

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على

جودة الخدمة في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. نسيم حمودة

إعداد الطالبتين:

أسماء عبد اللطيف

بوعريوة سهام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والعرفان

قبل كل شيء، أحمده عز وجل الذي انعمني بنعمة العلم ووفقني إلى

بلوغ هذه الدرجة وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، وأقول:

" اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى".

ونصلي على سيدنا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه وأوليائه.

أتقدم بالشكر الجزيل للوالدين الكريمين اللذان سانداني بالتشجيع والدعاء والصبر

علي والعطاء الدائم.

كما أتفضل بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل "حمودة نسيم"

قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى مساعدته لنا والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

ونصائحه القيمة جزاء الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر إلى عمل مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية

جيجل لمساعدتهم لنا وحسن استجابتهم لأهداف البحث العلمي.

وإلى كل من ساهم من إعداد هذه الدراسة سواء من قريب أو بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى منبع الحنان ومبعث التشجيع، أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى الصديق وحبيب القلب الذي تعب من أجلي ووفرة لي كل ما أحتاجه، أهدي له هذا العمل رمزا

للمحبة والوفاء واعترافا مني بفضله علي أطال الله في عمره

إلى أفراد أسرتي وسندي في الحياة

إلى كل الأصدقاء بما فيهم شيماء، ربيعة و إبنا محمد القاسم،ليلي،

إلهام، وزميلاتي في نفس التخصص و من أحب مودة ووفاء

إلى من قسمتني عناء إعداد المذكرة رفيقتي سهام جزاها الله كل خير



أهدي ثمرة هذا الجهد إلى رمز الحب ومنبعه وصوته وصداه وبهجة حياتي أمي الغالية

اعترافا بجميلك علي وإحسانك.

إلى أعمام ما أملك في الوجود وقررة عيني وسندي وقوتي وملاذي بعد الله، الذي علمني معنى الحياة أبي

ولكل عائلتي التي ساندتني ولا تزال، إخواتي وأخواتي وعائلاتهم الصغير، وصديقاتي ومن يحبني

إلى من شاركتني هذا العمل المتواضع رفيقتي أسماء جزاها الله كل خير

إلى كل زميلاتي في قسم علوم التسيير وجميع دفعة 2020 م جامعة محمد الصديق بن يحيى



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	شكر
.II	فهرس المحتويات
.VI	فهرس الجداول
.IX	فهرس الأشكال
.XI	قائمة الملاحق
أ - ذ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية	
12	تمهيد
20 - 13	المبحث الأول: مدخل إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية
13	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية
14	المطلب الثاني: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية
17	المطلب الثالث: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية ومبادئها
19	المطلب الرابع: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
31 - 20	المبحث الثاني: عملية إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات
21	المطلب الأول: المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والقائمون بها
22	المطلب الثاني: مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلباتها
25	المطلب الثالث: الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية
28	المطلب الرابع: عوامل نجاح هندسة العمليات الإدارية ومعوقاتهما
32	خلاصة
الفصل الثاني: جودة الخدمة في المؤسسة	
34	تمهيد
44 - 35	المبحث الأول: إطار عام حول الخدمة
35	المطلب الأول: مفهوم الخدمة

38	المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة
40	المطلب الثالث: عناصر إنتاج الخدمة وطرق تقديمها
42	المطلب الرابع: أبعاد الخدمة ودورة حياتها
53 - 44	المبحث الثاني: الجودة في المؤسسة
44	المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات
47	المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء
49	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات في المؤسسة
51	المطلب الرابع: أساليب قياس جودة الخدمة وأهمية قياسها
54	الخلاصة
	الفصل الثالث: واقع أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل
56	تمهيد
59 - 57	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
58	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل
69 - 60	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
60	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
61	المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
64	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة
80 - 69	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبانة
69	المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
71	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية
77	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة في المؤسسة
102 - 80	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

80	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة
83	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
85	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
87	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
89	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
91	المطلب السادس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
93	المطلب السابع: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة
103	خلاصة
105	الخاتمة
109	قائمة المصادر والمراجع
115	الملاحق
140	الملخص



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمة وأساليب معالجتها	01
61	توزيع درجات عبارات المحور الأول (إعادة هندسة العمليات الإدارية) والمحور الثاني (جودة الخدمة في المؤسسة) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	02
61	مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات الموزعة.	03
62	توزيع طول فئات المتوسط الحسابي المرجح وإجابات الأسئلة ودلالاتها لمقياس ليكرت الخماسي	04
65	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول الهيكل التنظيمي من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية	05
66	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني تكنولوجيا المعلومات من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية	06
66	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث تحسين معايير الجودة من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية	07
67	الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع صحة وفعالية العمليات الإدارية من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية	08
68	الصدق البنائي لمحاو الاستبانة	09
68	معامل الثبات ألفا كرونباخ	10
69	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	11
70	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	12
70	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	13
71	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد سنوات العمل	14
72	اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي	15
73	اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد تكنولوجيا المعلومات	16
74	اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد تحسين معايير الجودة	17
75	اتجاه آراء أفراد عينة حول بعد صحة فعالية العمليات الإدارية	18
76	اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية	19
77	اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الخدمة في المؤسسة	20

81	نتائج اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.	21
82	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	22
83	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الهيكل التنظيمي على الجودة	23
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة	24
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تحسين معايير الجودة على جودة الخدمة	25
89	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير صحة فعالية العمليات الإدارية على جودة الخدمة	26
91	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة الخدمة	27
93	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير الجنس	28
94	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات جودة الخدمة حسب متغير الجنس	29
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير العمر	30
96	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات جودة الخدمة حسب متغير العمر	31
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي	32
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات جودة الخدمة حسب متغير المؤهل العلمي	33
100	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير عدد سنوات العمل	34
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين جودة الخدمة حسب متغير عدد سنوات العمل	36



قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	عناصر نظام إنتاج الخدمة	01
51	يوضح اختصار الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد	02
59	الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر (ACTEL) بفرع الميلية - جيجل	03
69	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	04
70	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	05
70	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	06
71	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد سنوات العمل	07
85	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	08
87	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	09
89	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	10
91	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	11
93	ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	12



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
115	الشكل الأولي للإستبانة الدراسة	1
119	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين لإستبانة الدراسة	2
120	الشكل النهائي لإستبانة الدراسة	3
124	الإتساق الداخلي لفقرات الدراسة	4
128	معامل الثبات لإستبانة ككل	5
129	التكرارات والنسب المؤوية للمتغيرات الشخصية	6
130	المتوسطات والانحرافات المعيارية	7
132	التوزيع الطبيعي	8
132	اختبار الاستقلالية	9
133	مصفوفة الارتباط	10
134	الانحدار الخطي البسيط	11
137	T_ للفروق بين متوسطات محوري الدراسة	12
138	تحليل التباين الأحادي one- way ANOVA	13

مقدمة عامة

تمهيد:

شهد العالم المعاصر اليوم العديد من التحديات والتغيرات الجذرية المتسارعة التي شملت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية و غيرها وخصوصا في مجال العمل الإداري وعمليات الأعمال ، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المؤسسات الإدارية وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المؤسسات نحو استيعاب وإدخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة و التطور، وهذا يستلزم تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم والتغيرات التي يمر بها القطاع العام فلاساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة.

ولهذا تعد هندسة العمليات الإدارية أحد الأساليب الحديثة والمتبعة في تطوير هياكل عمل المنظمات بهدف زيادة كفاءتها الإدارية وفعاليتها، إذ تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية وليدة المدارس الفكرية الإدارية في القرن التاسع عشر، حيث استخدمها العديد من الباحثين فقاموا بإدخال طرق جديدة على مختلف العمليات بهدف تعظيم الإنتاجية وتحقيق المنظمات لأهدافها، من أجل خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء من خلال تقديم خدمات جيدة وأداء أنشطتها بصورة جيدة تزيد من جودة الخدمات المقدمة للزبون وتحقيق رضاه وبالتالي ضمان التميز والبقاء.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق برزت مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة في التساؤل الجوهرى الذي مفاده:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل؟
وللإجابة على هذه التساؤل الرئيسي تمت الاستعانة بمجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة بناء الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التكنولوجية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحسين معايير الجودة على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لزيادة فعالية صحة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وكإجابات أولية على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية الرئيسي المطروح تم صياغة مجموعة من الفرضيات نرى أنها أكثر الإجابات احتمالا والمتمثلة في الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة بناء الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل.

الفرضية الرئيسية الثانية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التكنولوجية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل.

الفرضية الرئيسية الثالثة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحسين معايير الجودة على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل.

الفرضية الرئيسية الرابعة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لزيادة فعالية صحة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل.

الفرضية الرئيسية الخامسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين "إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

الفرضية الرئيسية السادسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

و تدرج ضمنها الفرضيات الثانوية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغير العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغير المستوى التعليمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغير عدد سنوات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ثالثا: أهمية الموضوع

- **الأهمية العلمية:** تبرز من خلال أهمية المتغيرين المبحوثين، فموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية يعد من المفاهيم الحديثة وأحد معايير التغيير لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار، لهذا فهو بحاجة إلى البحث وهذا لتحديد أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى ومنها جودة الخدمة الذي يعتبر المتغير الثاني من موضوع الدراسة الذي يعد درجة الرضا الذي يمكن أن تحققه الخدمة للعملاء الذي يعود على المؤسسة بكفاءة وفعالية عاليتين،
- **الأهمية العملية:** تستمد الدراسة أهميتها من المكانة التي تحتلها مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تسعى دائما أن تكون رائدة في خدماتها من خلال الإمداد والتجهيز بوسائل الاتصال وتحقيق الأهداف التي سطرته والمتمثلة في الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات المقدمة والتي سمحت ببقائها في الريادة والتميز.

رابعا: أهداف الدراسة

من أهداف الدراسة نجد التالي:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة.
- التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- التعرف على أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في المؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

خامسا: المنهج المتبع

بغية تحقيق أهداف دراستنا اعتمدنا على منهج يتناسب مع طبيعة الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنعتمد في إعداد الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستعانة بأهم المراجع المفسرة للموضوع، أما الجانب التطبيقي سنعتمد على الدراسة الميدانية (في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل)، ومن الأدوات المستعملة للحصول على البيانات والمعلومات نجد:

- الكتب والمجلات المتخصصة والملتقيات العلمية وشبكة الإنترنت والمؤتمرات هذا بالنسبة للجانب النظري.
- الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق الاستمارة.
- المقابلة والملاحظة، الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.
- الأدوات الإحصائية وتتمثل في: التكرارات المطلقة والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والرسوم البيانية،...

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

- معرفة مدى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية و بالضبط في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع بالنسبة لتخصص إدارة الموارد البشرية.
- اختبار الذكاء من خلال طريقة استعمال المراجع العلمية وحسن استغلالها.

سابعاً: إطار الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- الإطار الزمني: تمت هذه الدراسة من خلال الفترة الزمنية الممتدة من 1 مارس إلى 16 سبتمبر 2020.
- الإطار المكاني: تمس الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- الإطار البشري: شملت الدراسة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل البالغ عددهم 58 عامل وشملت عينة الدراسة 40 عامل.
- الإطار الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على مناقشة إشكالية الدراسة ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ثامنا: الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية والمجالات التي تمت ضمن حقل التخصص والتي تناولت متغيرات الدراسة (إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة) وسيتم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التالية:

1. الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية

أ. دراسة مرام الأغا، (2006) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظة قطاع غزة من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في إعادة الهندسة، ويتمثل مجتمع وعينة الدراسة من المدراء العاميين والمدراء، ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات قطاع غزة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (150) استبانته، وتم استرداد (140) منها أي ما نسبته 93%. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء والعوامل المؤثرة بها، مثل: إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات تكنولوجيا عالية، زيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف، تغيرات في توقعات العميل وتحسين معايير الجودة الشاملة.
 - اتخاذ القرارات الجماعية التي تشمل على الإدارة العليا مع الموظفين، حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها.
 - التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي، وليس على تسلسل إداري.
- ب. دراسة أبو عمشة (2011) بعنوان: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، حيث اتبعت الدراسة العينة التطبيقية للمستويات الدراسية الثالث والرابع والخامس واستخدمت الإستبانة كأدوات بحثية وتم تطبيقها على عينة مكونة من (350) من الطلبة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في آراء أفراد العينة، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

ج. دراسة "نادية حنون" (2010) بعنوان: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

هذه الدراسة هدفت للتعرف إلى درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة من المديرين والمديرات، مكونة من (429) تشكل ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الدرجة الكلية لمستوى استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت مرتفعة جداً، إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليها إلى (80,4%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والتخصص.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي في مجال التخطيط ولصالح حملة مؤهل أعلى من بكالوريوس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة توفير جميع عناصر ومتطلبات استخدام أسلوب الهندسة الإدارية، في ممارسة العمليات الإدارية.

- ضرورة اعتماد أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، والتحقق من جودة العمليات الإدارية.

2. الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع جودة الخدمة:

أ. دراسة "نجاة صغيرو" (2011_2012) بعنوان: تقييم جودة الخدمات الصحية

أجرت هذه الباحثة دراسة حالة على بعض المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة، تناولت الموضوع تحت إشكالية كيف يمكن تقييم مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية؟ إذ ركزت في دراستها على توضيح المفاهيم النظرية حول جودة الخدمة الصحية والتعرف على تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة نجد:

- يجب أن تصمم الخدمات الصحية وفقا لتوقعات المرضى، لان هذا يعتبر حجر الزاوية في تطوير الخدمات المتوافقة مع آمال المرضى وتوقعاتهم.
- يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات الصحية المقدمة لهم من ناحية كل معيار من معايير جودة الخدمة تقييما ايجابيا.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل معيار من معايير جودة الخدمة الصحية والرضا عن الجودة الكلية.

ب. دراسة "بوعنان نور الدين" (2007) بعنوان: جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمات ونماذج تقييمها وطرق تحسينها بالإضافة إلى التعريف بالرضا وخصائصه وطرق قياسه. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن مستوى الخدمات لا يرقى إلى مستوى توقعات العملاء، وبالتالي فهي تحتاج إلى تحسين وتطوير من جميع النواحي.
 - يرى بعض العملاء بان هناك بعض المظاهر التي تعبر عن جودة الخدمة نسبيا وتتمثل في:
 - توفر المؤسسة على الكثير من التجهيزات والمعدات المتطورة التي تساهم في رفع جودة الخدمة المينائية وتقليل الوقت إلا أن هذه الأجهزة المتطورة تتطلب وجود عمال مؤهلين لقيادتها لأنها تعتمد على التكنولوجيا العالية.
 - يعتبر عملاء المؤسسة المينائية لسكيدة أن الأداء الفعلي للخدمة المينائية المقدمة يتميز بالضعف في اغلب مظاهره وهذا ما يعكسه الانطباع السلبي حول مستوى الخدمة المينائية.
- ### ج. دراسة "عتيق عائشة" بعنوان: جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية

انطلقت هذه الدراسة على تساؤل ما واقع جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية وما مدى تأثيرها على رضا المريض وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان الذي وزع على عينة، وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم المرضى غير راضين عن الخدمات المقدمة من ناحية بعد الملموسية، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن بعد الاعتمادية في مجال الخدمة الصحية وقع ضمن المجال الايجابي ونقصد بها ملاحظة أو مشاهدة المستفيد للخدمة وفقا لتوقعاته وتلقي المعالجة المطلوبة، مما يؤكد التزام المستشفى بتقديم الخدمات الصحية في مواعيدها المحددة وبطريقة صحيحة من أول مرة، إضافة إلى ضرورة المصادقية والثقة أثناء تقديم الخدمة الصحية لكسب رضا المريض وتتجسد على أداء الخدمات الموعد بها في وقتها المحدد.

- يقوم المستشفى بتسهيل إجراءات العمل قدر الإمكان وهذا لضمان وسرعة وسهولة تقديم الخدمة الصحية، إضافة إلى رغبة العاملين في المستشفى للاستعداد الدائم للتعاون مع المرضى وسرعة استجابتهم لطلباتهم، وهو ما يؤكد رضا المرضى عن جودة الخدمات الصحية المقدمة من ناحية بعد الاستجابة.

د. دراسة "بديسي فهيمة" و "زويوش بلال" (2011) بعنوان: جودة الخدمات الصحية (الخصائص، الأبعاد، والمؤشرات):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لبعض الجوانب المتعلقة بالخدمة الصحية عموماً وبجودتها على وجه الخصوص، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- الاهتمام بجودة الخدمات الصحية يعتبر من الأولويات، لما لها من أهمية بالغة في حياة الأفراد والمجتمعات .
- ضرورة عمل المؤسسات الصحية، شأنها شأن المؤسسات الإنتاجية، وفق مبادئ ومقومات إدارة الجودة الشاملة.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة نلاحظ تعدد أهدافها ومحاورها ونتائجها، فقد ركزت هذه الدراسات على تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل وعلاقتها بالكثير من المتغيرات الأخرى، وكذلك جودة الخدمة كمتغير تابع وعلاقته بمتغيرات أخرى، كما أشارت إلى الآثار المترتبة عن استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجالات مختلفة. ومن أجل بيان وتوضيح ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فهذه بعض المقارنات بغرض التوضيح:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة،
- من حيث منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي سيجمعها من المستقضي منهم من خلال الإستبانة، ثم تحليلها اعتماداً على جملة من وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى النتائج التي تخدم أهداف الدراسة وهذا ما اعتمدته الدراسات السابقة.
- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: كان الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة حيث استهدفنا مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية .

تاسعا: صعوبات الدراسة

أثناء إجراء الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات تمثلت في :

- صعوبة الحصول على المراجع التي تناولت أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المعتمدة في دراستنا.

➤ صعوبة توزيع الاستبيانات في المؤسسة محل الدراسة بسبب البروتوكولات الصحية المعتمدة في المؤسسة مثل طبيعة العمل التناوبي لبعض أفراد عينة الدراسة، وكذلك خروج بعض العمال في إجازات.

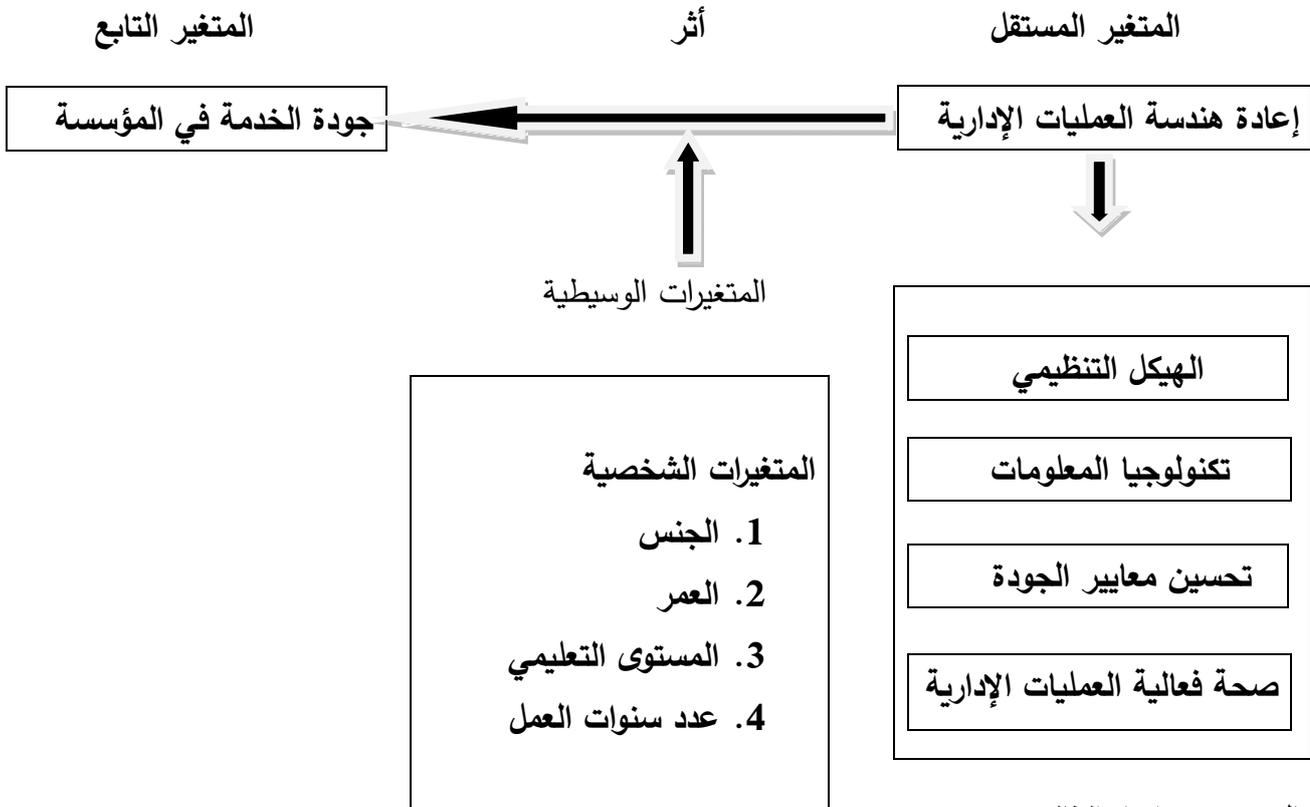
عاشرا: هيكل الدراسة

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها قمنا بداية بإدراج مقدمة عامة للدراسة وقسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول حيث تضمن الفصل الأول "الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية" واشتمل على مبحثين، المبحث الأول تناول مدخل حول إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمبحث الثاني عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات، وتضمن الفصل الثاني "جودة الخدمة" حيث اشتمل كذلك على مبحثين، المبحث الأول إطار عام حول الخدمة، والمبحث الثاني الجودة في مؤسسة خدماتية، وأخيرا الفصل الثالث وتضمن واقع أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، حيث اشتمل على أربعة مباحث، المبحث الأول تناول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، والمبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبانة، والمبحث الرابع اختبار فرضيات الدراسة.

إحدى عشر: نموذج الدراسة

و لتبسيط متغيرات الدراسة قمنا بتوضيحه في الشكل رقم (01) التالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الإطار النظري لإمادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الأول: مدخل إلى إمادة هندسة العمليات

الإدارية

المبحث الثاني: عملية إمادة الهندسة الإدارية في

المؤسسة

تمهيد:

يشهد عالم الاقتصاد تغيرات متعددة بشكل رهيب على كل المستويات، هذه التحولات والتطورات فرضت على الإداريين إعادة النظر في المفاهيم والإجراءات الممارسة في المنظمات من خلال الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور من أجل الارتقاء والنجاح .

وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أهم الأساليب المطبقة حالياً في المنظمات، وهذا من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال بالتركيز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق تحسينات كثيرة في الأداء التي تدفع المنظمة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال لمواردها المتاحة لضمان مكانة مرموقة.

