szeryszova, P., & Vilamova, S. (2017). Development of the integrated quality management model for increasing the strategic performance of enterprises in the automotive industry. *Problems and Perspectives in Management*, 15(3), 4-15. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(3\).2017.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(3).2017.01)
- [32] Taraniuk, L. M., Kobyzskyi, D. S., & Thomson, M. (2018). Estimation of the marketing potential of industrial enterprises in the period of reengineering of business processes. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 412-423. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.37](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.37)
- [33] Ummah, D. K., Bukhori, S., & Rokhmah. D. (2023). Analysis of The Effect of Application of Total Quality Management (TQM) on Performance Improvement Through Leadership. *Management Analysis Journal*, 12 (2), 168-174. <http://dx.doi.org/10.15294/MAJ.V12I2.58116>
- [34] Victoria, N. O. (2023). Business Process Reengineering and Organizational Performance of Commercial Banks in Rivers State. *Academic Journal of Marketing and Management Science*, 9(2), 99-112. Retrieved from <https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1380>
- [24] Parumasur, S. B., & Govender, P. (2013). Role of monitoring and controlling quality in total quality management (TQM). *Problems and Perspectives in Management*, 11(4), 147-157. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/287170532>
- [25] Riyanto, a., Ina, P., Yunizar, & Azis, Y. (2018). Reengineering support for competitive advantage through organizational basis, information and communication technology: a literature review. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 464-476. <https://orcid.org/0000-0002-1781-7573>
- [26] Saadi, I. (2017). The Role of Organizational Culture in Adopting Total Quality Management Case Study: The Salt Complex, El Outaya, Biskra State. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, 3 (4), 197-214. Retrieved from https://www.msaes.org/article_55894_9791558949fd33fee61784ec96515775.pdf
- [27] Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Hindawi Publishing Corporation: Advances in Decision Sciences*, (2), 1-17. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/537605>
- [28] Salem, A., Ahmed, H., & Hassan, H. (2022). The moderating effect of the information technology capability on business process reengineering and organizational performance. *Journal of Business research*, (142).
- [29] Salman, A., Mintah, S., Hes, T., & Sulaiman, H. (2016). A proposed model for applying total quality management in Syrian banks: a case study in the industrial bank of Syria. *Investment*