وفي هذا الفصل سوف يتم عرض شامل لإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث نتناول في المبحث الأول مدخل إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية أما المبحث الثاني فسننتحدث عن سيرورة عملية إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات.

المبحث الأول: مدخل إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات احد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المؤسسات واتبعتها من اجل تحسين أدائها، حيث تستعمل للتغيير والتجديد بما يتوافق على ما يطرأ على البناء الاجتماعي من تغيرات من خلال كل ما تقدمه من إعادة التصميم السريع للعمليات الادارية داخل مختلف المؤسسات.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إعادة هندسة العمليات الإدارية

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير السريع وهو ما اجبرها على البحث عن الحلول المناسبة من اجل التكيف مع ظروف البيئة السائدة.

الفرع الأول: نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعود نشأة وجذور إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى المدارس الفكرية الإدارية في القرن التاسع عشر، فقد استخدم رائد المدرسة الفكرية "فردريك تايلور" (Frederick Taylor) أسلوب إعادة الهندسة لاكتشاف أفضل طرق أداء العمل بعد إعادة هندسة الإجراءات و ذلك بهدف تعظيم الإنتاجية، كما أشار "هنري فايول" (Henri Fayol) في مطلع القرن التاسع عشر إلى مفهوم إعادة الهندسة الذي يهدف إلى تحقيق المنظمات لأهدافها من خلال استخدام طرق جديدة لإعادة بناء تدفقات العمل وتحسينها والسعي لتعظيم الفائدة من كل الموارد المتاحة. ويعود أصل إعادة الهندسة إلى حقل الهندسة الصناعية، والتي قامت بوضع أفضل التصاميم للعمليات والمعايير باستخدام دراسة الحركة و الوقت و خرائط التدفق لفهم تعاقب الأحداث و توقف المواد في المصنع. إذ تسعى المؤسسات الحديثة و الرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة و زيادة قدرتها على المنافسة و البقاء، فالتغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها و تعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية و خططها الإستراتيجية و يعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية. ونظرا للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت، تم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة.¹

¹ مهند عبد الرزاق عبد الخليفات، " أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البلقان التطبيقية، عمان، 2014، ص:37.

الفرع الثاني: أسباب تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي تتمثل في ما

يلي:¹

- أسباب داخلية: تعد من أهم الأسباب التي دعت إلى تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية هو تقشي البيروقراطية في المنظمات كبيرة الحجم، فاهتمام تلك المنظمات كان مركز حول تحقيق نمو متزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية و هو ما أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل. علاوة على ذلك تقشي ظاهرة الإفلاس المتزايد في المنظمات، وعدم قدرتها على الإدارة ودعوة الأجنب للقيام بإدارة المنظمات، وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.
- أسباب خارجية: ظهور العولمة والتجارة الدولية، أدى بالمنظمات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المنظمات الأجنبية، ولعل ابرز ما تميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، واستخدامها بطريقة بسيطة في عملياتها الإدارية، بدلا من الاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد إدراك المنظمات بأن التكنولوجيا الجديدة تعد مهمة فهي تسمح للمنظمات بإحداث تغييرات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة بحيث تعدل العمليات لتتناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.

المطلب الثاني: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية

الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

اختلفت تعريفات إعادة هندسة العمليات الإدارية بين الكتاب والباحثين نذكر من بينها ما يلي:

يعرفها " هامر و شامبي" (Hammer and Champy) على أنها: "إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية- وليست هامشية - في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".²

ونقلا عن "حايف شيراز" يعرفها "عقلي" على أنها: "إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها".³

¹ كمال عبد الفتاح وآخرون، "تسخير الهندرة كأداة المنظمات العامة"، مجلة علوم تسيير الموارد البشرية، العدد 2، 2018، دون بلد النشر، ص:4.

² مايكل هامر جيمس شامبي، "الهندسة الإدارية أو الهندرة"، إصدار الشركة العربية للإعلام العالمي، القاهرة، 1993، ص:2.

³ حايف سي حايف شيراز، "إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، العدد 7،

ويعرف "ديسلر" (Dessler) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "إعادة تصميم العمليات وعادة ما تكون من خلال دمج خطوات يستخدم فيها فريق عمل صغير من مراكز وظيفية متعددة تكنولوجيا المعلومات لأداء عمل كان سابقا يتم عن طريق سلسلة من الدوائر والأقسام".¹

كما عرفها "ريموند وكلاين" (Raimond and Kalyan) على أنها: "إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهرية) وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة".²

و نقلا عن "محمد خليل العلي" يرى "موسى اللوزي" أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي: "الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج، من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل، بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية بسيطة".³ ولتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لا بد من توفر أربعة شروط أساسية، وهي:⁴

1. أن يكون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يستلزم طرح أسئلة أساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها، حيث إن طرح مثل هذه الأسئلة يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة. وهذا ينبغي الإشارة بان إعادة الهندسة تعني في البداية تحديد ما الذي يجب القيام به؟ ثم كيفية القيام به؟ ولدى فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جامدة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.

2. إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تسعى إلى ابتكار أساليب جديدة للعمل وليس مجرد إجراء تحسينات على الوضع القائم، أي التخلص من جميع الهياكل والإجراءات السابقة، وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل.

3. إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسعى إلى تحقيق قفزة هامة في معدلات الأداء، وهي تعتبر ملحة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، أما التحسينات البسيطة فإنها قد لا تحتاج من ضبط بسيط لأوتار العمل.

4. إن عمليات إعادة الهندسة الإدارية هي من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك.

وانطلاقا من التعريفات السابقة يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي: إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية في مختلف المنظمات، وذلك بإحداث تغييرات

¹ الوليد عبد الله حمدان عثمان، "المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان، 2016، ص:23.

² ريموند مانجاليني ومارك كلاين، "الدليل العملي للهندسة"، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995، ص:1.

³ محمد خليل العلي " نموذج مقترح لهندسة العمليات الإدارية بالإتحاد الكويتي"، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ص:92.

⁴ محبوب مراد، "إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2013-2014، ص: 88.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية

جزرية على مختلف عملياتها من أجل تطوير وتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء مثل التكلفة، الجودة، السرعة والخدمة.

الفرع الثاني: الفرق بين هندسة العمليات الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية

هندسة العمليات الإدارية تستهدف الأعمال التي تؤدي بالوحدات الإدارية ومن خلال عنصرين أساسيين هما (المدخلات والمخرجات) و تمثل سلسلة من النشاطات الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات وأي عملية إنتاجية وخدمية تبدأ بتقديم الطلب لهذا المنتج أو الخدمة ثم تأمين الموارد المالية والموارد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية وتسمى هذه العملية بالمدخلات، إلى أن يتم إنجاز الخدمة وشحن الإنتاج للاستعمال أو التسويق لننتقل إلى إنجاز المخرجات¹، أما إعادة الهندسة الإدارية فلا تركز إلا على العمليات التي تعاني من خلل أو نقص، أو لا تستجيب لشروط المنافسة، فتقوم بإلغائها من جذورها وتعويضها بأخرى جديدة، مستخدمة التفكير الإبداعي، والتكنولوجيا الحديثة.²

الفرع الثالث: فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحقق تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الكثير من الفوائد، والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرارية المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة، ومن خلال التغيرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الإيجابية نلخصها كالتالي:³

1. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية، وبالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد، وتضافر الجهود وتنمية روح الجماعة.
2. إحداث تغيرات ذهنية في أداء العاملين من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام: حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.
3. التشجيع على التعلم: حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم، وترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل، بدلا من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.

¹ محمد يضيوي وهشام الغريب، " المرجع الحديث في الهندسة الإدارية"، مكتبة الملك فهد لإثاء للنشر، جدة، بدون سنة النشر، ص:35.

² محبوب مراد مرجع سبق ذكره، ص:28.

³ فراس تسيير أبو عبيدة، "واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي"، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016، ص ص: 24، 23.

4. تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: تقييم أداء العاملين ومكافأتهم يكون بناء على أساس النتائج النهائية، وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج.

5. التحول في قيم الثقافة التنظيمية في المنظمة: حيث تعمل إعادة الهندسة على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة وذلك من خلال الترسخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، وليس الرؤساء حيث أنه يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.

6. التحول من معايير الترقية من الأداء إلى المقدره والتميز: حيث تكون الترقية في إعادة الهندسة بناء على قدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه، حيث أن الترقيات تعتبر تغيرا في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

7. تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: تعمل إعادة الهندسة على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وأفقيا، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.

8. تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين: حيث أن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين، وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه.

9. تحول المديرين من مشرفين إلى موجهين: عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة، وهذه الاستقلالية تعطي للعاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلا من التعقيد، ومن خلال هذا فإن المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين، وتحسين المشكلات التنظيمية، والعمل على وضع حلول لها.

المطلب الثالث: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية ومبادئها

الفرع الأول: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتميز إعادة هندسة العمليات الإدارية بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:¹

1. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
2. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها والتخلي عن أسلوب خطوط العمل: الأمر الذي يؤدي إلى خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة كما يؤدي إلى إنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.
3. الموظفون يتخذون القرارات: حيث أنه يلاحظ أن المنظمات التي تتبنى إعادة الهندسة تقوم بإسناد العمليات أفقيا ورأسيا إلى الموظفين ومن ثم يستدعي الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكرا على المديرين فقط.

¹ محمد الصيرفي، "هندرة الموارد البشرية"، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص ص: 31، 32.

4. تعدد خصائص العمليات: فالعمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات في غاية التعقيد نظرا لاشتمالها على إجراءات واستثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة على النقيض من ذلك، نظرا لأن كل من مواصفاتها يتم تقييمها لمعالجة الحالات المناسبة فقط، وبالتالي تنتقى الحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة.
5. إنجاز العمل في مكانه: بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظيمات العمل بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدو مختلفة عن السابق حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة إلى تحسين الأداء العام نظرا لأن معظم العمل في السابق كان مستهلكا في ضم إجراء العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة بينما يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد ومناقلة العمل إلى جهات الأكثر فعالية لإنجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة.
6. خفض مستويات الرقابة والمراجعة: حيث تستهدف إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية.
7. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: حيث تحد إعادة الهندسة من عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.
8. مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: حيث يقوم مدير الخدمة بالعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها وإن كان ذلك يستلزم أن يتوافر لدى مدير العمليات نظام معلومات كامل مع إمكانية الاتصال مع كافة المسؤولين عن العملية.
9. الجمع بين المركزية واللامركزية: حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التي تتطلبها إعادة الهندسة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن الشركة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

الفرع الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية ومن أجل إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتحقق لدينا جملة من المبادئ الأساسية، نذكرها على النحو التالي:¹

1. تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها؛
2. تسعى إعادة الهندسة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛

¹ عبد الله سمير البحري، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص:31.

3. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام المعلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها؛
 4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة هندسة العمليات؛
 5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات؛
 6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل؛
 7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
- بالإضافة إلى وجود مبادئ أخرى تتمثل في:¹
1. التنظيم على أساس النتائج وليس على أساس المهام؛
 2. معرفة الأشخاص الذين يستعلمون مخرجات العملية؛
 3. تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات؛
 4. التعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة؛
 5. إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن؛
 6. وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل؛
 7. الحصول على المعلومات من المصدر المناسب؛
 8. معرفة نقاط الضعف من الجذور.

كما تصنيف الباحثة "إيمان جميل" (Iman Jamil) مبادئ أخرى تتمثل فيما يلي:²

1. توفر تكنولوجيا المعلومات؛
2. تحليل البيئة التنظيمية ؛
3. اعتماد الأسلوب الشمولي في العمليات.

المطلب الرابع: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة باستخدام قاعدة التفكير الإبداعي.
- السرعة: القيام بالأعمال بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- الجودة: تحسين جودة المنتجات لنتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- التفوق على المنافسين: من خلال الضغط على التكاليف وتحسين استغلال الموارد وترشيد العمليات.
- استمرارية التحسين: عملية التحسين هي عملية مستمرة، وعن طريق الجمع بين الجودة والتحسينات المستمرة يمكن للمنظمة الاستحواذ على موقع تنافسي متميز.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، "الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة"، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 34، 35.

² إيمان جميل عبد الرحمان، "معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، مجلة جامعة الشارقة لعلوم الإنسانية، الأردن، العدد2، 2017، ص:109.

³ حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 81، 82.

- **تخفيض التكاليف:** هو من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال والتي يمكن أن تكون عاملا أساسيا في نجاحها أو فشلها، ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من التنظيمات المعيقة للعمل، دورات المتابعة التي تتطلب وقتا طويلا، المصاريف الإدارية الإضافية، والعمليات الغير ضرورية. كما يضيف الكاتبان "يضوي والغريب" (Adouai and Algharib) أهداف أخرى تحققها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية أهمها:¹

- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعيا وتميزا في الخدمة المقدمة؛
- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل وفقا لمنظومة محددة واضحة؛
- التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة.

كما يضيف أيضا المؤلفون "الحميدي وصبحي وكافي" (Elhamdi and Sobhi and Kafi) هدفين أساسيين هما:²

- زيادة طاقة العملية عن طريق خلق أكبر تأييد لهيكل التكاليف وتزود بأفضل موقع تنافسي؛
 - زيادة الطلب على المبيعات عن طريق خلق الطلب على المنتجات الحالية الجيدة وتخفيض كل من المواد المستخدمة وكذلك تكاليف العمليات.
- وخلاصة القول أن أهداف هندسة العمليات الإدارية تتمثل في:

- تخفيض التكلفة؛
- السرعة؛
- الجودة في المخرجات؛
- الجودة في العمل.

المبحث الثاني: عملية إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات

تحظى عملية إعادة هندسة العمليات الادارية اهتماما كبيرا وعميقا من قبل المؤسسات الاقتصادية باختلاف مكانتها الاقتصادية والاجتماعية. هذه المؤسسات تحاول أن تقوم بهذه العملية على أكمل وجه وهذا بمتابعتها خطوة بخطوة وبدقة عالية.

¹ محمد يضوي وهشام الغريب، مرجع سبق ذكره، ص: 107-108.

² مفلح راتب الحمدي وآخرون، "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 39.

المطلب الأول: المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والقائمون بها

تحتاج معظم المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في تسيير مختلف أعمالها وبغض النظر على المكانة التي تحتلها في اقتصاد السوق. وحتى يكون هذا التطبيق ناجح ومثمر لابد من وجود أفراد مسؤولين مختصين في إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذا ما سنتعرف عليه.

الفرع الأول: المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:¹

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنياً، وتعاني من ارتفاع في تكاليف

التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية إعادة الهندسة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في

طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافس، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج عملية إعادة الهندسة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

3. المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات لا تعاني من مشكلات على الإطلاق،

وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق إعادة الهندسة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التذني، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

الفرع الثاني: القائمون بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق إعادة الهندسة لذا لا بد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين الذين يقومون بعملية إعادة الهندسة، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة الهندسة هو الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ويمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية إعادة الهندسة مجتمعة أو منفردة كالتالي:²

¹ إباد علي الدجني، "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة جامعة دمشق، العدد 1، 2013، ص:330،329.

² احمد أبو عمشة، " أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 51،52.

1. **قائد العملية:** وهو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعنيين بها وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، إذ يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية)، وفريق إعادة الهندسة يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب تطبيق إعادة الهندسة وقيم النتائج الحقيقية.
2. **صاحب العملية:** وهو مدير المسئول عن تطبيق إعادة الهندسة في مجال معين أو عمليات معينة، ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة الهندسة وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، ويشكل فريق إعادة الهندسة، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.
3. **فريق إعادة الهندسة:** هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة الهندسة من تشخيص وتصميم وتنفيذ وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجه، ويتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية الإبداع، التفاؤل، الحماس، الإصرار، اللباقة، قد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة الهندسة.
4. **اللجنة الموجهة:** وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المديرين بوضع وتطوير إستراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة.
5. **منسق عمليات إعادة الهندسة:** وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

المطلب الثاني: مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلباتها

لا بد وقبل البدء في مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية تحديد المسارات التي يجب المرور بها ورسم خطة محكمة للوصول إلى الأهداف المرجوة ونجاح تطبيقها الذي لا يتم إلا بمراعاة شروط لازمة وهذا ما سنتعرف عليه.

الفرع الأول: مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية

قبل اختيار المراحل التي تتم عبرها إعادة هندسة العمليات الإدارية يجب مراعاة مجموعة من الشروط وهي:¹

- أن تكون مناسبة للأهداف؛

¹ ريموند مانجانيلي ومارك كلاين، مرجع سبق ذكره، ص:4.

- أن تكون مرئية ومهيأة للتعامل مع التطبيقات الخدمية أو الإنتاجية؛
- أن تكون قد سبق استخدامها بنجاح؛
- أن تكون واضحة لتساعد على تحديد مسؤوليات كل المشاركين من: قيادات ومسؤولين ونظم المعلومات والموردين وعملاء ومستشارين.

ولتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم التدرج في عدد من الخطوات تتمثل فيما يلي:¹

1. **الإعداد والتخطيط:** ويتم فيها عمل مجموعة من الإجراءات وهي: التعريف بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، تحديد العمليات التي سوف يتم هندستها، وضع الأولويات، تشكيل اللجان، اختيار أعضاء فريق العمل، تدريب فريق العمل.
2. **دراسة العمليات الحالية:** ويتم فيها الإجراءات الآتية: تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة، جمع المعلومات المطلوبة، رسم العمليات الحالية، العرض على اللجنة القيادية.
3. **تصميم العملية الجديدة:** ويتم فيها استخدام تقنية المعلومات، اختيار البدائل، تصميم العملية الجديدة، مراجعة وتقييم العملية الجديدة، العرض على اللجنة القيادية وأخذ الموافقات، إعداد التقرير النهائي للمشروع.
4. **تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:** ويتم فيها: المتابعة وتشكيل فريق التطبيق، ووضع خطط التطبيق، والتنفيذ، والمتابعة والتطوير.

كما أشار "العتيبي والحميلي" بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب مجموعة من المهام والخطوات التي تساعد في تحقيق أهدافها تتمثل في المراحل الآتية:²

- ✓ **المرحلة الأولى:** ويتم فيها تقرير مدى الحاجة لإعادة الهندسة، وتحديد الأهداف وصياغتها، والتعرف إلى العمليات التي تخدم المستفيدين، وتحديد المعوقات التي تواجه إعادة الهندسة، وتحديد المعوقات التنظيمية.
- ✓ **المرحلة الثانية:** يتم فيها تحديد كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمليات الحالية، ووضع معايير لقياس النتائج من حيث التكاليف والجهود والوقت المطلوب للأداء، ثم يتم تحديد العمليات المطلوب إعادة هندستها، وما حدودها ومتطلباتها، ويتم وضع خطة التغيير لإعادة الهندسة.

¹ ديمة محمد وصوص، "واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 1، 2015، ص ص: 119، 118.

² نور سعد عبد الحميد الخطيب، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس تكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص: 25، 24.

- ✓ **المرحلة الثالثة:** يتم فيها فحص مدى ترابط العمليات، وتوحيد المعلومات، وتحديد احتياجات الأفراد والوظائف، وتحديد فريق عملية إعادة الهندسة.
- ✓ **المرحلة الرابعة:** يتم فيها تحديد معايير الأداء، والمقارنات المرجعية، وإدارة العمليات.
- ✓ **المرحلة الخامسة:** يتم فيها ربط الأفراد بالعمليات والتكنولوجيا، ووضع الأفكار التنفيذية وترتيب خطوات التنفيذ ومراحله.
- ✓ **المرحلة النهائية:** وهي مرحلة التحول التنظيمي التي يتم فيها تنفيذ العمليات للوصول إلى معايير الأداء المحددة، ويتم اختيار النموذج الجديد كجزء من عملية التحول، ومتابعة التقييم للنتائج، وتدريب العاملين على العمليات الجديدة.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

إذ يجب توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة، كما يلي:¹

- **المتطلبات التنظيمية:** وذلك بتوفير:
 - قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي؛
 - إعادة هيكلة النشاط المستهدف أو التطوير في المؤسسة، بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء.
- **المتطلبات البشرية:** وذلك من خلال:
 - الإعداد الجيد للمسؤولين القائمين على عملية إعادة الهندسة لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار؛
 - إقناع وتأهيل الموارد البشرية المرتبطة بعملية التدريب والتطوير، لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم.
- **المتطلبات المادية:** وتشمل:
 - توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة؛
 - إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة، و تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.

و حتى يتم نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها العديد من الشروط اللازمة لذلك، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:²

1. وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية، قبل وأثناء وبعد الانتهاء من المشروع؛

¹ حمزة بالي وسبرينة مانع، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلباً لمحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (يومي 7/6 ديسمبر 2017)، قاعة المحاضرات الكبرى أبو القاسم سعد الله بالقطب الجامعي بالشط، ص: 4.

² عبد الله سميرا لبحري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية

2. صياغة وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندسة، ويجب أن تتحقق رسالة وأهداف المنظمة؛
3. التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع، ومناقشتها، والموافقة عليها قبل البدء فيها؛
4. استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة يكون النجاح أكبر لهندسة العمليات الإدارية؛
5. الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية، وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لأعضاء الفريق الذين تم اختيارهم، وضرورة إقناع أعضاء فريق إعادة الهندسة بجدوى العمل الذي يقومون به، إذ يساعدهم على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم؛
6. وضع حلول تؤدي إلى تغيير هائل، وفي نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة.
7. عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية؛
8. متابعة تطبيق الخطة وذلك بإصدار تقارير دورية؛
9. عدم حل فريق التطبيق حتى الانتهاء تماما من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة؛
10. عدم الاستعجال في إعلان النتائج والتأكد من مراجعة التوصيات الجديدة.

وترى الباحثة "نادية يوسف" أنه من الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة، كمتطلب أساسي لتطبيق الهندسة الإدارية، وضرورة العمل على تكريس فرق عمل للقيام بالعمليات المستخدمة وتحسينها، والنمذجة والإفادة من خبرات القطاع الخاص لتحقيق الأهداف المرجوة، وتوفير قوة العمل القادرة؛ أي العمالة الذين لديهم القدرة على انجاز العمل المطلوب منهم مع ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات، فتكنولوجيا المعلومات هي العامل المساعد على إحداث التغيير وأساس إعادة هندسة العمليات، كما تتطلب إعادة هندسة العمليات مستويات عالية من القيادة في المنظمة، وتتطلب حكما ناضجا، ورؤية شجاعة، تحقق خدمة العملاء وتعمل على تحديد احتياجاتهم.¹

المطلب الثالث: الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك مجموعة من الأبعاد تؤثر في إعادة هندسة العمليات الإدارية، نذكر منها ما يلي:

أولا: بعد الهيكل التنظيمي

يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي أهم بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية فهو يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل . ويقصد بالهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي، حيث يستخدمان بمعنى واحد" النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد و الجماعات في المنظمة بما يعمل على

¹ نادية مراد يوسف حنون، " درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح العربية، فلسطين، 2010، ص:22.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية

تحقيق أهداف المنظمة" إن كلمة "الرسمي" المستخدمة في هذا التعريف تشير إلى حقيقة أن الهيكل التنظيمي عادة ما يتم تصميمه من قبل الإدارة لتحقيق أهداف محددة للحصول على نتائج معينة ناجمة من وظيفة المنظمة. هذا يعني إن المنظمات يوجد بها أيضا هيكل أو تنظيم غير رسمي من التعامل بين الأفراد، وهو البناء الذي لا يمكن تصميمه أو تحديده من قبل الإدارة ولكنه، كما ذكرنا سلفا، يظهر نتيجة لعدة أسباب أو عوامل منها وجود اهتمامات مشتركة بين العاملين في المنظمة تدفعهم إلى تكوين البناء أو التنظيم غير الرسمي. وغالبا ما يتكون الهيكل التنظيمي من أربعة عناصر:

1. تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية؛
2. تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية حيث تتشكل من هذه الوحدات الإدارية إدارات وأقسام إدارية لتكون الهرم التنظيمي؛
3. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المنظمة إلى أسفلها) مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين اتجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية؛
4. الآليات أو الطرق المختلفة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي بين الإدارات و الأقسام المنظمة) وذلك كما يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.¹

ثانيا: بعد تكنولوجيا المعلومات

استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأداة لبناء عمليات جديدة ودعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات وكما يرى "الشيخ ديب" فإن توافر تكنولوجيا المعلومات المتطورة وخاصة نظم المعلومات الخاصة بالعمليات بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الكادر البشري ودعم الإدارة العليا له اثر كبير في إنجاح تطبيق مداخل الإدارة الحديثة مثل إعادة هندسة العمليات. وتعود الفائدة من استخدام التكنولوجيا المتطورة على عوامل مثل تسهيل إتمام العمليات بواسطة الأنظمة المحوسبة التي تضمن دقة، سرعة، حفظ المعلومات وسريتها في العملية حيث لا داعي لإجراء عمليات ورقية وحفظ وأرشفة الملفات يدويا، ومن الجدير بالذكر أن وجود بنية تحتية قوية ومتطورة لأنظمة المعلومات يضمن استيعاب المنظومات التكنولوجية المتطورة دائما والتحديث المستمر للأنظمة لمواكبة متطلبات العملاء فبيئة اليوم لا تتناسب الغد وما يناسب عميل اليوم قد لا يناسب عميل الجيل التالي من العملاء وما كان يصلح إنجاز

¹ احمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة"، ط2، مكتبة فهد مالك أثناء النشر، الرياض، 2005، ص ص: 166،167.

بواسطة ورقة أصبح غير مقبول إنجازه إلا باستخدام التكنولوجيا وما كان في البارحة ينجز بواسطة الكمبيوتر أصبح ينجز بواسطة الأجهزة المحمولة بفضل الثورة التكنولوجية في هذا المجال.¹

ثالثا: بعد الفعالية التنظيمية

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، إذ أن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية في مجال الإدارة كان "برنارد" (Barnard). وقد بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفعالية التنظيمية طوال فترة الخمسينيات بأنها الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه، حيث عرفت الفعالية بأنها إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أو لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية. وهناك من عبر عن الفعالية باختيار الأشياء الصحيحة للقيام بها، أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، ولتحقيق الفعالية المطلوبة يجب أن تتكامل عوامل رئيسية هي الأفراد، الهيكل والمعلومات. وتعد الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن تم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه. وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعد ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن تم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم، وتتبع أهمية الاهتمام بمعرفة الفعالية التنظيمية من جانبين هما:²

- إن أفعال المديرين هي وراء الفعالية التنظيمية بشكل أساسي.
- إن الاهتمام بالفعالية التنظيمية يحتم على المديرين أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلاً للأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول تنظيماتهم، إذ أن المجموعات المختلفة من جماهير المنظمة التي تصدر أحكاماً على الفعالية التنظيمية هم أكثر قدرة على رؤية هذه الفعالية التنظيمية من زوايا وأبعاد متعدد.

كما يعد قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة. لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية وسيلة لتقييم أدائها، لذا يجب أن تعكس الفعالية التنظيمية أبعاد المنظمة ككل أخذاً في الحسبان النظر للمنظمة كنظام شامل، ويجب أن يعكس قياس الفعالية التنظيمية كذلك المنظمة والبيئة المحيطة والتفاعل بينهما والمتغيرات السلوكية وليس فقط المتغيرات الكمية.

ومن خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

¹ احمد خليل الكحلوت، "علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص: 26.

² فينر فيصل الجربا، "اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة بمدينة عمان"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011، ص: 35.

- الفاعلية خاصة نسبية، إذ لا يمكن إصدار حكم على فاعلية منظمة ما بصورة مطلقة.
- الفاعلية خاصة تراكمية فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن تم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.
- الفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

رابعاً: بعد إدارة الجودة الشاملة (معايير تحسين الجودة)

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تحسين وتطوير الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

فقد استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون. وتعرف "منظمة التقييس العالمية" إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين، وتتضح أهمية "إدارة الجودة الشاملة" من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق الآتي:¹

1. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن؛
2. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات؛
3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء؛
4. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات؛
5. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء؛
6. تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

المطلب الرابع: عوامل نجاح هندسة العمليات الإدارية ومعوقاتها

دائماً تكون هناك عوامل مساعدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية حيث تكون سببا في نجاح هذه العملية. إلا أن المؤسسات الاقتصادية تواجه العديد من المعوقات التي تعرقل هذا النجاح وهذا ما سنتعرف عليه.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص: 39، 54.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية

الفرع الأول: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عملية إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:¹

❖ توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير: علما أن هذه البرامج تتطلب الالتزام الدائم، وكل هذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير، الذي يدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.

❖ المساندة والتعاضد اللازمين من جانب أصحاب العملية: وتعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفتهم أكثر تضررا، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة ايجابية ومساعدة تزيد من التعاضد في إنجاح العملية.

❖ المعرفة الكامنة بحاجيات الزبون: وهو بمثابة الحجر الزاوية في برنامج إعادة الهندسة، وعليه فالمؤسسة لابد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن على حساب المنافسين.

❖ المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية: والتي يمكن أن تكون خارجية عن المؤسسة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المؤسسة على استكشاف النقائص وإيجاد الحلول لعمليتها أو تسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة، فضلا عن مساعدة أعضاء المؤسسة داخليا.

❖ إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة: إنه ليس من الضروري مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل من أجل ضمان نجاح العملية وكفايتها.

❖ إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات: علما أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد من شمول هذا البناء (إعادة الهندسة) على هذين المجالين وتحسينهما لي يكونا في مستوى طموحات المؤسسة.

الفرع الثاني: معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية

يمكن للمنظمة أن تضع خطة متكاملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لديها سعيا منها نحو إحداث عملية انتقال نوعي في الأداء والخدمة المقدمة إلا أنها قد تصطدم بعقبات ومعوقات كثيرة تحول دون البدء بتنفيذ

¹ مجذوبي شهرزاد، " دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي ليايس، سيدي بلعباس، 2017- 2018، ص ص: 49، 50.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية

هذه الخطة وتحد من فعالية تطبيقها، فقد أورد "ملاي و زملائه" (Mlay. et al) آراء العديد من الكتاب والباحثين لأهم المعوقات التي يمكنها أن تعيق تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات يمكن إجمالها فيما يلي:¹

1. مشكلات تتعلق بالاتصال وعدم وجود أنظمة اتصال مدعمة؛
2. إهمال الثقافة التنظيمية للمنظمة ينتج عنها مقاومة تنظيمية من العاملين؛
3. مشكلات تتعلق بعدم تبني ثقافة التغيير أو إدارته؛
4. ضعف أنظمة التدريب والتعليم؛
5. قصور في فهم إدارة المنظمة لمفهوم إعادة هندسة العمليات والالتزام بها؛
6. الافتقار إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة للتطبيق.

ومن بين الصعوبات أيضا التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية نجد:²

1. عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية؛
2. عدم وضوح الرؤية المستقبلية؛
3. وضع حلول غير منطقية للمشكلات؛
4. عدم إشراك الجهات المستفيدة في الحل؛
5. سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة؛
6. عدم استخدام تقنية المعلومات.

ومن الأخطاء الشائعة والمتوقعة لعمليات إعادة الهندسة الإدارية تؤدي إلى الفشل الحتمي لماذا؟ لأن الهندسة الإدارية عملية صعبة ومخيفة دون شك، لذا فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل إنصاف الحلول، ومن أبرزها:³

1. محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما؛
2. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط؛
3. تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة؛
4. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة؛
5. التراجع من منتصف الطريق؛
6. وضع العراقيل أمام إعادة الهندسة الإدارية والتركيز على المظهر لا الجوهر؛

¹ احمد خليل محمود الكحلوت، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

² عامر إبراهيم عمرو، "مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2018، ص: 39.

³ أيمن جمال عبد الهادي السر، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 57، 58.

7. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع إعادة الهندسة الإدارية من الانطلاق؛
8. محاولة إجراء عملية إعادة الهندسة الإدارية من الأسفل إلى الأعلى؛
9. تعيين شخص لا يفهم ما هي إعادة هندسة العمليات الإدارية لقيادة المعركة؛
10. دفن إعادة الهندسة الإدارية في كومة من جداول الأعمال والأولويات؛
11. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية؛
12. إجراء عملية إعادة الهندسة الإدارية والمدير العام على وشك التقاعد؛
13. التركيز على التصميم وإهمال الهدف؛
14. مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب احد؛
15. الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

خلاصة:

إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم من تدريب العاملين وتصميم الوضع الداخلي للمؤسسة، وهذا كله بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في العمليات.

ولهذا أصبحت إعادة هندسة العمليات الإدارية أمراً حتمياً في ظل التغيرات التي تعرفها البيئة المحلية والدولية على شتى الأصعدة.

وتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يقتصر على المؤسسات ذات الأداء المتدني بل يمس كذلك المؤسسات المتقدمة لضمان بقائها في دائرة التميز.

الفصل الثاني:

جودة الخدمة في المؤسسة

المبحث الأول: إطار عام حول الخدمة

المبحث الثاني: الجودة في المؤسسة

تمهيد:

ازداد الاهتمام بالخدمات في مختلف المؤسسات نظرا للتطور السريع الذي تشهده في مختلف المجالات وكذلك نظرا لتعددّها وتنوعها، حيث تسعى كل مؤسسات إلى تقديم خدماتها على أكمل وجه وبأحسن صورة ممكنة لأنها تعتبر منفعة يمكن تقديمها للإفراد لتحقيق رضاهم.

يتلقى موضوع الجودة المزيد من الاهتمام من طرف معظم المؤسسة الخدمية لما لها من تأثير كبير على توقعات ورغبات المستفيدين والعملاء حيث أصبحت هذه المؤسسات تؤدي مختلف أعمالها على أكمل وجه وبجودة عالية وتعمل دائما على رفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم خدماتها حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء.

وفي هذا الفصل سوف يتم عرض شامل لجودة الخدمة في المؤسسة من خلال تقسيم هذا الفصل إلى بحثين حيث نتناول في المبحث الأول إطار عام حول الخدمة أما المبحث الثاني فسنحدث عن الجودة في المؤسسة.

المبحث الأول: إطار عام حول الخدمة

إن الاهتمام الكبير الذي تحظى به الخدمات بمختلف أنواعها كان بسبب اعتبار الخدمات لها أهمية ودور كبير في حياة الأفراد والمؤسسات لأنها نشاط نافع لكل الأطراف سواء المقدمة أو المستقبل لها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

الفرع الأول: تعريف الخدمة

تعددت تعاريف ومفاهيم الخدمة، وسوف نستعرض بعض التعريفات التي أظهرتها أدبيات التسويق، وهي على النحو التالي:

و نقلا عن عتيق عائشة عرفت " قرونوس" (Gronrooss) الخدمة بأنها " :هي أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن يحدث عن طريق التفاعل ليس المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل"¹ كما عرف " عبد الله جاد" الخدمة على "أنها نشاط، منفعة، أو خدمة يقدمها طرف لآخر بحيث تعود بالمنفعة لكلا الطرفين، وهي في الأساس غير ملموسة وتقديمها غير مرتبط بتقديم خدمة مصاحبة لها أو سلعة مادية"².

والخدمات هي أنشطة اقتصادية تخلق قيمة وتوفر فوائد للعملاء في أوقات وأماكن محددة، نتيجة لتحقيق المطلوب - تغير أو نيابة عن- مستلم الخدمة. والأمر الأكثر تميزا هو أن الخدمة قد وصفت بأنها "شيء يمكن أن يكون"³

وتعرف بأنها: " نشاط يرافقه عدد من العناصر الغير ملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن او مع خاصية الحياة، وليس نتيجة انتقالها للمالك"⁴.

أيضا الخدمة هي نشاط غير الملموس، الذي يهدف أساسا إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى، ووفقا لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلا من الخدمات المهنية، مثل المحاماة، والمحاسبة، والخدمات الصحية، وكذلك الخدمات المالية، مثل خدمات البنوك، والنقل، والإسكان، والنظافة، والخدمات التعليمية.....الخ.⁵

¹ عتيق عائشة، " جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص:15.

² عبد الله جاد عبد الله الغنيمات، " تسويق الخدمات الفندقية في فلسطين"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص:15.

³ Christopher Lovelock and others , **services marketing** , Edinburgh business school,heriot- watt university , se-ai-engb1 /2016, p4 .

⁴ عمروش ابتسام، " تسويق خدمات التأمين في الجزائر"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، شعبة التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص:21.

⁵ عبد الله حسن مسلم، " ادارة الجودة الشاملة (معايير الايزو)"، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:197.

من جملة التعاريف السابقة تتضح المضامين التالية:¹

- الخدمة في أغلبها غير ملموسة، بل مدركة من خلال المنفعة التي تقدمها للمستفيد؛
- قد ترتبط بمنتج ملموس وقد لا تكون، وتتألف من جوهر تدعمه خدمات تكميلية؛
- لا يمكن تملكها، وإنما الاستفادة من عرضها.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص وتتمثل هذه الخصائص أساسا في ما يلي:²

1. عدم الملموسية:

تعني هذه الخاصية إن الخدمات لا يمكن (رؤيتها، تذوقها، الشعور بها، سماعها، شم رائحتها قبل شرائها)، فمثلا المريض الذي تجرى له عملية جراحية للتجميل لا يمكن أن يرى نتيجة العملية قبل الشراء، وليس لدى ركاب الخطوط الجوية شيء سوى تذكرة ووعده بان تصل حقائبهم بسلام ولتقليل عدم التأكد يبحث المستفيدين من الخدمة عن إشارات جودة الخدمة ويستخلصوا استنتاجات عن الجودة من المكان (السعر، المعدات، الاتصالات) التي يمكنهم رؤيتها، ولذلك تكون مهمة مقدم الخدمة جعل الخدمة ملموسة بطريقة واحدة أو أكثر وإرسال الإشارات الصحيحة عن الجودة وهذا يطلق عليه احد المحللين (الدليل المادي) والذي يقدم فيه تنظيم الخدمة لعملائه دليلا منظما.

2. التلازم (عدم إمكانية فصل الخدمة):

هي عبارة عن درجة الترابط بين الخدمة ذاتها ومقدمها فدرجة الترابط تكون أعلى بكثير في الخدمات مقارنة بالسلع المادية وتشير خاصية التلازمية إلى وجود علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة والمستفيد فغالبا ما يتطلب الأمر حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها، كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد في إنتاجها، وهذه الأخيرة تعد خاصية أساسية للكثير من الخدمات.

3. الاختلاف وعدم التجانس:

يختلف تقديم الخدمة من شخص لأخر خاصة إذا تعلق الأمر بخدمات تعتمد بالدرجة الأولى على التدخل الإنساني فيكون من الصعب على المستفيد من الخدمة المقارنة بين نفس الخدمات المعروضة قبل شرائها، كما يكون أيضا من الصعب على مقدم الخدمة إنتاج نفس الخدمة وبنفس الصفات في الوقت والمكان نفسه بالإضافة إلى أن الخدمات تقدم في أماكن عديدة ومن طرف أشخاص مختلفون في نفس المؤسسة أو من

¹ والة عائشة، " أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص: 4.

² دريدي احلام،" دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص: 14، 13.

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

مؤسسة لأخرى وبالتالي فإن النمطية في إنتاج الخدمات تعد أمراً صعباً عكس السلع المادية التي تكون في غالب الأحيان نمطية.

4. غير قابلية الخدمة للتخزين (الزوال والفاء):

بما أن الخدمة نشاط غير ملموس وبالتالي لا نستطيع تخزينها، فالوسائل والأشخاص والمحلات اللازمة التي تدخل في إيجاد الخدمة تعتبر أساسية في الإنتاج، لكنها ليست الخدمة في حد ذاتها، فخدمات الفندقية مثلاً تحتاج أسرة وأشخاص وأكل لكن في النهاية المستفيد من الخدمة يدفع ثمن الخدمة وليس الأثاث. كما يجب الإشارة انه قد تنتج عن هذه الخاصية خسارة للمؤسسة الخدمية وذلك لعدم المقدرة على تخزين الطاقة الضائعة، فالمقاعد الفارغة في صالات السينما أو في أي وسيلة من وسائل النقل طاقة ضائعة لعدم إمكانية خزنها.

5. الملكية :

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز الخدمات عن السلع وذلك لان المستفيد من الخدمة له الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها، فحين يدفع المستفيد من غرفة في فندق أو مقعد في طائرة فالدفع يكون بهدف استعمال المقعد أو استئجار الغرفة فقط وليس امتلاكه.

والجدول رقم (1) يوضح بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها

جدول رقم(1):بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمة وأساليب معالجتها

خصائص الخدمة	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	- صعوبة توفير عينات - وجود قيود على عناصر الترويج في المزيج التسويقي - صعوبة تحديد السعر والنوعية مسبقاً - استخدام السعر كمؤشر للجودة - صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة	- التركيز على الفوائد - زيادة إضفاء الملموسية للخدمة - استخدام الأسماء التجارية - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة - تخفيض تعقيدات الخدمة
التلازم	- تتطلب تواجد مقدم الخدمة - البيع المباشر - محدودية نطاق العمليات	- تعلم العمل في مجموعات كبيرة - العمل بسرعة - تحسين أنظمة تسليم الخدمة
الاختلاف وعدم التجانس	- المقاييس تعتمد على من هو مقدمها ومتى تقدم - صعوبة التأكد من النوعية	- تدريب عدد اكبر من الموظفين الأكفاء - الحرص على اختيار وتدريب الموظفين
عدم القابلية للتخزين (الزوال والفاء)	- لا يمكن تخزينها - مشاكل التذبذب في الطلب	- أتمتة العمليات قدر المستطاع - المحاولة المستمرة لإيجاد التوافق
الملكية	- المستفيد من الخدمة يسمح له باستخدام الخدمة ولكن لا يمتلكها	- التركيز على مميزات عدم الملكية مثل (توفير نظام الدفع)

المصدر: دريدي أحلام، المرجع السابق، ص14.

الفرع الثالث: أهمية الخدمة

- ازدادت أهمية الخدمة في الآونة الأخيرة عما كانت عليه بالسابق لأسباب عديدة أهمها¹:
- ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات، حيث تشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات؛
 - ارتفاع نسبة الخدمات في الناتج القومي الإجمالي (GNP) ، حيث تشير الإحصائيات أن الخدمات مساهمة في %72 من الناتج القومي الإجمالي لاقتصاد الاتحاد الأوروبي؛
 - الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات فسلح الكمبيوتر و الانترنت وأنظمة الأمان تحتاج إلى خدمات متخصصة مثل التركيب والصيانة و التدريب وقطع الغيار؛
 - ارتفاع مستويات الدخل في كثير من دول العالم مما جعل الإنفاق على كثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا؛
 - التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة.

المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة

هناك تصنيفات مختلفة باختلاف طبيعة وشكل الخدمة تساهم في الوصول إلى الفهم الجيد لطبيعة الخدمة لغرض وضع استراتيجيات تسويقية فعالة تعمل على مواجهة التحديات في المستقبل باستغلال الفرص الممنوحة وتجنب الأخطار الواردة بهدف تحقيق غاية المشروع ومصصلحة المجتمع ومن بين هذه التصنيفات ما يأتي:

أولاً: تصنيف الخدمة (نوع السوق، كثافة العمل، الاتصال بالمستفيد، الخبرة المطلوبة)

يمكن أن نصنف الخدمات وفق أسلوب مبسط بحيث يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، ومن أهم الأسس المتبعة حسب هذا الأسلوب ما يلي:²

1. حسب نوع السوق: ويمكن أن نصنف هذه الخدمات في هذه الحالة إلى:
 - الخدمات الاستهلاكية وهي التي تقدم لإشباع الحاجات الشخصية الصرفة مثل خدمات صحية، خدمات النقل، الاتصالات، حلاقة الشعر بحيث تتعلق بالفرد؛
 - الخدمات التي تتعلق بمنشآت الأعمال بحيث تقدم لإشباع حاجاتها مثل الخدمات الاستشارية والمحاسبية، الخدمات المتعلقة بصيانة المباني، المعدات وغيرها.
2. حسب درجة كثافة العمل: هناك بعض الخدمات التي تعتمد على قوة عمل كثيفة مثل خدمات الحلاقة، خدمات الصيانة، خدمات استشارية.

¹ حليلة السعدية قريشي وعفاف خويلد، "محاضرة في تسويق الخدمات"، أقيمت على الطلبة السنة الأولى و الثانية ماستر، جامعة قصدي مرياح ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017/2018، ص:22.

² بشير بودية وطارق قندوز، " اصول ومضامين تسويق الخدمات"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص:115.

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

وخدمات أخرى تعتمد على مستلزمات مادية أكثر مع درجة كثافة قوة عمل اقل مثل خدمات الاتصال، خدمات النقل، البيع الآلي وغيرها.

3. حسب درجة الاتصال بالمستفيد: تصنف الخدمات في هذه الحالة حسب درجة الاتصال الشخصي بين مقدم الخدم والمستفيد بحيث توجد خدمات ذات اتصال شخصي عالي (خدمات الطبيب) وخدمات ذات اتصال شخصي منخفض (الصراف الآلي) وخدمات ذات اتصال شخصي متوسط (خدمات المطاعم).
4. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: تصنف الخدمات في هذه الحالة إلى خدمات مهنية مثل خدمات حراسة العمارات الحدائق وغيرها.

ثانيا: تصنيف الخدمة (الخدمة الخالصة، الخدمة المرفقة بمنتوج مادي، المنتج المرافق بعدة خدمات)

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف وهي كما يلي:¹

1. الخدمة الخالصة: وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتوج مادي أو خدمات أخرى مرافقة مثل خدمات التأمين ، التعليم ، دور الحضانة ، وغيرها كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل.
2. الخدمة المرفقة بمنتوج مادي: يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدة منتجات وخدمات مثل الجرائد ،المجلات ، المشروبات والتغذية وغيرها ، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض.
3. المنتج المرافق بعدة خدمات: في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرافقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل ، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي ، كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرافقة مثل النقل ، الصيانة ، الضمان .

ثالثا: تصنيف الخدمة (معالجة الناس،المثير العقلي، معالجة المعلومات)

حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي:²

1. خدمات معالجة الناس: وتحصل عندما يطلب المستفيد من مزود الخدمة أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو ممتلكاته المادية مثل صيانة السيارة أو المسكن أو أي شيء مادي آخر وفي هذه الحالة فان الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية إنتاج وتقديم الخدمة.
2. خدمات المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين وأذهانهم ولهذا فان الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين

¹ بوغنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2007، ص: 61، ص: 61.

² فريد كورتل وآخرون، "تسويق الخدمات الصحية"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 63.

خلال القنوات الالكترونية إن فاعلية هذا النوع من الخدمات تتطلب كشرط أن يكون المستفيد على استعداد للتفاعل مع الخدمة ذهنيا أو عاطفيا وليس بالضرورة أن يكون المستفيد حاضرا بشكل مادي للحصول على الخدمة فالأمر قد يتطلب منه أن يكون حاضرا بذهنه وعقله ومشاعره من خلال التواصل أو التعامل مع المعلومات ومن أمثلتها خدمات الترفيه والتدريس والخدمات الإذاعة والتلفزيون وغيرها.

3. **خدمات معالجة المعلومات:** وهي تتألف من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لمجهوداتهم غير المحسوسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية والبحوث والسيارة والمحاسبة وغيرها.

المطلب الثالث: عناصر إنتاج الخدمة وطرق تقديمها

يجب أن تتفاعل العناصر الأساسية المكونة للخدمة مع بعضها البعض بغرض إنتاج الخدمة وتقديمها بطرق مختلفة. وهذا ما سنتعرف عليه.

الفرع الأول: عناصر إنتاج الخدمة

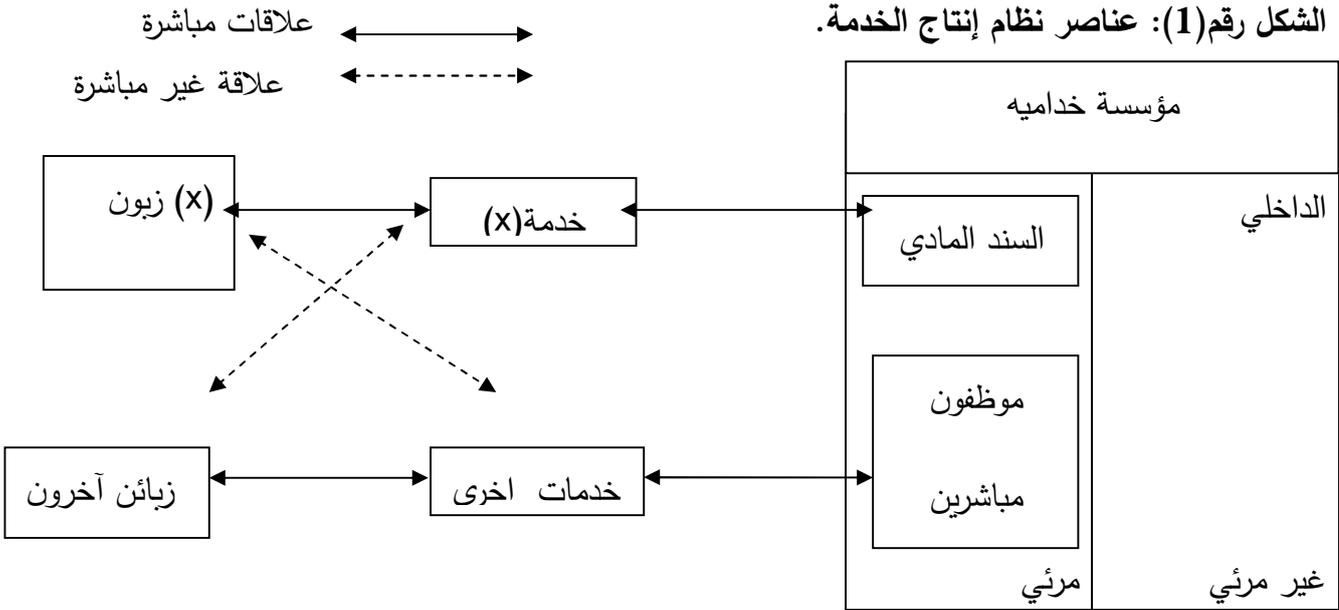
قد حدد كل من "Langeard and Eiglier" خمسة عناصر أساسية تدخل في عملية إنتاج الخدمة هي:¹

1. **نظام التنظيم الداخلي:** يتمثل في الإدارة العليا للمؤسسة، والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات، اختيار المحيط المادي، توظيف وتسيير الموارد البشرية، تحديد أشكال الاتصال بين المؤسسة والزبائن،... الخ. وبذلك يكون لهذا الجزء من عملية الإنتاج وغير المرئي بالنسبة للزبون، تأثيرا مباشرا على عملية تقديم الخدمة وجودتها.
2. **العمال المباشرين:** يقصد بالعمال المباشرين، مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المؤسسة في نظرهم (الجزء المرئي). ويؤدي هؤلاء الموظفون، دورا بالغ الأهمية في عملية تقديم الخدمة وجودتها، مما يتطلب توافرهم على مهارات وكفاءات عالية.
3. **السند المادي:** يظهر في التصميم الداخلي للمؤسسة، التجهيزات والمعدات الضرورية لإنتاج الخدمة، موقع المؤسسة،... الخ. وهو يؤثر على عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.
4. **الزبائن:** كل من يتعامل مع المؤسسة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبونا لها.
5. **عرض الخدمات:** تتمثل النتيجة المتولدة من مجموعة التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة والتي يعتمد تقديمها في الغالب وجود مقدم الخدمة والزبون في آن واحد.

¹ صليحة رقاد، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص: 6، 7.

ويمكن توضيح عناصر الخدمة من خلال الشكل (1) التالي:

الشكل رقم(1): عناصر نظام إنتاج الخدمة.



المصدر: فليسي لينده، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، ص36.

يوضح الشكل آلية التفاعل بين عناصر نظام إنتاج الخدمة، فعلى فرض أن الزبون (X) يطلب خدمة (X) من منظمة ولتكن مثلا وكالة مصرفية حين دخوله الوكالة يلتقي بعملاء آخرين يطلبون نفس الخدمة أو خدمات أخرى كما يجد أمامه شبكة مادية تضم مباني ديكور داخلي وموظفين... الخ، يدخل العميل طالب الخدمة في اتصال مباشر مع الموظفين الذين يمثلون الجزء المرئي ومنه يحول نظام إنتاج الخدمة إلى الجزء الغير مرئي والذي يعتبر الدعامة الأساسية للجزء المرئي للخدمة المقدمة.

ويجب الإشارة إلى أن عناصر إنتاج الخدمة لها أهمية بالغة في تقديم الخدمة انطلاقا من إنتاجها حتى وصولها إلى الزبون وهو ما يعكس دور الخدمات في الوقت الحاضر، وهذا ما سنتعرض إليه بالتفصيل في الفرع الثاني.

الفرع الثاني: طرق تقديم الخدمة

تأخذ طرق تقديم الخدمة أشكالا مختلفة ولعل أكثرها اتساعا وانتشارا الأنواع التالية:¹

1. طريقة الخدمة الباردة: تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة للعملاء، إضافة إلى تعاملات غير جيدة وتواجه مواقف وسلوك غير مناسبة من العملاء أنفسهم جراء السلوكيات غير المقبولة من قبل مقدمي الخدمات لذلك تكون الخدمة غير مريحة وغير متناسقة في الجانب الإجرائي، أما الجانب الشخصي، فتمتاز بأنها غير واضحة وعادة ما تكون باردة وغير شفافة وتتسم بعدم الاكتراث للعملاء إذ يمقتون هذه الخدمة ولا يرغبون بها.

¹ فليسي لينده، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2012/2011، ص، ص:40، 41.

2. **طريقة المصنع للخدمة:** إن هذه الطريقة تمتاز عادة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي فينتم بانخفاض أهميته. أما فيما يخص الجانب الإجرائي فإنها تأتي في الوقت المناسب وتكون منتظمة ومناسبة وتقدم صورة موحدة لجميع العملاء ومن الجانب الشخصي تمتاز بعدم الشفافية وتقدم صورة باردة وغير مرغوبة من قبل العملاء.

3. **طريقة الحديقة الوردية للخدمة:** إن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للعملاء تتميز بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي الذي تكون فيه الخدمة بطيئة عادة وغير متناسقة، أما الجانب الشخصي فتتميز الخدمة بأنها جذابة وملفتة للنظر بارعة وسليمة في سبيل تقديمها ومرغوبة من قبل العملاء.

4. **طريقة جودة وخدمة العميل:** إن هذه الطريقة تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكل من الاتجاهين الإجرائي والشخصي، وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة، فتتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بأنها منتظمة ومتناسقة عادة، وتقدم صورة موحدة للعملاء أما على المستوى الشخصي فتكون سبيل تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر. ولكن رغم اختلاف طرق تقديم الخدمة فإن الهدف الأساسي هو تحقيق رغبات العملاء والوصول إلى جودة الخدمات المقدمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية.

المطلب الرابع: أبعاد الخدمة ودورة حياتها

تشمل الخدمة عدة أبعاد نستطيع من خلالها معرفة طريقة تقديم هذه الخدمة وما هي الوسائل المستخدمة. مما ينتج لها دورة حياة خاصة. وهذا ما سنتعرف عليه.

الفرع الأول: أبعاد الخدمة

تتمثل هذه الأبعاد من البعد التقني، الوظيفي، الجوانب الملموسة، وغير الملموسة، سنحاول شرحها باختصار فيما يلي:¹

1. **البعد التقني:** ويتعلق بإجابتنا على السؤال ماذا هناك؟ فهذا البعد يشمل الوسائل المستعملة في تقديم الخدمة، وبشكل أكثر دقة البعد التقني هو الشيء الملموس الذي يحصل عليه الزبون عند تفاعله مثلا غرفة جيدة للنوم في حالة الفنادق، أو جبة شهية في حالة المطاعم، وهذا البعد لا يعبر عن البعد الكلي للتجربة التي يعيشها المستهلك.

2. **البعد الوظيفي:** ويتعلق بإجابتنا على السؤال كيف؟ أي كيف تقدم الخدمة، ويركز هذا البعد خاصة على آلية تقديم الخدمة، مثلا إمكانية استعمال الخدمة (ما هي الأوقات والطرق الممكنة للوصول إلى الخدمة واستهلاكها)، مظهر مكاتب العمل الخاصة بتقديم الخدمة، السلوكيات والكلام الذي يتحدثون به، كل هذا له اثر على مستقبل علاقة الزبون بالمنظمة وتقييمه لها.

¹ غيشي عبد العالي، "اهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص: 31.

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

3. **البعد الملموس:** يشتمل هذا العنصر على العناصر المادية التي تأخذ مكانا في الخدمة، مثلا: محيط الخدمة، أيضا الخدمات المحيطة كتذاكر السفر والبطاقات الائتمانية، ويعبر عن هذه العناصر الملموسة والمادية ب(Physical Evidence).

4. **البعد غير الملموس:** ويتمثل في النشاط والسلوك الذي ينشأ عند تقديم الخدمات، غالبا يمثل الوجه الأساسي للخدمة أو لب الخدمة، مثلا: النصيحة التي يقدمها مستشار الأعمال للمستثمرين.

الفرع الثاني: دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضوج والانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة فليس إستراتيجية دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة، ويمكن تناول هذه المراحل كما يأتي:¹

1. **مرحلة التقدم:** يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى، وان شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وتتركز إستراتيجية المنظمة في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، وذلك لان نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة، وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهدفين.

2. **مرحلة النمو:** يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية، وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات وأرباح كبيرة، إلا أن هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تجذب المنافسين. المنافسة تأتي بمتغيرات مهمة في إستراتيجية التسويق لمؤسسة الخدمة وبدلا من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فان مسوق لخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديا لإقناعهم بالعلامة التجارية.

3. **مرحلة النضوج:** في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة، فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر و الخصائص الهامشية المتميزة، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مرحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أية فوارق بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة. وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- امتداد المنافسة وخروج المؤسسات ذات المستوى المنخفض.
- استمرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.

¹ فليسي ليندة، مرجع سبق ذكره، ص،ص:39،40.

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

ففي هذه المرحلة المتأخرة لنضوج الخدمة تصبح الفاعلية لعملية التسليم الداخلية والخارجية للخدمة أهمية، حيث لا تزال القدرة موجودة لدى المنظمة لإضافة خدمات إضافية، وفي الوقت نفسه فان القدرة تصبح متاحة للزبائن الآخرين لأسباب أخرى يفضلون استخدام الخدمة الجوهرية فقط مثال ذلك الطيران بدون خدمات الشحن أو التحميل.

4. **مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المؤسسات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدية مثلا بدأ بالانخفاض عندما أصبح الطيران الجوي أكثر أمانا وذا جودة اقتصادية.

ففي هذه المرحلة فان الخدمة سوف تقدم فقط إذا طلبها الزبون بصراحة، وإذا انخفض الطلب عليها فسيجبر مقدم الخدمات على إيقاف الإنتاج كليا لان الخدمات ما عادت مريحة بالنسبة له ويجب التخلص منها، وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.
- انخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح وانخفاض رأس المال.

ومما سبق نلاحظ أن مرحلة التقديم هي المرحلة المتميزة بالبطء أو النمو البطيء، بينما مرحلة النمو هي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة، ومرحلة النضوج هي المرحلة التي يقل فيها النمو لان المنتج حقق القبول لدى جميع الزبائن، ومرحلة الانحدار هي الفترة التي يكون فيها الأداء بالانخفاض والتراجع.

المبحث الثاني: جودة الخدمة في المؤسسة

يعتبر قطاع الخدمات من أهم القطاعات الاقتصادية التي تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية. وعلى هذا الأساس اتسع هذا القطاع وازدادت الاستثمارات فيه، بحيث أصبح ميدان للمنافسة بدفع المدراء والموظفين إلى خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء وتحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق التميز والبقاء من خلال جودة خدماتها.

المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات

تعتبر الجودة مقياس لمدى تلبية حاجات ورغبات الزبائن فتقديم المؤسسة لخدمة معينة بالشكل الذي يتفق مع توقعات الزبائن ويحقق رضاهم يعتبر بحد ذاته جودة وسنتعرف على كل هذا فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الجودة في الخدمة

يعرف "شوهارت وليفيت" (shewhart and levitt) على أنها " مطابقة للمواصفات. أي تتعلق جودة المطابقة بالدرجة التي يفى بها المنتج بمعايير تصميم معينة".¹

¹ Dr ibrahim A elshae, **what is meaning of quality** , lecturer, management departmen, suz canal university ismailia, egypt, 2012 , Appendix1 : evaluation of quality definitions .

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

ونقلا عن "مجيد الكرخي" عرف "روبرت دينها رد" (Robetdinhard) الجودة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ومتواصل من اجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء متصاحبا مع التأكيد على أداء الأعمال بصورة صحيحة، من الوهلة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وبأقل وقت ممكن".¹

كما تعرف "عياد ليلي" الجودة كمصطلح "التفضيل" فهي بمثابة خيار بالنسبة لغالبية الأفراد، كما تعني في جوهر مفهومها مستوى الرضا الذي يحصل عليه المستهلك من خلال تفاعل المدخلات في العملية الإنتاجية (الأفراد، العمليات، السياسات والأجهزة) والوصول غلى ذلك التميز العالي والفعال على مستوى المخرجات (الملموسة والغير ملموسة) مع ضرورة التركيز على التحسين والتطوير المستمر لهذه المخرجات للتمكن من كسب ولاء المستهلك بصفة دائمة.²

وما تجدر الإشارة إليه، أن مفهوم الجودة يرتكز على مجموعة من الدعائم التي بدونها لا يمكن أن تتحقق الجودة، وهي كما يلي:³

1. **جودة التصميم:** تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بتكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقياس لحسن ملائمة التصميم للمتطلبات المنفق عليها، وتعود مسؤولية تحقيقها إلى كل العاملين في المؤسسة.

2. **جودة التنفيذ:** يقصد بها تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم، وتعتبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة مسبقا.

3. **جودة الأداء:** وترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة، كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة إلى ذلك، ويمكن رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات، مثل سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق بالأجزاء خلال فترة زمنية معينة وتقديم إرشادات عن طريق الاستعمال.

و للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، إذ تعتبر احد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجاتها، ويمكن تناول أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة كما يلي:⁴

1. **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات

¹ مجيد الكرخي، "ادارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، ادارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 22.

² عياد ليلي، "اثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك"، رسالة دكتورا، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 11.

³ مولود حواس و رابح حمودي، "اهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد3، الجزائر، 2013، ص:147.

⁴ نجاة صغيرو، "تقييم جودة الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2011، ص:30، 29.

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

- الزبائن، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.
2. **المسؤولية القانونية للجودة:** إن كل مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية تكون مسؤولة عن كل ضرر قد يصيب الزبون نتيجة استخدامه لمنتجات أو خدمات غير جيدة، لذا فإن عدد المحاكم التي تتولى هذه القضايا هي في تزايد مستمر، بالتالي فعلى المؤسسة تحمل كامل المسؤولية.
3. **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية.
4. **حماية الزبون:** إن تبني المؤسسة لسياسة الجودة ووضعها مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجاتها، حيث إن الجودة المنخفضة تؤدي إلى عدم رضا الزبون على منتجات المؤسسة، وكنتيجة لانخفاض الجودة أو عدم وجود مواصفات واضحة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته من الغش وترشيده إلى المنتجات الأكثر جودة.
5. **التكاليف وحصة السوق:** عندما تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها سيسمح لها بجذب أكبر عدد من الزبائن وبيع منتجاتها بسعر مرتفع مما سيؤدي حتماً إلى زيادة حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها، بالتالي زيادة أرباحها.

الفرع الثاني: مفاهيم عامة حول جودة الخدمات

تعددت تعاريف جودة الخدمة ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة حصر خصائص الخدمة والعوامل المؤثرة فيها، والتي تجعل من عملية قياس جودتها عملية صعبة، إلا أنه قد وردت عدة تعريفات حول جودة الخدمة تفيد بأن جودة الخدمة هي الفرق بين ما يتوقعه العملاء من الخدمة (الخدمة المتوقعة) وبين ما يدركه فعلا (الخدمة الفعلية).

ونقلا عن مؤمن الحلبي عرف "حلوز ومضمور" جودة الخدمة بأنها "قيام المنظمة بتصميم وتقديم خدماتها بشكل صحيح من أول مرة، أما إذا حدث خطأ غير مقصود في أداء بعض الخدمات وهو أمر محتمل، فكيف يمكنها أن تتغلب هذا الموقف وتواجهه؟"¹

تعرف جودة الخدمة على أنها "مواءمة الخدمة لاستخدامات واستعمالات العملاء. وهي درجة الرضا التي يمكن إن تحققها الخدمة للمستفيدين والعملاء عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورتباتهم وتوقعاتهم"².

¹ مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، "جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2017، ص:10.

² عاصم رشاد محمد ابو فزع، "اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون" رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، قسم ادارة أعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص:15.

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب لأهمية جودة الخدمة:¹

1. نمو مجال الخدمة: لقد تزايدت إعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مزال مستمرا بالتوسع.
2. ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة لذلك فان توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.
3. الفهم الأكبر للزبائن: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.
4. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من اجل ضمان ذلك.

المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة العملاء وتحقيق رضا المستهدف من قبل العملاء تجاه المؤسسة والخدمات التسويقية التي ينبغي أن تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعا في هذا المجال:²

أولا: إظهار المواقف الايجابية اتجاه الآخرين

تتحقق بجذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها مقدمو الخدمة لعملائهم، وتتمثل هذه المواقف في ما يلي:

- ❖ الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العميل، والاهتمام به وتقديم الخدمة المناسبة لاحتياجاته؛
- ❖ حسن المظهر والمقابلة الجيدة للعميل؛
- ❖ الابتسامة والرقرة والتحمس لمساعدة العميل في الحصول على أفضل خدمة ممكنة؛
- ❖ المعاملة الحسنة مع العملاء بصرف النظر عن الجنس، الأعمار، المظاهر...
- ❖ الايجابية والابتعاد عن السلبية حتى في مواجهة الزبائن الذين يصعب التعامل معهم؛
- ❖ الدقة التامة والوضوح في وصف الخدمة للعملاء؛

¹ نور محي الدين محمد سعد الله، "جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية الاقتصاد والتجارة وادارة أعمال، جامعة شندي، السودان، 2017، ص: 30.

² فادية جباري، "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص: 97-99.

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

❖ التركيز على أن أهداف المؤسسة تبدأ من المستهلك وتنتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية.

ثانيا: تحديد حاجات العميل

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- ❖ جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ❖ إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل، وذلك بتوفير الخدمة في أسرع وقت ممكن وبأفضل جودة ممكنة؛
- ❖ توقع حاجات العميل مسبقا؛
- ❖ يقظة الموظف ولطفه في التعامل مع العميل.

ثالثا: العمل على توفير حاجات العملاء

وذلك من خلال:

- ❖ تقديم الخدمات المناسبة في المكان والوقت المناسب، وان يمتاز مقدم الخدمة بالتدريب والتعليم والمهارات المناسبة؛
- ❖ القيام بتأدية الواجبات المساندة الهامة، وتمثل الواجبات المشتركة بين العمال التي تشكل جانبا مهما للوصول إلى جودة الخدمة مثل: ترتيب الملفات، المناولة، تسجيل المعلومات...؛
- ❖ الاتصال الواضح والفعال داخل المؤسسة الخدمية؛
- ❖ معاملة العملاء كضيوف، فقد يتكلم احد الموظفين مع احد الزبائن بعبارات ما على سبيل الدعابة، إلا أنها قد تغضب العميل وتضطره لعدم الرجوع للمؤسسة، أو لتقديم شكاوي للمسؤول الرئيسي؛
- ❖ استعمال مختلف المهارات الترويجية الفعالة؛
- ❖ الاستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة، او غير متوقعة مثل: عطل في الحاسوب، فشل المعدات، ظروف ازدحام شديدة، نقص في العاملين...؛

رابعا: التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع الشركة مرة أخرى

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- ❖ الاهتمام بشكاوي العملاء و الإصغاء إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة هذه الشكاوي؛
- ❖ اكتساب الموظف لمهارات تمكنه من كسب العميل الصعب إلى جانب الشركة وتحويله إلى عميل سعيد ووفي للمؤسسة؛
- ❖ توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع و التعاقد: بعد انتهاء عملية البيع والتعاقد مع العملاء على مقدمي الخدمة متابعة تقديم خدمات ما بعد مثل: خدمات التركيب، الصيانة،...

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمات

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمهتمين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة حيث يرى كل من "كومب وصوان" (Combe and Swan) بان جودة الخدمة لها بعدان:¹

- الجودة المادية الملموسة، وتتمثل فيما يحصل عليه الزبون المعبر عنه بالرضا؛
 - الجودة التفاعلية، وتتمثل في الأداء المتمثل بالعمليات المنجزة داخل وخارج المؤسسة الخدمية قصد إنتاج وتقديم الخدمة.
- من البعدين السابقين يضيف " لهتلينن " (Lehtinen) وآخرون بعدا ثالثا وهو جودة المنظمة، والتي تتعلق بصورة المنظمة التي يرسمها العميل في ذهن.

كما إن هناك إحدى عشر بعد حسب نموذج servqual وهي:²

1. الاعتمادية:

تشير الاعتمادية أو المصداقية إلى قدرة مورد الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمنتفع يتطلع إلى مورد الخدمة بان يقدم له خدمة دقيقة ، من حيث الوقت والانجاز تماما مثلما وعده، وان يعتمد على المورد في هذا المجال بالذات .
أي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضا بدرجة عالية من الدقة والصحة.

2. مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان:

هل أن الخدمة متوفرة في المكان والزمان الذي يريدونها المستفيد؟
هل أن المستفيد سوف يحصل على الخدمة المطلوبة من دون انتظارها؟

3. الثقة والأمان (الضمان):

هل أن الخدمة خالية من الخطورة والمخاطر والشك، مثال ذلك ما هي درجة الثقة والأمان (الضمان) المترتبة عن إجراء عمل جراحي في مشفى معين؟

4. المصداقية:

ما هي مصداقية مورد (مقدم) الخدمة؟

5. درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد:

كم من الوقت يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم المستفيد؟
هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للمستفيد؟

¹ فهيمة بديسي و زويوش بلال،"جودة الخدمات الصحية الخصائص الأبعاد والمؤشرات"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة،

العدد 2011، 7، ص 47.

² علاء عادل درويش،" دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، قسم ادارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2012/2013، ص:91-94.

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

هل يعرف مقدم الخدمة مشاعر المستفيد وهل يقدر هذه المشاعر؟
أي تتضمن كل من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملاءمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة، و ملاءمة موقع المنظمة.

6. سرعة الاستجابة ومساعدة العميل :

ما هو استعداد ورغبة مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله المحددة؟
أي هي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للعملاء من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة.

7. الجدارة:

ما هو مستوى الجدارة الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل امثل؟
وفي حالة التعامل مع مورد خدمة ما لأول مرة، فإن المستفيد غالبا ما يلجا إلى معايير الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته.

8. الأشياء الملموسة:

غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر التسهيلات المادية(مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال) التابعة لمقدم الخدمة، وبسبب عدم ملموسية الخدمة تجعل الرقابة على جودتها أصعب من الرقابة على جودة المنتج.

ففي القطاع الصحي مثلا يتم بيع وتسويق المهارات المهنية والكفاءة وهذه كلها غير ملموسة، ولذلك تسعى الإدارات لتقليل الفجوة بين اللاملموسية والجوانب المادية الملموسة.

وتستخدم معظم المشافي بعد الجوانب المادية الملموسة كعنصر لتحسين صورتها ومؤشر للجودة لدى المرضى، حيث أن مسوقي الخدمة يبدون اهتماما كبيرا لملموسية جودة الخدمات بوصفها من المجالات التي يمكن رؤيتها من قبل المستفيد من الخدمة.

9. الاتصالات:

هل أن مقدم الخدمة قادر على تنوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة، والدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة وبالتحديد مثلا، هل يتم إبلاغ المستفيد على بالأعطال والعراقيل التي تحصل في نظام تقديم الخدمة؟

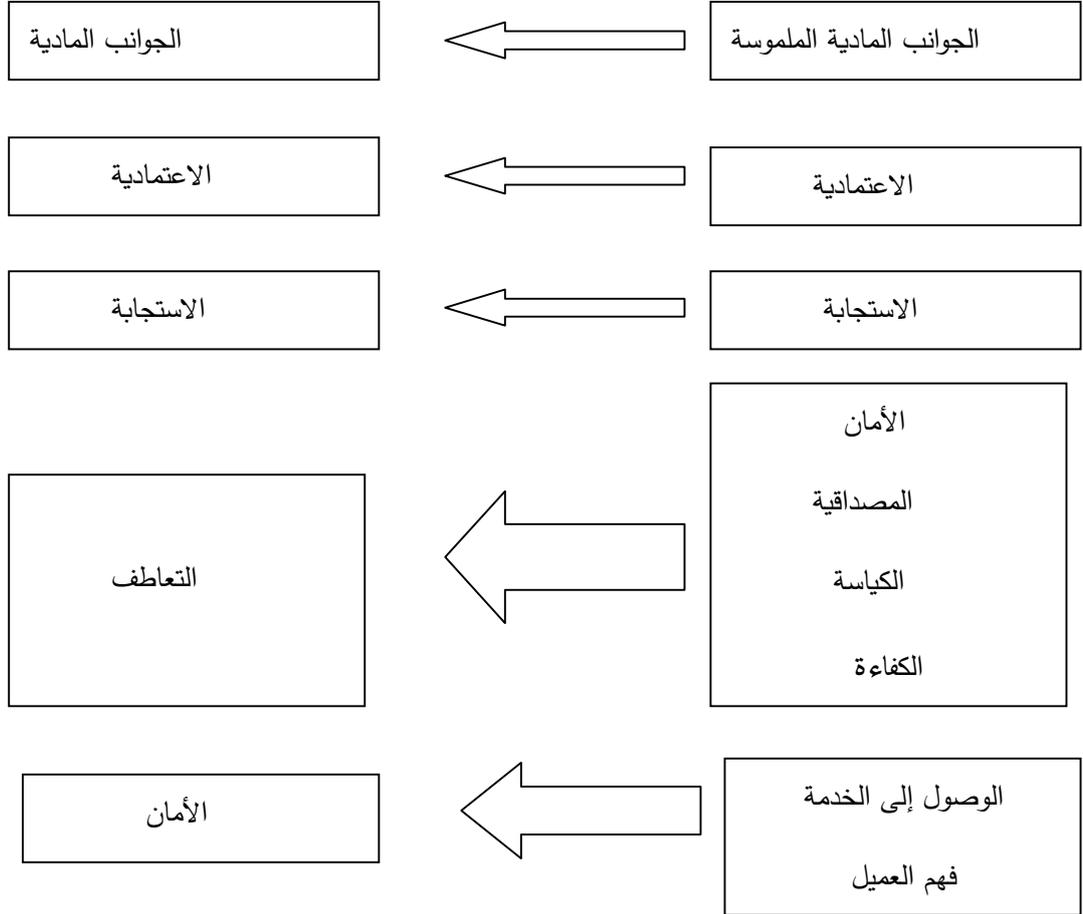
أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من المستفيد إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات اللازمة.

10. اللباقة:

وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وان يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ومن ثم فان هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والمستفيد.

11. العناية والاهتمام الشخصي:

إن إبداء العناية والاهتمام الشخصي بالعميل تجعل بالعميل تجعل مقدم الخدمة يركز على فهم طبيعة العملاء وحاجاتهم وتحقيقها وبالتالي كسب رضاهم.
والشكل التالي رقم (2): يوضح اختصار الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد:



المصدر: طارق الاسدي، تأثير المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، 2015، ص: 55.

المطلب الرابع: أساليب قياس جودة الخدمة وأهمية قياسها

يتم تقييم جودة الخدمات من خلال قياسها من اجل تقديم معلومات خاصة بالخدمة المقدمة ومحاولة تحديد كل النقاط التي يجب أن تتجاوزها المؤسسة وهذا ما يبرز أهمية كبيرة لهذا القياس سنتعرف على هذا في ما يلي:

الفرع الأول: أساليب قياس جودة الخدمة

قامت العديد من البحوث والدراسات بالبحث عن أسلوب مناسب لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، من خلال المعايير المعبر عنها، وقد توصلت إلى وجود عدة أساليب للقياس ، منها:¹

¹ نجاة صغيرو، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-47.

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

1. مقياس عدد الشكاوى: تتمثل عدد الشكاوى التي يتقد بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً مهماً لقياس جودة الخدمة المقدمة، حيث يمكن المؤسسات أن تتخذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى ما تقدمه من خدمات لزيائنها.
 2. مقياس رضا الزبائن: يتم عن طريق وضع استبيان يكشف للمؤسسة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، بشكل يمكن هذه المؤسسة من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.
 3. مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحقق القيمة، فكلما زادت القيمة المقدمة للزبائن زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح. هذا الأسلوب يدفع المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.
 4. أسلوب تحليل الفجوات: حضي هذا الأسلوب بدرجة كبيرة من القبول والتطبيق في قياس جودة الخدمة، حيث يستند على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة لهم و ادراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي، ومن تم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والادراكات، وذلك باستخدام المعايير التي تمثل مظاهر جودة الخدمة.
- وبالتالي، يقوم هذا الأسلوب على معادلة أساسية ذات طرفين، هما الادراكات والتوقعات.
5. أسلوب الأداء الفعلي للخدمة: يقوم على أساس أن جودة الخدمات تمثل مفهوماً اتجاهياً يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفاً له، كما انه يرتبط بادراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. يشير هذا الأسلوب عن سابقه بسهولة الاستخدام والبساطة، فهو يعد بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن اتجاه الخدمة المقدمة لهم.
- رغم ذلك فان هذه الأساليب توفر للمؤسسة الخدمية تغذية عكسية من المعلومات عن مستوى الإشباع الذي حققته الخدمة المقدمة وتوقعات زبائنها، وتكشف جوانب النقص، التي يجب تجاوزها عن طريق إدخال التحسينات الضرورية لزيادة درجة رضا الزبائن.

الفرع الثاني: أهمية قياس جودة الخدمة

إن قياس جودة الخدمة في المؤسسة التي تركز على رضا ومتطلبات العملاء يعتبر أمراً حيوياً وقد تنوعت الجودة التي تناولت الجهود في صناعة الخدمات إلا أن توافر مقياساً يتم بالدقة والموضوعية يعد أمراً حتمياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية وتتيح عملية قياس الجودة في المؤسسة الخدمية العديد من المزايا لعل أهمها¹:

- معرفة ما يحتاجه العملاء وإذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة ملائمة بالنسبة لهم أم لا؛

¹ فليسي ليندة، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص، ص:59،60.

الفصل الثاني:..... جودة الخدمة في المؤسسة

- معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز، أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم؛
 - إن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفا يساعد في تقييم جودة الخدمات، والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة، وبناء على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لتحسين الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة؛
 - تحديد ما هو جديد وما هو سيء فيما يخص المؤسسة الخدمية وعملائها مما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.
- وعليه فإن عدم قياس جودة الخدمة وعدم معرفة متطلبات العملاء يؤدي إلى مشاكل عديدة منها:
- إن ذلك يجعل الموظف يتصرف حسب طبيعته، فالموظف المحترم يتعامل باحترام والموظف غير المحترم يتعامل بأسلوب غير لائق؛
 - يؤدي عدم تحسين الخدمة إلى ذهاب العملاء لمنافس آخر؛
 - لا يتم تحسين الخدمة لأننا لم نعرف بوجود مشاكل؛
 - تصور إن حجم الإيرادات أو المبيعات هي مقياس جودة الخدمة وهذا غير صحيح.

خلاصة:

جودة الخدمة من قبل المؤسسة المقدمة للخدمة هي محاولة منح تلك الخدمة بدون أخطاء مع التحسين في مختلف الإجراءات الحاصلة عند تقديم هذه الخدمة وسماع وجهات نظر المستفيدين من الخدمة ومحاولة العمل على تحسينها من اجل كسب رضاهم.

وتحقيق جودة الخدمة من قبل المؤسسات احد أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، لدى تحرص العديد من المؤسسات على تطوير وتحقيق مستوى خدماتها عن طريق عدة خطوات مفروقة باستخدام مجموعة من الأساليب كأسلوب تحليل الفجوات وأسلوب الأداء الفعلي للخدمة وغيرها من الأساليب التي تساهم بشكل كبير في الوصول إلى جودة الخدمة، وقياسها وهذا من اجل تحقيق التميز في الأداء والوصول إلى أعلى درجة من الخبرة.

الفصل الثالث:

واقع أثر إعادة هندسة العمليات

الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة

اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة

الدراسة حول محاور الإستبانة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب الميداني لهذا الموضوع، باعتبار أن الدراسة الميدانية إسقاطا للجانب النظري، ولذلك وقع الاختيار على إحدى المؤسسات الخدماتية المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، و قد تم إجراء دراسة ميدانية لمعرفة علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة الخدمة في المؤسسة، وهذا من خلال تصميم أداة تتلاءم مع موضوع البحث محل الدراسة و هي عبارة عن استمارة أسئلة (إستبانة) ثم عرض وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج (SPSS)، من أجل الوصول إلى نتائج معينة يتم تفسيرها فيما بعد لتقديم الاقتراحات الملائمة وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة واقع علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل من خلال المباحث التالية:

- ✓ في المبحث الأول سنقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال النشأة والتعريف بها، ودراسة هيكلها التنظيمي؛
- ✓ في المبحث الثاني سنتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من حيث التعرف على الأدوات المستعملة في جمع البيانات، ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تليها تبيان وشرح أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة، وفي الأخير اختبار صدق وثبات هذه الأخيرة؛
- ✓ في المبحث الثالث نتطرق إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبانة؛
- ✓ في المبحث الرابع سنقوم بدراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالميلية، ابتداء من إعطاء نبذة تاريخية تبيين تطورها وأيضاً التعريف بالمؤسسة، بعدها سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال إبراز أهم مصالحه والمهام الخاصة بكل مصلحة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالميلية

من أجل إعطاء نظرة واضحة حول المؤسسة محل الدراسة سيتم في السطور الموالية التطرق إلى تطور مؤسسة اتصالات الجزائر، وأيضاً التعريف بها.

الفرع الأول: تطور مؤسسة اتصالات الجزائر

وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.¹

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر بالفرنسية: (Algérie Telecom) هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال (موبيليس) وخدمات الانترنت (جواب) والاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003. تعتبر مؤسسة "اتصالات الجزائر" من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الخدماتي. تتجلى أهم خدمة تقدمها هذه الأخيرة في الإمداد والتجهيز بوسائل الاتصالات.

¹<https://www.Algeriatelecom.dz>

وعليه سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي قامت بتسطيرها ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.¹

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر (ACTEL) بفرع الميلية - جيجل

يتشكل الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية بفرع الميلية ولاية جيجل من:

- مدير الوكالة التجارية: يقوم بالإشراف على الإدارة اليومية للوكالة، وهو المسؤول المباشر على كل ما يحصل داخلها، كما يقوم بمراقبة عمل رؤساء الأقسام والتنسيق بينهم.

تتكون مراقبة الحسابات والتسوية من مدير وإدارة المخزون

- مدير مراقبة الحسابات والتسوية: يقوم بإدارة الفريق وضمان مراقبة تحركات المخزون التجاري بالإضافة إلى معالجة الشيكات والتأكد من دقة مجموعة الأرقام والتأكد من المطابقات بين:

✓ بيان الضباط النقدي والتدفق النقدي

✓ دفع مبلغ vac (actel .pp) ومكاتب البريد) وحساب الوكالة

- إدارة المخزون: وهو مرتبط بالمدير المسؤول عن مراقبة الحسابات والتسوية، حيث يتم ضمان هذا المنصب من قبل مدير الحساب والمصالحة في بعض الأعمال أو من قبل الوكيل في أعمال أخرى، وهذا حسب حجم العمال، يقوم بإدارة المخزون التجاري للوكالة ونقاط تواجدها، والتأكد من توفر المخزون التجاري في الفرع ونقاط تواجده.

- المسؤول عن مراقبة المجموعات: يقوم بمعالجة وتنظيف الأعمال الشاذة، وتحليل تطور المؤشرات والأهداف التجارية (المبيعات) واقتراح التدابير التصحيحية في حالة وجود خلل ما، وضمان التنسيق مع خدمات الإنتاج للمراكز التقنية والدعامات التجارية، معالجة الطلبات والملفات المسجلة في نظم المعلومات.

- مدير العمليات التجارية: يقوم بإعادة تدوين كشوف الإيصالات في مكاتب البريد والتأكد من إدخال الإيصالات المؤجلة بالإضافة إلى ضمان تدفق المعلومات داخل الفريق وتطبيق الإجراءات المعمول بها.

- مشرف المكتب الأمامي (FO): يقوم بتحفيز وتدريب فريقه لتحقيق الأهداف الموضوعية وزيادة المبيعات وضمان الامتثال للخطاب التجاري مع العملاء وموثوقية المعلومات التي يتم نقلها بالإضافة إلى إدارة وكلاء المكتب الأمامي وضمان رضا العملاء. يتكون من الاستقبال ومستشاري العملاء وكذلك التقنية التجارية وأخيرا أمين الصندوق.

¹ar. M.Wikipai.Org.

جيجل

* الاستقبال والتوجيه: مسؤول عن استقبال الزبائن وتوجيههم إلى المصالح المختصة .

* مستشاري العملاء: ضمان عرض مبيعات مقنع وصادق وإنشاء جميع أنواع عقود العملاء (4G ADSL (TLP

* التقنية التجارية: يقوم بتقديم المشورة للعملاء بشأن الجوانب الفنية للمنتجات والعروض على وجه الخصوص وتولي مسؤولية العملاء الذين لديهم شكوى خطأ (تحليل المشكلة، ابلغ عنها إلى GAIA ، وابلغ العميل بالإجراءات والمتابعة المحجوزة....)

* أمين الصندوق: مكلف بمسك مدفوعات الزبائن النقدية وتحويلها في الحساب الجاري البريدي ووضع أوامر الدفع.

• نقطة التواجد: يتم إنشاء نقطة التواجد لتخفيف تدفق العملاء وجعل العملاء اقرب إلى المناطق البعيدة.

تتكون من مدير ومستشاري العملاء . يقومون بالمهام التالية:

✓ ضمان تطبيق الإجراءات السارية

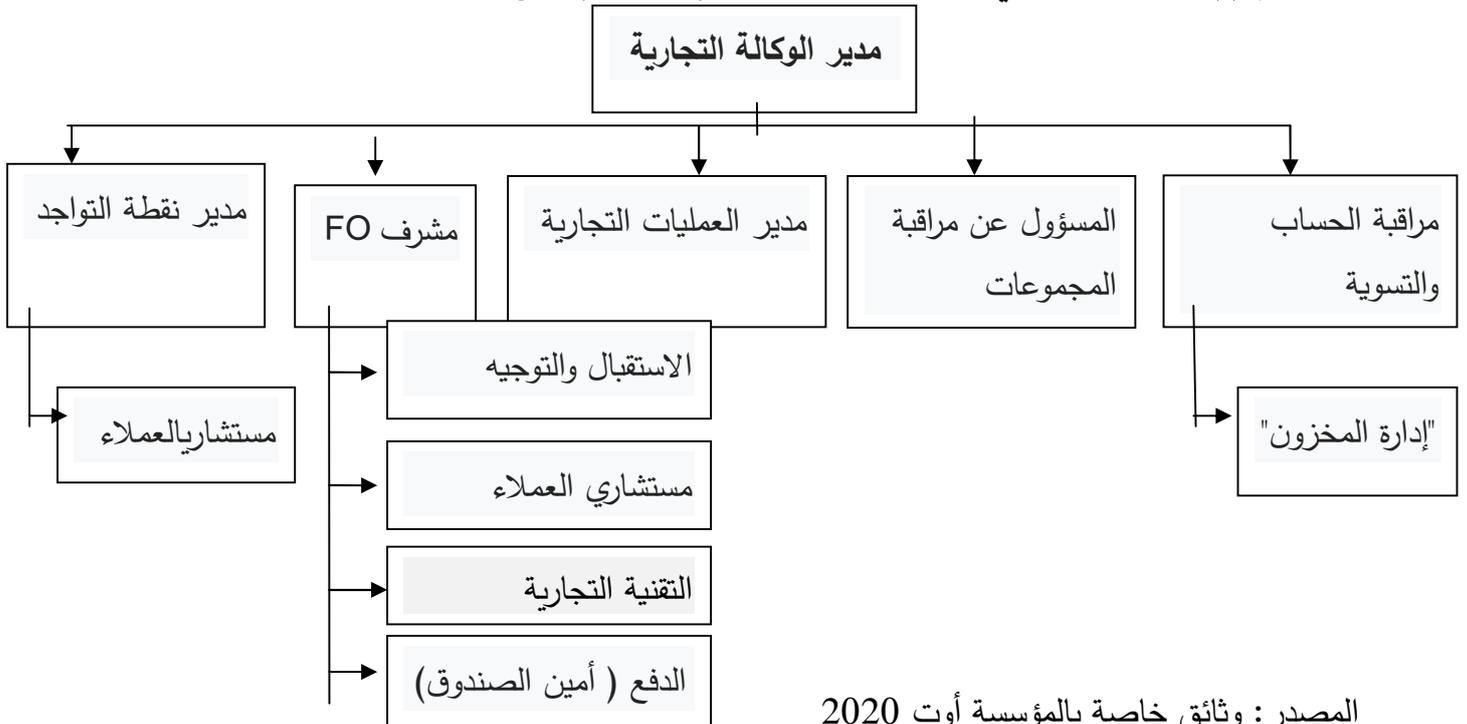
✓ ضمان تداول المعلومات داخل فريقه

✓ ضمن تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ الإستراتيجية وتسويق الشركة (التنقيب عن عملاء جدد)

✓ التحكم وتنظيف وأرشفة الملفات الإدارية (السلكية و4G)

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر (ACTEL) بفرع الميلية - جيجل في الشكل الموالي:

شكل رقم () : الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر (ACTEL) بفرع الميلية - جيجل



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة أوت 2020

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من أجل القيام بالدراسة على أتم وجه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي منسق وملائم بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة عند الشروع في هذه الدراسة، على النحو الآتي:

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والأخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية و الإمكانيات المتاحة، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة وفعالية لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة هي:

- **الوثائق:** تم استخدام وثائق خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر والتي قدمت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وفروعها.
- **الملاحظة:** تعد أحد الوسائل المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات عن السلوكيات العقلية والمشاعر والمواقف والاتجاهات بالنسبة للفرد، ولها طبيعة خاصة، لأنها تؤدي إلى معلومات لا يمكن للوسائل الأخرى الحصول عليها.¹

وفي دراستنا استعملنا الملاحظة في كامل مراحل البحث، انطلاقا من الخرجة الاستطلاعية، حيث حددنا أولا مدى ملائمة المؤسسة لدراستنا، ثم عرفنا نوع العينة وخصائصها التي تتجه إليها الدراسة، ولقد تمت كذلك ملاحظة العمال أثناء عملهم وكيفية التعامل مع بعضهم البعض.

- **الإستبانة:** الإستبانة هي إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين². وتحتوي الإستبانة على أسئلة تحتمل إحدى الإجابتين.

وفي دراستنا تعد الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة (انظر الملحق رقم (3) وقد شملت جزأين هما:

- **الجزء الأول:** يتضمن بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل.

¹كمال دشلي، "منهجية البحث العلمي"، منشورات، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، بدون بلد، 2016، ص88.

² مباركة خمقاني، "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، مجلة الذاكرة تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد التاسع 2017، ص45.

➤ **الجزء الثاني:** يتضمن محورين، المحور الأول يحتوي على 20 عبارة مخصصة لقياس مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية، موزعة على أربعة أبعاد اعتمدها الباحث (فراس تيسير أبو عبدة) في دراسته وهي: الهيكل التنظيمي (5عبارات)، تكنولوجيا المعلومات (5عبارات)، تحسين معايير الجودة (5 عبارات)، صحة فعالية العمليات الإدارية (5عبارات)، ويتضمن المحور الثاني 14 عبارة مخصصة لقياس جودة الخدمة في المؤسسة التي تعبر عن الجودة التي تمتلكها المؤسسة وتقدمها لعملائها.

وقد قابل عبارات المحور الأول (واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل) والمحور الثاني (مستوى جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل) وفي الإستبانة مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي موزعة كما يلي:

الجدول رقم (2): توزيع درجات عبارات المحور الأول (إعادة هندسة العمليات الإدارية) والمحور الثاني (

جودة الخدمة في المؤسسة) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وتم الاعتماد في إعداد عبارات ورقة الإستبانة على الشكل المغلق، وذلك من خلال طرح عبارات لها إجابات محددة.

المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة التي لها صفة أو صفات مشتركة.¹ وعليه فمجتمع الدراسة الخاصة بنا يضم جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، والبالغ عددهم 58 عامل، لكن نظرا لظروف تفشي جائحة كورونا، فقد حددت الوكالة عينة الدراسة ب 40 فرد توزع على جميع طبقات مجتمع الدراسة .

الجدول (3): مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات الموزعة.

الفرع	حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة
الوكالة التجارية	13	8
موبيليس لاتصالات	45	32
المجموع	58	40

المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ ربحي مصطفى عليان، " البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته"، بدون ط، جامعة البلقاء التطبيقية، حقوق الطبع والنشر محفوظة، الأردن، بدون سنة النشر، ص159 .

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الإستبانة)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (spss)، وهو برنامج يحتوي على اختبارات إحصائية تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل (التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية... الخ)، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل (معامل الالتواء والتفرطح، معاملات الارتباط، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

➤ **المدى (Range):** يعرف أنه الفرق بين أعظم قيمة وأدنى قيمة من مجموعة القيم¹، أي أنه يعتمد على قيم البيانات بعد إدخال البيانات إلى الحساب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس " ليكرت" الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبانة تم حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكرت" (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0,80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1,80=1+0,80)، وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

الجدول(4): توزيع طول فئات المتوسط الحسابي المرجح وإجابات الأسئلة ودلالاتها لمقياس ليكرت الخماسي

درجات المقياس	الرمز	الفئات	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 الى 1,80	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1,81 الى 2,60	ضعيفة
محايد	3	من 2,61 الى 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,41 إلى 4,20	عالية
موافق بشدة	5	من 4,21 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

➤ **التكرارات المطلقة: (frequeneies) والنسب المئوية (poursentage):** تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات الأجزاء الخاصة بالإستبانة.

¹محمد راتول، "الإحصاء الوصفي"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2006، ص138.

- **الرسوم البيانية (graphs):** هي عبارة عن جداول وأشكال تلخص بيانات ومعطيات الدراسة من أجل التوضيح (مثل أشكال الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة) والقيام بتحليلها.
- **المتوسط الحسابي المرجح (Average Mean):** يعرف على أنه القيمة التي تتجمع حولها مجموعة من القيم¹. حيث يساعد في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، وتم استخدامه في تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة في المؤسسة.
- **الانحراف المعياري المرجح (Average standard déviation):** هو الجذر التربيعي للتباين، يعتبر القيمة الأكثر استخداما في النظريات والقوانين الإحصائية من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية. ويرمز له بالرمز α^2 . تم استخدامه من أجل معرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- **معامل الارتباط بيرسون (R Pearson correlation coefficient) ومعامل التحديد "R²":** للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وكذلك اختبار علاقة الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة في المؤسسة³. أما معامل التحديد "R²" والذي يساوي مربع الارتباط لـ "بيرسون"، استخدم لتفسير مدى قوة العلاقة بين المتغيرين.
- **معامل الثبات الفا كرومباخ (Alpha cronbachs):** تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة جيدا في البحوث الاجتماعية إذا كانت الفا كرومباخ أكبر من (60%).
- **الانحدار الخطي البسيط (Linear Régression):** يستخدم الارتباط الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغيرين من النوع المستمر، ويمكن أن يكون كلا المتغيرين متغيرات مستقلة أو يكون أحدهما متغير مستقل ويرمز له بالرمز X_i والمتغير الآخر متغير تابع ويرمز له بالرمز Y_i ، حيث يقيس قوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وكلما كان التغيير متقارب في الكمية وفي نفس الاتجاه يعني ذلك أن العلاقة قوية وموجبة.
- أما إذا كان التغيير في المتغير المستقل X_i يتبعه تغيير عكسي في المتغير المعتمد Y_i فيعني ذلك أن العلاقة قوية وسالبة.

¹ مونية بجاوي، "الإحصاء الوصفي"، محاضرة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2016-2017، ص 34.

² نفس المرجع، ص: 58.

³ برني لطيفة، "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية"، شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص: 268.

- أما إذا كان التغيير في المتغير المستقل X_i لا يتبعه تغيير في المتغير المعتمد Y_i فهنا لا توجد علاقة بين المتغيرين أي أن الانحدار الخطي البسيط يستخدم لوصف العلاقة بين المتغيرين أحدهما مستقل والأخر معتمد.¹

➤ اختبار **One Simplet Test**: يعتمد هذا الاختبار على توزيع أحيث يستخدم لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة اصغر أو يساوي أو اكبر من قيمة ثابتة، وهذه القيمة بالنسبة لمقياس ليكرت في هذه الدراسة تساوي (3) لأنها تتوسط درجات الإجابة.

➤ توزيع **F**: يستخدم في اختبارات الفروض، يعبر عنه بالرمز $F(V_2, V_1)$ حيث V_1 و V_2 يمثلان درجات الحرية، حيث كلما زادت درجات الحرية اقترب هذا التوزيع من التوزيع القياسي.

➤ اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**): تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة على المتغير التابع (جودة الخدمة في المؤسسة).

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب اختبار صدق وثبات الإستبانة من خلال الصدق الظاهري لأداة الدراسة والصدق البنائي كما يلي:

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة إلى أي درجة يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، أي بمعنى شمول استمارة الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، واتساق فقراته ومدى انتماء كل فقرة للمحور الذي تقع فيه من ناحية أخرى، وهذا من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً تم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى بعض الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل*، وقد تم إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة بناء على مقترحاتهم بعد اطلاعهم على الإستبانة لتصبح الإستبانة جاهزة للدراسة.**

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم التأكد من الصدق البنائي لها، وذلك من أجل الوقوف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، والوقوف على مدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تقع فيه، وهذا بالاعتماد على معامل الارتباط البسيط " بيرسون" ومستوى الدلالة (sig)، وقد جاءت النتائج كما يلي:

¹دلال القاضي وسهلية عبد الله وآخرون، "الإحصاء للإداريين والاقتصاديين"، دون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 117، 118.
*الملحق رقم (1) الاستبيان في شكله الأولي.
**الملحق رقم (2) الاستبيان في شكله النهائي.

جيجل

أ- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الهيكل التنظيمي" للمحور الأول "إعادة هندسة العمليات الإدارية":
تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول(5): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول الهيكل التنظيمي من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد الهيكل التنظيمي من المحور الأول	
		رقم العبارة	نص الفقرة
0,003	0,457**	1	يركز البناء التنظيمي في المؤسسة على الخدمات المقدمة للعملاء
0,000	0,800**	2	تسيير الوظائف داخل المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي الخاص بها
0,000	0,571**	3	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام في المؤسسة
0,000	0,685**	4	يحدد الهيكل التنظيمي في المؤسسة إجراءات تنفيذ العمليات بناء على تسلسل إداري وليس تسلسل أنشطة المؤسسة
0,000	0,742**	5	يحدد الهيكل التنظيمي في المؤسسة الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز العمليات بصورة دائمة

**دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,01$

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول (5) أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، إضافة إلى أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0,40 - 0,90) مما يدل على أن فقرات البعد الأول الهيكل التنظيمي من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية مناسبة لما وضعت لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "تكنولوجيا المعلومات" للمحور الأول "إعادة هندسة العمليات الإدارية":

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تكنولوجيا المعلومات مع الدرجة الكلية للبعد، كما هو موضح في الجدول رقم (06):

الجدول(6): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني تكنولوجيا المعلومات من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية

جيجل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد تكنولوجيا المعلومات	
		نص الفقرة	الرقم
0,000	0,728**	تكنولوجيا المعلومات تساعد في الحصول على المعلومات أين ومتى تكون الحاجة لها	6
0,000	0,812**	تساعد تكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات بسرعة	7
0,000	0,857**	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة	8
0,000	0,823**	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل المؤسسة	9
0,000	0,733**	تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية	10

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول (6) أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن اغلب القيم كانت ضمن المجال (0,70 - 0,90) مما يدل على أن فقرات البعد الثاني تكنولوجيا المعلومات من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية صادقة لما وضعت لقياسه

ج-الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "تحسين معايير الجودة" للمحور الأول "إعادة هندسة العمليات الإدارية"

تم حساب معامل الارتباط " بيرسون " لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تحسين معايير الجودة مع الدرجة الكلية للبعد، كما موضح في لجدول التالي:

الجدول(7): الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث تحسين معايير الجودة من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد تحسين معايير الجودة	
		نص الفقرة	الرقم
0,000	0,699**	المؤسسة تعمل على تحسين كافة الخدمات المقدمة بشكل مستمر	11
0,000	0,613**	خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل الموظفين	12
0,000	0,775**	يتم استخدام أساليب حديثة لتحليل الأنشطة المرتبطة بتقييم الخدمة	13
0,000	0,703**	تتوفر المؤسسة على نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية	14
0,000	0,805**	تتوفر المؤسسة على خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات مع العملاء	15

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول (7) أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، كما أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0,60 – 0,90) مما يدل على أن فقرات البعد الثالث تحسین معايير الجودة من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية صادقة لما وضعت لقياسه.

د-الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "صحة فعالية العمليات الإدارية" للمحور الأول " إعادة هندسة العمليات الإدارية"

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرات من فقرات بعد صحة وفعالية العمليات الإدارية مع الدرجة الكلية للبعد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (8):الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع صحة وفعالية العمليات الإدارية من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد صحة فعالية العمليات الإدارية	
		نص الفقرة	الرقم
0,009	0,408**	المؤسسة تعمل على تحسين كافة الخدمات المقدمة بشكل مستمر	16
0,009	0,406**	مستوى أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسة هي متوقعة من العملاء	17
0,020	0,366*	تسعى المؤسسة لنيل رضا عملائها	18
0,000	0,708**	يتم ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات من خلال أسلوب تقديم الخدمات	19
0,000	0,891**	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين في المؤسسة بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم	20

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من الجدول (8) أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,01)، ماعدا الفقرة 18 مستوى الدلالة أكبر من (0,01) إلا أنه لا يؤثر على الاستبيان بسبب أنه أصغر من (0,05)، كما أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لجميع فقراته هي قيم موجبة، إضافة إلى أن أغلب القيم كانت ضمن المجال (0,40 – 0,90) مما يدل على أن فقرات البعد الرابع صحة فعالية العمليات الإدارية من المحور الأول إعادة هندسة العمليات الإدارية صادقة لما وضعت لقياسه.

هـ- **الصدق البنائي لمحاوَر الإستبانة:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، ويتبين مدى ارتباط كل من محوري الإستبانة بالدرجة الكلية لفقراتها.

الجدول (9): الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إعادة هندسة العمليات الإدارية	0,693**	0,000
جودة الخدمة	0,693**	0,000

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يبين الجدول (9) أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل محاور الإستبانة والدرجة الكلية للعبارات موجبة،

كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$) مما يبين صدق الاتساق الداخلي لكل من المحوريين.

الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار أو ثبات مقياس السلوك، ويمكن توضيح الطريقة التي يتم تطبيقها من

أجل حساب معامل ثبات كل محور من المحاور التي تتضمنها الإستبانة، وبذلك يمكن حساب معامل الثبات

الإستبانة ككل لمعرفة مدى ثباتها في قياس الظاهرة

K: هو عدد الأسئلة

$\sum S_{i2}$: يمثل مجموع تباينات الأسئلة

$S_{(x)2}$: يمثل تباين الدرجة الكلية

والجدول التالي يوضح معامل الثبات للمحاور الرئيسية للدراسة

الجدول (10): معامل الثبات " ألفا كرومباخ"

المحور	المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الأول	الهيكل التنظيمي	5	0,662
	تكنولوجيا المعلومات	5	0,838
	معايير تحسين الجودة	5	0,762
	صحة وفعالية العمليات الإدارية	5	0,529
	محور إعادة هندسة العمليات الإدارية	20	0,840
الثاني	محور جودة الخدمة في المؤسسة	14	0,792
	معامل الثبات العام	34	0,891

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه، فإن معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور إعادة هندسة العمليات الإدارية قد

تجاوزت نسبته بالنسبة للإستبيان وأبعاده 60% ما يدل على ثبات الأداة المستخدمة، أما ما يتعلق ببعد صحة

وفعالية العمليات الإدارية الذي كان معامل ثباته حوالي 52,9% و إن كان أقل من 60% إلا أنه لا يؤثر على

جيبل

الإستبيان، كما قدر معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحور جودة الخدمة في المؤسسة ب 79,2% وهو أكبر من 60% مما يدل على أن درجة ثبات هذا المحور جيدة، أما معامل الثبات العام للإستبيان قد بلغ 89,1% وهو أكبر من 60% مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبانة

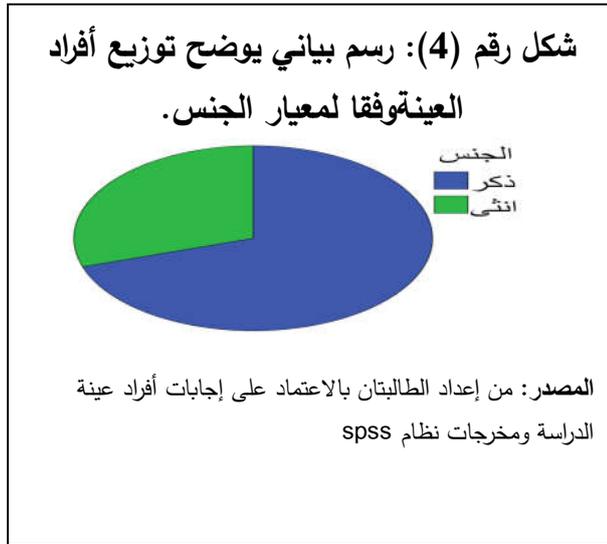
سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة للإستبانة (البيانات الشخصية والوظيفية، محور إعادة هندسة العمليات الإدارية، جودة الخدمة في المؤسسة)، وهذا على النحو التالي:

المطلب الأول: تفريغ وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

سوف نأخذ خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس:

الجدول و الشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.



جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

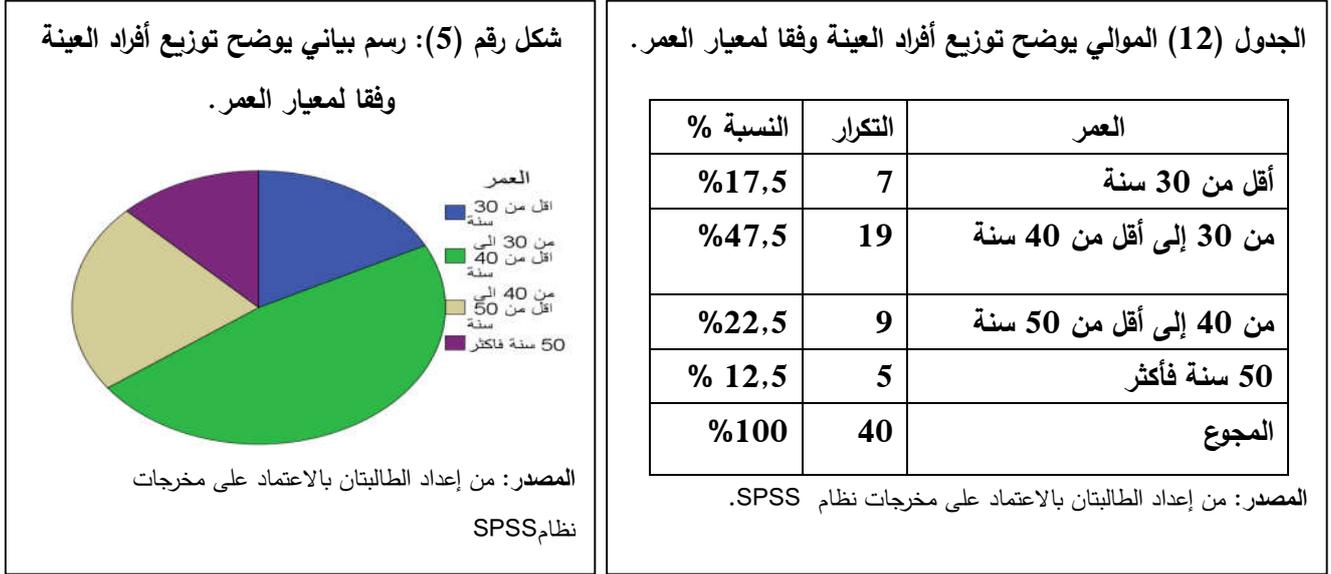
نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	28	70%
أنثى	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام spss

يوضح الجدول رقم(11) والشكل (4) أن النسبة الأكبر للأفراد هي نسبة الذكور، حيث بلغ عددهم 28 فرد أي بنسبة 70% من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 12 فرد أي بنسبة 30% من أفراد العينة ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة لان العمل في شبكات الاتصال والإصلاحات يتطلب خروج العاملين إلى أماكن منعزلة.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر

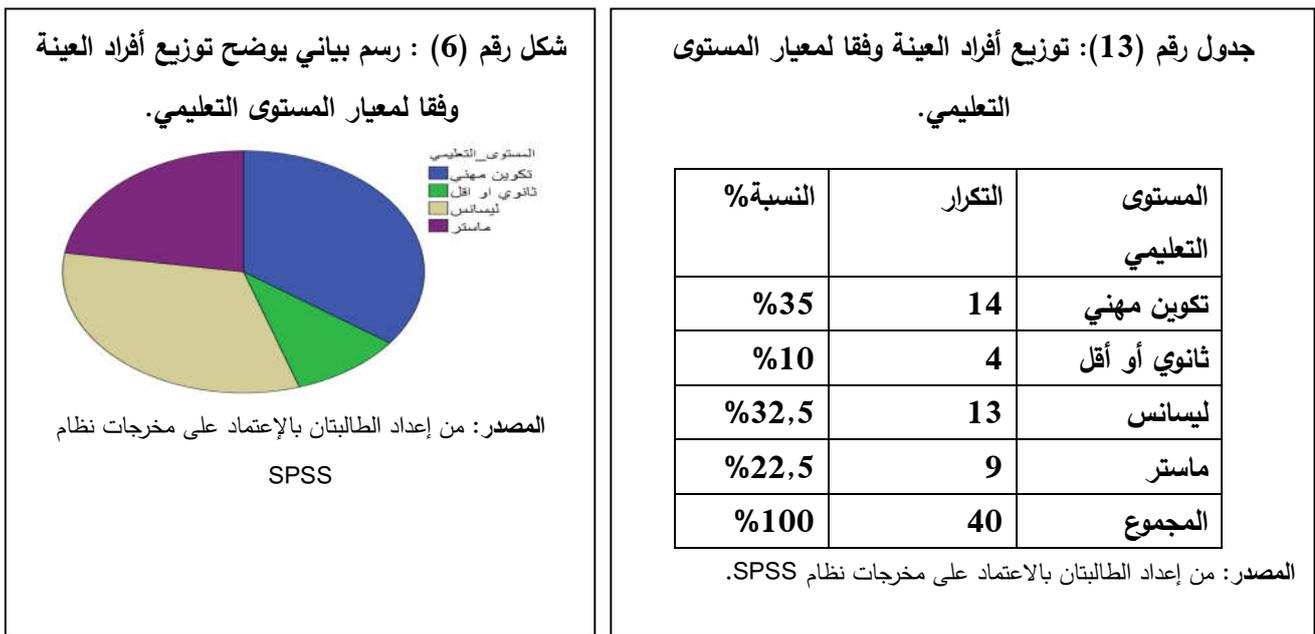
الجدول و الشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.



يوضح الجدول رقم (12) والشكل (5) أعلاه أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة هم الأغلبية حيث بلغ عددهم 19 فرد أي بنسبة % 47,5 وهذا أمر طبيعي، يليهم أفراد العينة الذين أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة والذي بلغ عددهم 9 أفراد أي بنسبة % 22,5 من أفراد العينة، يليهم أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة و الذي بلغ عددهم 7 أفراد أي بنسبة % 17,5 من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الأفراد من 50 سنة فأكثر 5 أفراد أي بنسبة % 12,5 من أفراد العينة وهي النسبة الأقل.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي:

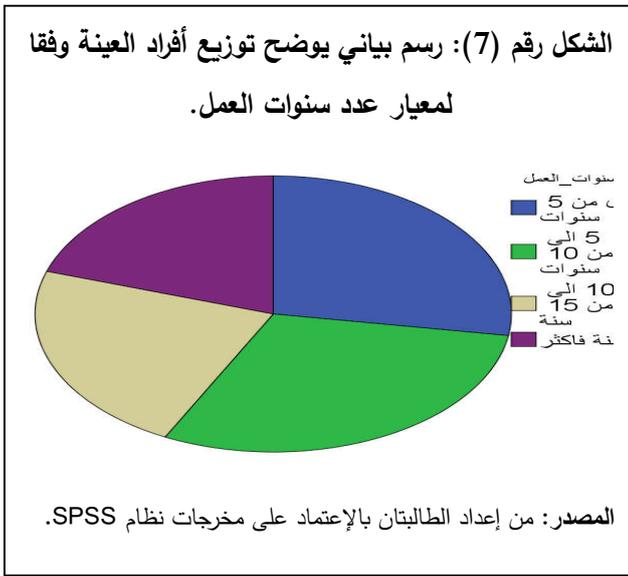


جيجل

يوضح الجدول رقم (13) والشكل (6) أعلاه أن أكبر نسبة هي للأفراد ذو مستوى تكوين مهني حيث بلغ عددهم 14 فرد أي بنسبة 35% ويمكن أن يدل ذلك على أن مستوى التكوين المهني هم الفئة المسيطرة على العمل، يليه على التوالي المستوى الجامعي (ليسانس) حيث بلغ عددهم 13 فرد أي بنسبة 32,5% من أفراد العينة، يليه المستوى الجامعي (ماستر) فقد بلغ عددهم 9 أفراد أي بنسبة 22,5% من أفراد العينة، بينما حصل المستوى الثانوي أو أقل على أقل نسبة حيث بلغ عددهم 4 أفراد أي بنسبة 10%.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد سنوات العمل

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد سنوات العمل



جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	27,5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	30%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	22,5%
من 15 سنة فأكثر	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يوضح الجدول (14) والشكل (7) المواليين أن أعلى نسبة هي للأفراد الذين تراوحت خبرتهم المهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 30%، في حين كانت النسبة 27,5% للأفراد الذين كانت خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات، يليها الأفراد الذين كانت خبرتهم المهنية تتراوح ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 22,5% أما في المرتبة الأخيرة فهم الأفراد الذين خبرتهم المهنية من 15 سنة فأكثر والتي قدرت ب 20%.

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

من أجل التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بتخصيص 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد مخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجة الموافقة، وذلك لكل فقرة ولكل بعد، وفي الأخير قياس الاتجاه العام لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرع الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي

تم جمع البيانات عن بعد الهيكل التنظيمي عن طريق 5 عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول (15): اتجاه آراء الأفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	التكرارات (ت) النسبة (%)	درجة القياس					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري المرجح	درجة الموافقة	الترتيب
			موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة									
1	يركز البناء التنظيمي في المؤسسة على الخدمات المقدمة للعملاء	ت	2	27	4	6	1	3,57	0,90	موافقة عالية	3					
		%	5	67,5	10	15	2,5									
2	تسيير الوظائف داخل المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي الخاص بها	ت	4	28	1	6	1	3,70	0,93	موافقة عالية	1					
		%	10	70	2,5	15	2,5									
3	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام في المؤسسة	ت	2	28	2	7	1	3,57	0,93	موافقة عالية	2					
		%	5	70	5	17,5	2,5									
4	يحدد الهيكل التنظيمي في المؤسسة إجراءات تنفيذ العمليات بناء على تسلسل إداري وليس تسلسل أنشطة المؤسسة	ت	2	23	6	8	1	3,42	0,95	موافقة متوسطة	5					
		%	5	57,5	15	20	2,5									
5	يحدد الهيكل التنظيمي في المؤسسة الأدوات والوسائل اللازمة لإنجاز العمليات بصورة دائمة	ت	2	25	6	6	1	3,52	0,90	موافقة عالية	4					
		%	5	62,5	15	15	2,5									
	البعد الأول: الهيكل التنظيمي											3,56	0,60	موافقة عالية		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)

يشير الجدول (15) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بفرع الميلية بولاية جيجل عن الفقرات المتعلقة ببعد الهيكل التنظيمي، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,42) و (3,70)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثانية "تسيير الوظائف داخل المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي الخاص بها" بمتوسط حسابي (0,70)، وانحراف معياري (0,93) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام (3,56)، بانحراف معياري قدره (0,60)، فيما حصلت فقرة "يحدد الهيكل التنظيمي في المؤسسة إجراءات تنفيذ العمليات بناء على تسلسل إداري وليس تسلسل أنشطة المؤسسة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي

جيجل

(3,42)، وانحراف معياري (0,95) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد الهيكل التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا كما يتضح من الجدول أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد العينة لهذا البعد حيث بلغ الانحراف الكلي (0,60) وهو انحراف اقل من 1 مما يعني أن العاملين يؤيدون تصميم الهيكل التنظيمي بناء على توزيع المهام والصلاحيات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تكنولوجيا المعلومات

لمعرفة مستوى قدرات تكنولوجيا ونظم المعلومات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على 5 فقرات من (6 إلى 10)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (16): اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد تكنولوجيا المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	التكرارات (النسبة%)	درجات المقياس					الانحراف المعياري المرجح	المتوسط الحسابي المرجح	درجة موافقة الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
6	تكنولوجيا المعلومات تساعد في الحصول على المعلومات أين ومتى تكون الحاجة لها	ت	9	25	1	3	2	3,90	1,00	موافقة عالية
		%	22,5	62,5	2,5	7,5	5			
7	تساعد تكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات بسرعة	ت	11	26	1	2	0	4,15	0,69	موافقة عالية
		%	27,5	65	2,5	5	0			
8	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة	ت	8	27	1	4	0	3,97	0,80	موافقة عالية
		%	20	67,5	2,5	10	0			
9	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل المؤسسة	ت	11	26	1	1	1	4,12	0,79	موافقة عالية
		%	27,5	65	2,5	2,5	2,5			
10	تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية	ت	5	20	10	4	1	3,60	0,92	موافقة عالية
		%	12,5	50	25	10	2,5			
	البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات									
								3,95	0,66	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)

جيجل

يشير الجدول (16) إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة ببعد تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,60 و 4,15)، فقد جاءت في المرتبة الأولى " تساعد تكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات بسرعة" بمتوسط حسابي (4,15)، وانحراف معياري (0,69)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3,95)، بانحراف معياري قدره (0,66)، فيما حصلت الفقرة "تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,60)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3,95)، وانحراف معياري (0,92)، وبشكل عام يتبين أن مستوى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد العينة لهذا البعد حيث بلغ الانحراف الكلي (0,66) وهو اقل من 1 .

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحسين معايير الجودة

لمعرفة مستوى تحسين معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تم

الاعتماد على 5 فقرات من (11 إلى 15)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد تحسين معايير الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة (%)	التكرارات (ت)	درجات المقياس					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
11	المؤسسة تعمل على تحسين كافة الخدمات المقدمة بشكل مستمر	%	ت	12	23	0	5	0	
				30	57,5	0	12,5	0	
12	خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل الموظفين	%	ت	3	21	3	13	0	
				7,5	52,5	7,5	32,5	0	
13	يتم استخدام أساليب حديثة لتحليل الأنشطة المرتبطة بتقييم الخدمة	%	ت	1	13	14	12	0	
				2,5	32,5	35	30	0	
14	تتوفر المؤسسة على نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية	%	ت	2	28	2	7	1	
				5	70	5	17,5	2,5	
15	تتوفر المؤسسة على خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات مع العملاء	%	ت	7	17	8	8	0	
				17,5	42,4	20	20	0	
	البعد لرابع: تحسين معايير الجودة								
	موافقة عالية	0,67	3,52						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)

جيجل

يشير الجدول (17) إلى إجابات المبحوثين عن فقرات المتعلقة بتحسين معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4,05 و 3,07)، فقد جاءت في المرتبة الأولى "المؤسسة تعمل على تحسين كافة الخدمات المقدمة بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4,05)، وانحراف معياري (0,90)، و أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,52)، بانحراف معياري قدره (0,67)، فيما حصلت الفقرة "يتم استخدام أساليب حديثة لتحليل الأنشطة المرتبطة بتقييم الخدمة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,07)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3,52)، وانحراف معياري (0,85)، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد تحسين معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد العينة لهذا البعد حيث بلغ الانحراف الكلي (0,67) وهو اقل من 1 مما يعني أنها تعمل على تحسين جودتها دائما في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الرابع: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد صحة فعالية العمليات الإدارية

لمعرفة صحة وفعالية العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا ترتيب الفقرات على حسب الأهمية النسبية وتبيان درجات الموافقة وذلك لكل عبارة وكل بعد وفي الأخير قياس الاتجاه العام لصحة فعالية العمليات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(18): اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد صحة فعالية العمليات الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	التكرارات (ت) النسبة (%)	درجة القياس					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري المرجح	درجة الموافقة	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
16	المؤسسة تعمل على تحسين كافة الخدمات المقدمة بشكل مستمر	ت	12	22	5	1	0	4,12	0,72	موافقة عالية	2
		%	30	55	12,5	2,5	0				
17	مستوى أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسة هي متوقعة من العملاء	ت	0	19	14	7	0	3,30	0,75	موافقة متوسطة	3
		%	0	47,5	35	17,5	0				
18	تسعى المؤسسة لنيل رضا عملائها	ت	12	27	1	0	0	4,27	0,50	موافقة عالية	1
		%	30	67,5	2,5	0	0				
19	يتم ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات من خلال أسلوب تقديم الخدمات	ت	3	17	6	14	0	3,22	1,02	موافقة متوسطة	4
		%	7,5	42,5	15	35	0				

جيجل

5	موافقة متوسطة	1,19	2,75	6	14	6	12	2	ت	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين في المؤسسة بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم	20
				15	35	15	30	5	%		
	موافقة عالية	0,51	3,53	البعد الرابع: صحة وفعالية العمليات الإدارية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss).

يشير الجدول (18) إلى إجابات المبحوثين عن فقرات المتعلقة بصحة فعالية العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4,27 و 2,75)، فقد جاءت في المرتبة الأولى "تسعى المؤسسة لنيل رضا عملائها" بمتوسط حسابي (4,27)، وانحراف معياري (0,50)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,53)، بانحراف معياري قدره (0,51)، فيما حصلت الفقرة " يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين في المؤسسة بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2,75)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3,53)، وانحراف معياري (1,19)، وبشكل عام يتبين أن مستوى صحة و فعالية العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد العينة لهذا البعد حيث بلغ الانحراف الكلي (0,51) وهو اقل من 1 مما يعني أنها تهتم بصحة و فعالية العمليات الإدارية .

الفرع الخامس: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية

لقياس واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتبيان درجة الموافقة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اتجاه آراء أفراد عينة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري المرجح	المتوسط الحسابي المرجح	رقم الفقرات	أبعاد المتغير المستقل
2	عالية	0,60	3,56	من 1 إلى 5	الهيكل التنظيمي
1	عالية	0,66	3,95	من 5 إلى 10	تكنولوجيا المعلومات
4	عالية	0,67	3,52	من 10 إلى 15	تحسين معايير الجودة
3	عالية	0,51	3,53	من 15 إلى 20	صحة فعالية العمليات الإدارية
	عالية	0,44	3,64	من 1 إلى 20	إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)

جيجل

يشير الجدول (19) إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,95 و 3,52)، فقد جاءت في المرتبة الأولى بعد "تكنولوجيا المعلومات" بمتوسط حسابي (3,95)، وانحراف معياري (0,66)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,64)، بانحراف معياري قدره (0,44)، ويليه بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3,56) وانحراف معياري (0,60)، ثم يليه بعد صحة فعالية العمليات الإدارية بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (0,51)، ثم في المرتبة الأخيرة بعد تحسين معايير الجودة بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (0,67)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3,64)، وانحراف معياري (0,44)، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد العينة لهذا المتغير حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,44) وهو اقل من 1 .

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل .

من أجل التعرف على مستوى الجودة في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بتخصيص 14 فقرة موزعة على أربعة أبعاد مخصصة لدراسة الجودة، حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية وتبيان اتجاهات الآراء (درجات الموافقة)، وذلك لكل فقرة ولكل بعد، وفي الأخير قياس الاتجاه العام للجودة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (20): اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية

ولاية جيجل

رقم الفقرة	الفقرة	التكرار (ت) النسبة (%)	درجات المقياس					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري المرجح	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب	درجة الموافقة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة									
1	موقع المؤسسة يسهل الوصول إليه	ت	13	24	0	1	2	4,12	0,93	موافقة عالية جدا	3					
		%	32,5	60	0	2,5	5									
2	لدى المؤسسة تجهيزات تكنولوجيا متطورة تستخدم في تقديم خدماتها	ت	10	22	3	4	1	3,90	0,98	موافقة عالية جدا	4					
		%	25	55	7,5	10	2,5									

الفصل الثالث: واقع أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية

جيجل

5	موافقة عالية	0,92	3,85	1	4	2	26	7	ت	التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل عملية تقديم الخدمات للعملاء	3
				2,5	10	5	65	17,5	%		
6	موافقة عالية	0,97	3,77	1	4	6	21	8	ت	تناسب تجهيزات المؤسسة مع مستوى توقعات عملائها	4
				2,5	10	15	52,5	20	%		
2	موافقة عالية جدا	1,03	4,17	1	3	3	14	19	ت	لوحات التوجيه والإعلانات بارزة وواضحة	5
				2,5	7,7	7,5	35	47,5	%		
1	موافقة عالية جدا	1,07	4,35	3	0	0	14	23	ت	مرافق المؤسسة مريحة ونظيفة مثل قاعات الاستقبال والانتظار	6
				7,5	0	0	35	57,5	%		
	موافقة عالية جدا	0,77	4,02	بعد الملموسة (المادية)							
1	موافقة عالية	1,02	3,65	1	6	6	20	7	ت	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات المختلفة التي تعهدت بها	7
				2,5	15	15	50	17,5	%		
3	موافقة عالية	1,09	3,12	1	14	8	13	4	ت	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل المحددة في المؤسسة	8
				2,5	35	20	32,5	10	%		
2	موافقة عالية	0,84	3,60	0	6	7	24	3	ت	يملك الموظفون المعرفة الكافية لتقديم المعلومات التي يحتاجها العملاء	9
				0	15	17,5	60	7,5	%		
	موافقة عالية	0,77	3,45	بعد الاعتمادية							
2	موافقة عالية	1,22	3,07	3	13	8	10	6	ت	تقوم المؤسسة بالاستجابة الفورية لحل مشاكل عملائها	10
				7,5	32,5	20	25	15	%		
1	موافقة عالية	0,76	3,85	0	4	3	28	5	ت	مدة انتظار الخدمة معقولة جدا	11
				0	10	7,5	70	12,5	%		
	موافقة عالية	0,81	3,46	بعد الاستجابة							
3	موافقة عالية	0,95	3,57	2	4	6	25	3	ت	تلتزم المؤسسة بالإجراءات الوقائية الخاصة بتفشي جائحة كورونا مثل ارتداء الكمامات،المطهرات الكحولية، تباعد العملاء ...	12
				5	10	15	62,5	7,5	%		
2	موافقة	0,57	3,97	0	1	4	30	5	ت	تتوفر المؤسسة على تجهيزات	1

جيبل

3	السلامة العامة	%	12,5	75	10	2,5	0	عالية
1	تحافظ المؤسسة على سرية	ت	25	13	1	1	0	موافقة
4	المعلومات الخاصة بعملائها	%	62,5	32,5	2,5	2,5	0	عالية جدا
بعد الضمان - الأمان								
			4,03	0,51	موافقة	عالية جدا		
المحور الثاني: جودة الخدمة في المؤسسة								
			3,82	0,49	موافقة	عالية		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

يشير الجدول (20) إلى إجابات المبحوثين عن الأبعاد المتعلقة بمتغير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية بولاية جيبل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير بين (3,45 و 4,03)، وقد قمنا بترتيب هذه الأبعاد حسب أهميتها النسبية كمايلي:

➤ **المرتبة الأولى:** "بعد الضمان" بمتوسط حسابي (4,03)، وانحراف معياري (0,51)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,82) بانحراف معياري قدره (0,49)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الخاصة بعملائها" بمتوسط حسابي (4,55)، وانحراف معياري قدره (0,67)، فيما حصلت الفقرة "تلتزم المؤسسة بالإجراءات الوقائية الخاصة بتفشي جائحة كورونا مثل ارتداء الكمامات،المطهرات الكحولية، تباعد العملاء..." على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,57) وانحراف معياري (0,95)، وبشكل عام يتبين أن مستوى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالأمان من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا. مما يدل على احترام وتطبيق إجراءات السلامة.

➤ **المرتبة الثانية:** بعد "الملموسة(المادية)" بمتوسط حسابي (4,02)، وانحراف معياري (0,77)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,82) بانحراف معياري قدره (0,49)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "مرافق المؤسسة مريحة ونظيفة مثل قاعات الاستقبال والانتظار" بمتوسط حسابي (4,35)، وانحراف معياري قدره (1,07)، فيما حصلت الفقرة "تتناسب تجهيزات المؤسسة مع مستوى توقعات عملائها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (0,97)، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد الملموسة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا. مما يدل على أن المؤسسة تحتوي على مرافق وتجهيزات جيدة.

➤ **المرتبة الثالثة:** بعد "الاستجابة" بمتوسط حسابي (3,46)، وانحراف معياري (0,81)، وهو أقل من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,82) بانحراف معياري قدره (0,49)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "مدة انتظار الخدمة معقولة جدا" بمتوسط حسابي (3,85)، وانحراف معياري قدره (0,76)، فيما حصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بالاستجابة الفورية لحل مشاكل عملائها على المرتبة الثانية والأخيرة

جيجل

بمتوسط حسابي (3,07) وانحراف معياري (1,22)، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد الاستجابة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا. مما يدل على أن العاملون لديهم القدرة على استجابة وحل المشاكل التي تعترض عملائها.

➤ **المرتبة الرابعة:** بعد "الاعتمادية" بمتوسط حسابي (3,45)، وانحراف معياري (0,77)، وهو أقل من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,82) بانحراف معياري قدره (0,49)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات المختلفة التي تعهدت بها" بمتوسط حسابي (3,65)، وانحراف معياري قدره (1,02)، فيما حصلت الفقرة "يلتزم الموظفون بمواعيد العمل المحددة في المؤسسة على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,12) وانحراف معياري (1,09)، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد الاعتمادية في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا. مما يدل على وجود الثقة في هذه المؤسسة.

وبصفة عامة فقد كانت اتجاهات آراء المبحوثين حول متغير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل بدرجة عالية، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب (3,82) وانحراف معياري قدره (0,49)، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنها تعمل دائما على كسب عملائها بتوفير كل ما يلزم لذلك.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وفرضيات تعكس أهمية الدراسة واختبار هذه الفرضيات نعتد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن اختبار "T" أو "F" للعينة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ؛
- إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن اختبار "T" أو "F" للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي لمتغيرات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالإضافة إلى اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، وعادة من أجل ذلك اعتمدنا على معاملي الالتواء و والتفرطح لمعرفة توزيع البيانات، فيما استخدمنا معامل التضخم "VIF" والتباين المسموح "Tolerance" لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة ودراسة العلاقة بين المتغيرات.

الفرع الأول: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي، تم حساب معامل الالتواء (skewness)، ومعامل والتفرطح (kurtosis) لمتغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار يشير ستيفان وزملائه Stephen et al إلى أن الحصول على معامل الالتواء (skewness) يجب أن يكون محصوراً بين (2، -2)، ومعامل والتفرطح (kurtosis) محصور بين (7، -7)، يعني اقتراب بيانات الدراسة من التوزيع الطبيعي، وإن هناك إمكانية لاستخدام المعلمية.¹

جدول رقم (21): نتائج اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

المحور	البعد	skewness	Kurtosis
الأول	الهيكل التنظيمي	-0,994	1,297
	تكنولوجيا المعلومات	-1,692	3,619
	تحسين معايير الجودة	-0,137	-0,421
	صحة فعالية العمليات الإدارية	0,011	-0,735
الثاني	جودة الخدمة	-0,704	2,075

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج هذا الجدول السابق رقم (21) نلاحظ أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة تنتمي للمجال {2، -2}، ونفس الأمر بالنسبة لمعاملات والتفرطح فهي تقع ضمن المجال {7، -7}، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باختبار أدوات التحليل المناسبة لاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

في هذا الفرع سيتم دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ يعرض الجدول الموالي علاقة كل من الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات وتحسين معايير الجودة وصحة فعالية العمليات الإدارية بكل من محور إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة.

¹ جبار بسمة و جبار فاطمة الزهراء، "اثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي"، شهادة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017، ص: 103.

الجدول(22): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

جودة الخدمة	المتغيرات	
0,321*	معامل الارتباط	الهيكل التنظيمي
0,043	مستوى الدلالة	
0,480**	معامل الارتباط	تكنولوجيا المعلومات
0,002	مستوى الدلالة	
0,636**	معامل الارتباط	تحسين معايير الجودة
0,000	مستوى الدلالة	
0,582**	معامل الارتباط	صحة فعالية العمليات الإدارية
0,000	مستوى الدلالة	

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

**دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك أربعة علاقات ارتباط ثلاثة منها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، وواحدة دال إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، وذلك كالآتي:

➤ بعد الهيكل التنظيمي مع محور جودة الخدمة: بلغ معامل الارتباط (0,321) عند مستوى الدلالة (0,043) وهو أقل من (0,05)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب متوسط بين بعد الهيكل التنظيمي مع محور جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ بعد تكنولوجيا المعلومات مع محور جودة الخدمة: بلغ معامل الارتباط (0,480) عند مستوى الدلالة (0,002) وهو أقل من (0,01)، أي يوجد ارتباط موجب و متوسط ذو دلالة إحصائية بين بعد تكنولوجيا المعلومات مع محور جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ بعد تحسين معايير الجودة مع محور جودة الخدمة: بلغ معامل الارتباط (0,636) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وعالي بين بعد تحسين معايير الجودة مع محور جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ بعد صحة فعالية العمليات الإدارية مع محور جودة الخدمة: بلغ معامل الارتباط (0,582) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وعالي بين بعد صحة فعالية العمليات الإدارية مع محور جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة، وتنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعده الهيكل

جيجل

التنظيمي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

➤ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " الهيكل التنظيمي " والمتغير التابع "جودة الخدمة" متضمنة في الجدول التالي:

الجدول (23): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الهيكل التنظيمي على الجودة

معامل الارتباط R: 0,321		معامل التحديد R ² : 0,103			
قيمة (F) المحسوبة: 4,375		عند ($\alpha \leq 0,05$)			
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة (T) المحسوبة:	مستوى الدلالة sig
	معامل الانحدار A	الخطأ المعياري			
الثبات	2,894	0,452	0,321	6,396	0,000
الهيكل ت	0,262	0,125		2,092	0,043

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.103$ وهذا يدل على أن المتغير المستقل "بعد الهيكل التنظيمي" يفسر ما نسبته 10.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع "جودة الخدمة" وأن باقي النسبة المقدرة بـ 89.7% من التأثير للمتغير التابع يرجع لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون ($R=0.321$).

حيث قيمة F المحسوبة تساوي 4.375، كما بلغت درجة التأثير (ميل معامل الانحدار) لبعد الاعتبارات الفردية (0.321) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع في مستوى جودة الخدمة في المؤسسة بـ (0.321) ويؤكد هذا التأثير قيمة "t" المحسوبة (2.092) بمستوى دلالة (0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

وهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل ."

الشكل (8): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى



المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة، وتنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " تكنولوجيا المعلومات " والمتغير التابع " جودة الخدمة " متضمنة في الجدول التالي:

جدول (24): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة

معامل الارتباط R: 0,480		معامل التحديد R ² : 0,230		الم تغير
قيمة(F) المحسوبة: 11,359		عند (α ≤ 0,05)		
مستوى الدلالة sig	قيمة (T) المحسوبة:	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	الثبات
		بيتاβ	معامل الانحدار A الخطأ المعياري	
0,000	5,710	0,480	0,424	2,419
0,002	3,370		0,106	0,357

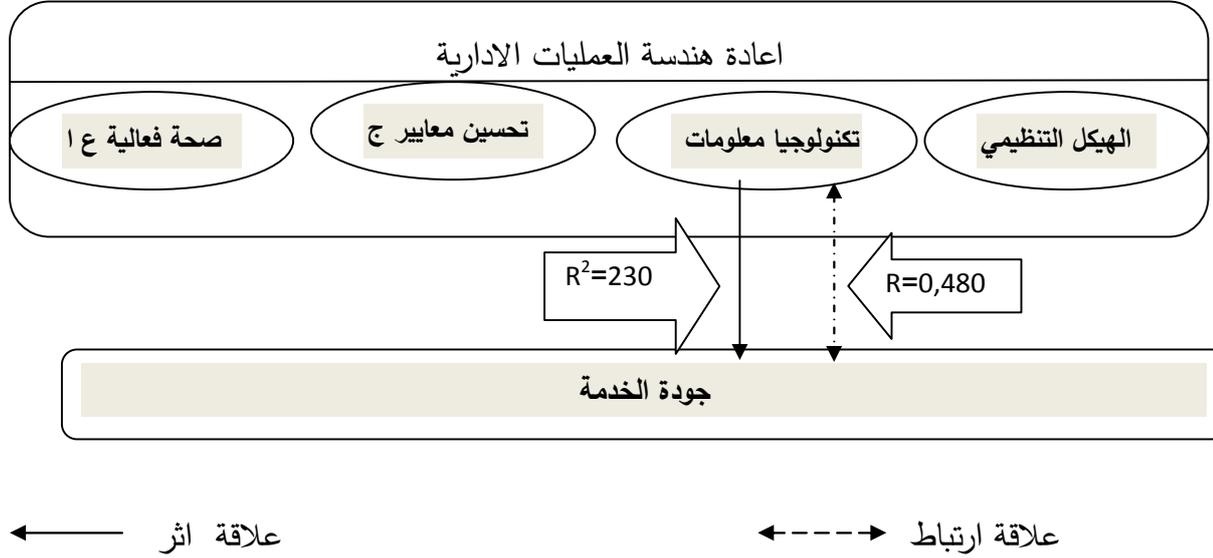
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.203$ وهذا يدل على أن المتغير المستقل "بعد تكنولوجيا المعلومات" يفسر ما نسبته 20.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع "جودة الخدمة" وأن باقي النسبة المقدرة بـ 79.7% من التأثير للمتغير التابع يرجع لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.480$).

حيث قيمة F المحسوبة تساوي 11.359، كما بلغت درجة التأثير (ميل معامل الانحدار) لبعد الاعتبارات الفردية (0.480) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى ارتفاع في مستوى جودة الخدمة في المؤسسة بـ (0.480) ويؤكد هذا التأثير قيمة "t" المحسوبة (3.3702) بمستوى دلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل."

الشكل(9): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد تحسين معايير الجودة على جودة الخدمة، وتتص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تحسين معايير الجودة على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تحسين معايير الجودة على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تحسين معايير الجودة على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " تحسين معايير الجودة " والمتغير التابع "جودة الخدمة" متضمنة في الجدول التالي:

جدول (25): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير تحسين معايير الجودة على جودة الخدمة

معامل الارتباط R: 0,636		معامل التحديد R ² : 0,405		المتغير	معامل الانحدار A	الخطأ المعياري
قيمة (F) المحسوبة: 25,842		عند (α ≤ 0,05)				
مستوى الدلالة sig	قيمة (T) المحسوبة:	معاملات	معاملات غير موحدة	الثبات	معامل التحسين م ج	
		موحدة	موحدة			
		بيتا β	الخطأ المعياري			
0,000	6,735	0,636	0,326	2,197		
0,000	5,083		0,091	0,462		

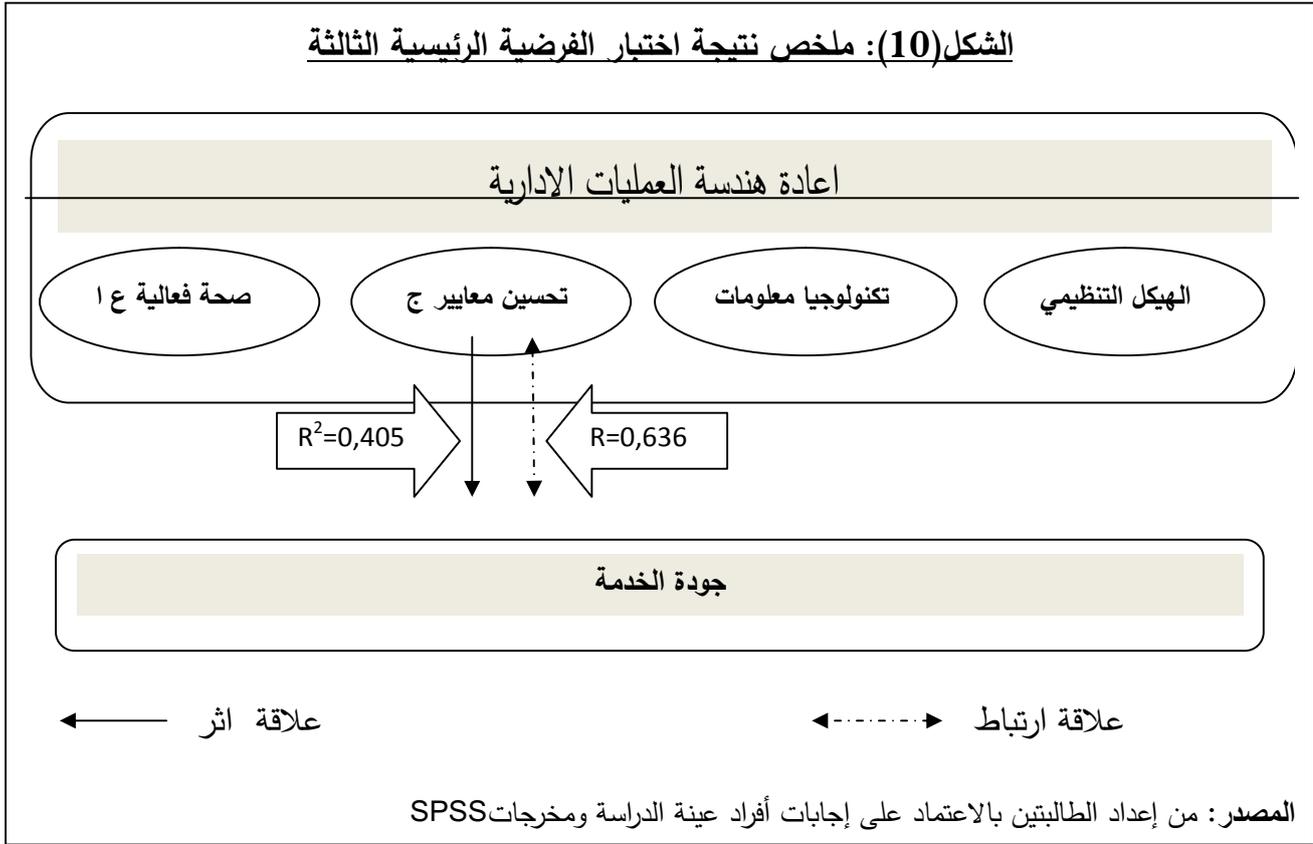
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.405$ وهذا يدل على أن المتغير المستقل "بعد تحسين معايير الجودة" يفسر ما نسبته 40.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع "جودة الخدمة" وأن باقي النسبة المقدرة بـ 54.5% من التأثير للمتغير التابع يرجع لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون ($R=0.636$).

حيث قيمة F المحسوبة تساوي 25.842، كما بلغت درجة التأثير (ميل معامل الانحدار) لبعد الاعتبارات الفردية (0.636) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد تحسين معايير الجودة يؤدي إلى ارتفاع في مستوى جودة الخدمة في المؤسسة بـ (0.636) ويؤكد هذا التأثير قيمة "t" المحسوبة (5.083) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تحسين معايير الجودة على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

الشكل(10): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة



المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد صحة فعالية العمليات الإدارية على جودة الخدمة، وتنص هذه الفرضية على أنه يوجد ذو أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد صحة فعالية العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

➤ **H₀** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد صحة فعالية العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ **H₁** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد صحة فعالية العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " صحة فعالية العمليات الإدارية" والمتغير التابع "جودة الخدمة" متضمنة في الجدول التالي:

جدول (26): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير صحة فعالية العمليات الإدارية على جودة الخدمة

معامل الارتباط R: 0,582		معامل التحديد R ² : 0,338			
قيمة (F) المحسوبة: 19,424		عند (α ≤ 0,05)			
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة (T) المحسوبة:	مستوى الدلالة sig
	معامل الانحدار A	الخطأ المعياري			
الثبات	1,858	0,451	0,582	4,118	0,000
تحسين م ج	0,557	0,126		4,407	0,000

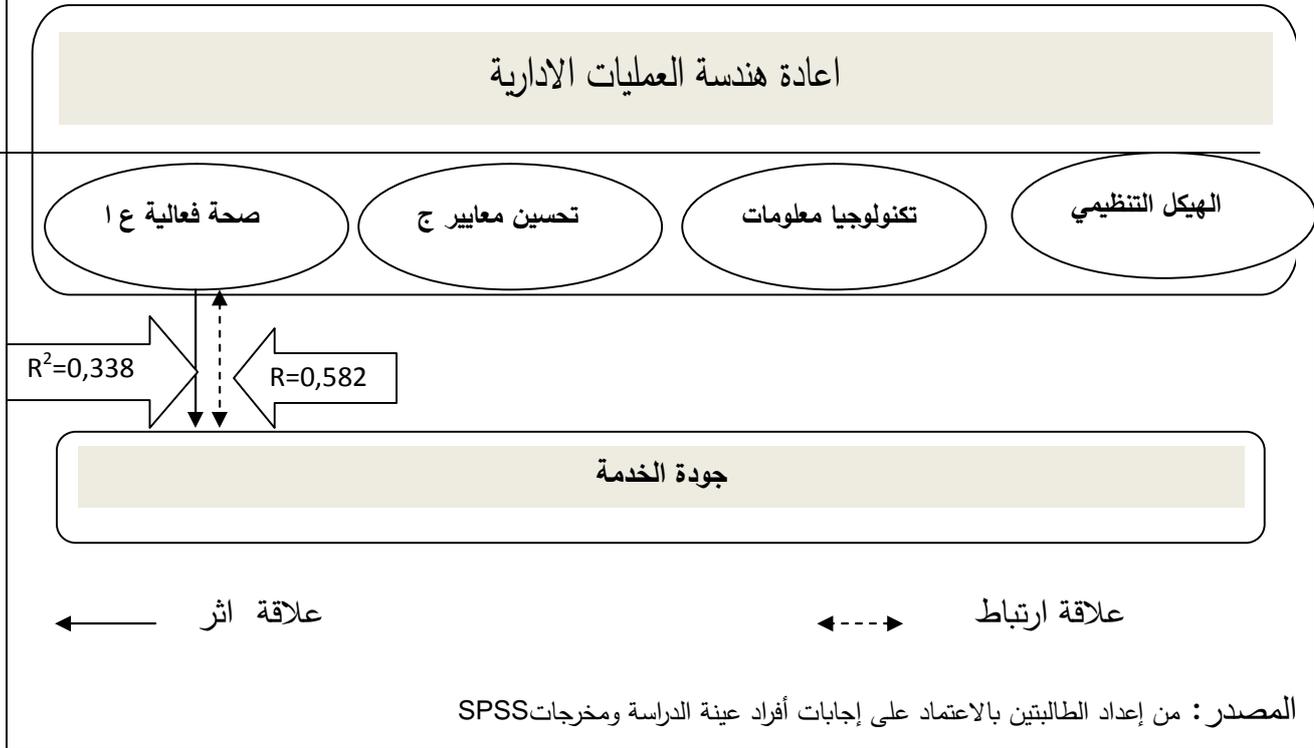
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.338$ وهذا يدل على أن المتغير المستقل "بعد صحة فعالية العمليات الإدارية" يفسر ما نسبته 33.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع "جودة الخدمة" وأن باقي النسبة المقدرة بـ 54.5% من التأثير للمتغير التابع يرجع لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون ($R=0.582$).

حيث قيمة F المحسوبة تساوي 19.424، كما بلغت درجة التأثير (ميل معامل الانحدار) لبعدها الاعتبارات الفردية (0.582) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد صحة فعالية العمليات الإدارية يؤدي إلى ارتفاع في مستوى جودة الخدمة في المؤسسة بـ (0.582) ويؤكد هذا التأثير قيمة "t" المحسوبة (4.407) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعدها صحة فعالية العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل."

الشكل(11): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة



المطلب السادس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل" حيث نقوم بصياغة الفرضية كالتالي: بالاعتماد على قاعدة القرار.

➤ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية

على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية

على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

الجدول(27): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة الخدمة

معامل الارتباط R: 0,693		معامل التحديد R ² : 0,481		
قيمة(F) المحسوبة: 35,152		عند (α ≤ 0,05)		
المتغير	معامل الانحدار A	الخطأ المعياري	معاملات غير موحدة	قيمة (T) المحسوبة:
			معاملات موحدة	
مستوى الدلالة sig	بيتا β	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	مستوى الدلالة sig
الثبات	1,051	0,472	0,693	0,032
إعادة هندسة العمليات الإدارية	0,762	0,129	0,693	0,000

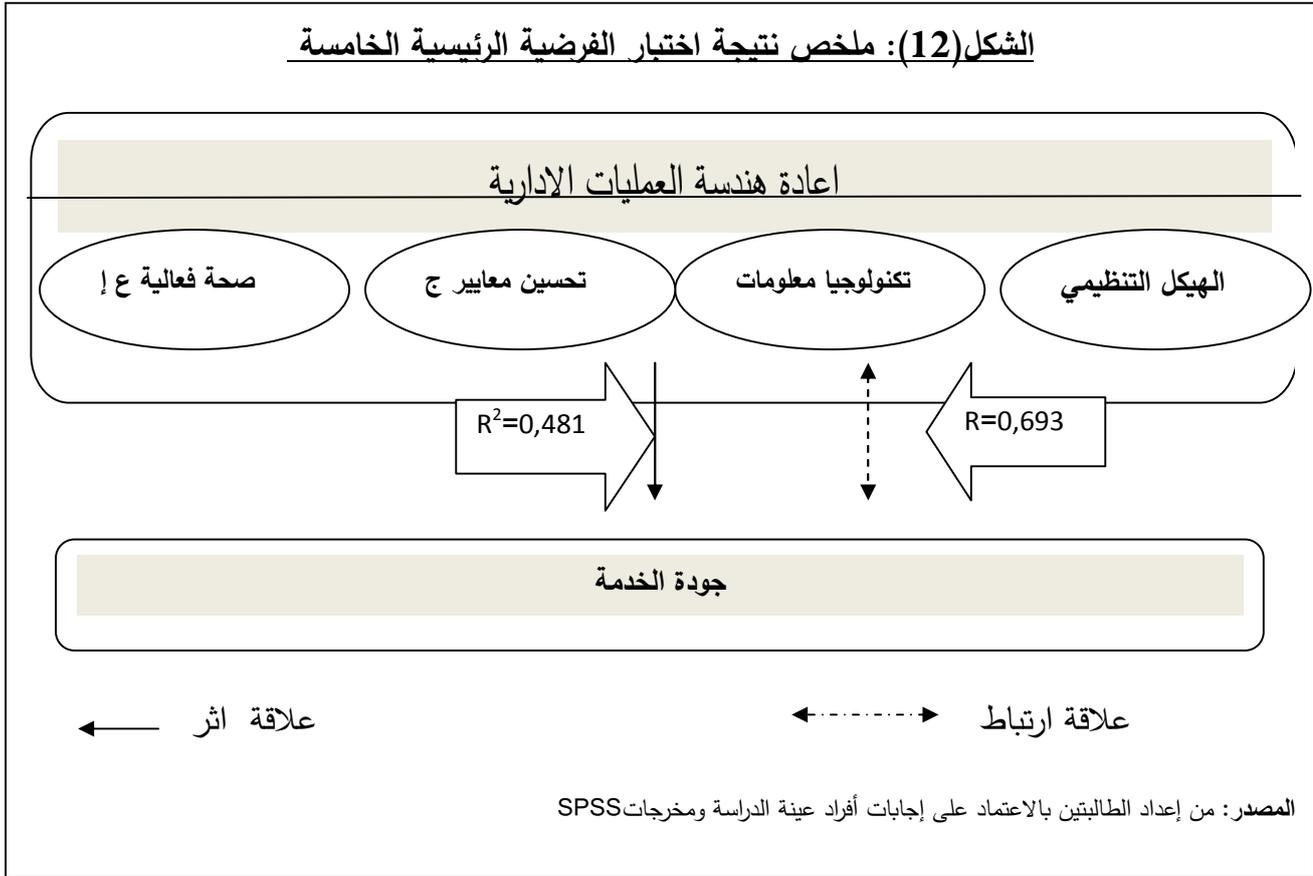
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss.

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.481$ وهذا يدل على أن المتغير المستقل "إعادة هندسة العمليات الإدارية" يفسر ما نسبته 48.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع "جودة الخدمة" وأن باقي النسبة المقدرة بـ 51.9% من التأثير للمتغير التابع يرجع لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون ($R=0.693$).

حيث قيمة F المحسوبة تساوي 35.152، كما بلغت درجة التأثير (ميل معامل الانحدار) لبعد الاعتبارات الفردية (0.693) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى ارتفاع في مستوى جودة الخدمة في المؤسسة بـ (0.693) ويؤكد هذا التأثير قيمة "t" المحسوبة (5.929) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

الشكل(12): ملخص نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة



المطلب السابع: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل) في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل". لاختبار هذه الفرضية لا بد من اختبار الفرضيات الثانوية التالية:

الفرع الأول: الفرضية الثانوية الأولى للفرضية الرئيسية السادسة

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير الجنس لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل"، ولاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل". حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

جيجل

➤ H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين متوسطي عینتين مستقلتين (Independent-Test Samples T) والجدول التالي يتضمن أهم النتائج:

الجدول (28): نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير الجنس

		ذكر		μ : 03,6482 : 0,42568	
		أنثى		μ : 03,6292 : 0,51850	
		متوسطات الفروق		مستوى الدلالة	
		قيمة (T) المحسوبة		اختبار ليفن	
		متوسطات الفروق		مستوى الدلالة	
		0,01905		0,904	
		0,112		0,360	
		محور إعادة هندسة العمليات الإدارية			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يشير الجدول (28) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية كان (3,6482) بانحراف معياري (0,42568) أما الوسط الحسابي لإجابات الإناث بلغ (3,6292) وبانحراف معياري (0,51850) أي أن الوسط الحسابي للذكور أكبر من الوسط الحسابي للإناث وبالنظر لاختبار "ليفن" نستنتج أن المجتمعين متجانسين حيث أن مستوى الدلالة (0,360) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وبلغت قيمة "T" (0,112) ومستوى الدلالة المحسوب (0,904) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية (H_0) القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل". حيث تقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

جيجل

➤ H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

محور جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين (Independent-Samples T Test)

والجدول التالي يتضمن أهم النتائج:

الجدول(29): نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات جودة الخدمة حسب متغير الجنس

ذكر		μ : 3,7883		σ : 0,52794	
أنثى		μ : 3,9167		σ : 0,40730	
المتغيرات	اختبار ليفن	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	متوسطات الفروق	
محور جودة الخدمة	0,602	-0,833	0,458	-0,12840	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول (29) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بالجودة كان (3,7883)

بانحراف معياري (0,52794) أما الوسط الحسابي للإناث فقد بلغ(3,9167) وبانحراف معياري(0,40730)

أي أن الوسط الحسابي للإناث أكبر من الوسط الحسابي للذكور، وبالنظر لاختبار " ليفن" نستنتج أن المجتمعين

متجانسين حيث أن مستوى الدلالة (0,602) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وبلغت قيمت "T"

(-0,833) ومستوى الدلالة المحسوب (0,458) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0)القائلة لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة تعزى لمتغير

الجنس لدى اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل.

الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانوية الثانية للفرضية الرئيسية السادسة

تنص هذه الفرضية على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات

أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير العمر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية

جيجل" ، ولاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

➤ H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one-way ANOVA في الجدول التالي:

الجدول (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات

إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير العمر

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig*)
العمر	بين المجموعات	0,506	3	0,169	0,826	0,488
	داخل المجموعات	7,853	36	0,204		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (30) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (0,488) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات العمر عند مستوى الدلالة (0,05).

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير العمر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير العمر. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.
- H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one-way ANOVA في الجدول التالي:

الجدول (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات

جودة الخدمة حسب متغير العمر

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig*)
العمر	بين المجموعات	0,138	1	0,138	0,563	0,458
	داخل المجموعات	9,350	38	0,246		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (31) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (0,458) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغيرات العمر عند مستوى الدلالة (0,05).

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة جودة الخدمة تعزى لمتغير العمر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل".

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثانوية الثالثة للفرضية الرئيسية السادسة

تنص هذه الفرضية على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل " ، ولاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على انه" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

➤ H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one-way ANOVA في الجدول التالي:

الجدول (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات

إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig*)
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0,157	3	0,052	0,244	0,865
	داخل المجموعات	7,696	36	0,214		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (32) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (0,865) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0,05).

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الادارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

➤ H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one- way ANOVA في الجدول التالي:

الجدول (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one- way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات

جودة الخدمة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig*)
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0,306	3	0,102	0,399	0,754
	داخل المجموعات	9,183	36	0,255		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (33) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (0,754) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0,05).

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل".

الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الثانوية الرابعة للفرضية الرئيسية السادسة

تنص هذه الفرضية على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل" ، ولاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على انه" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

➤ H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one-way ANOVA في الجدول التالي:

الجدول (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات

إعادة هندسة العمليات الإدارية حسب متغير عدد سنوات العمل

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig*)
عدد سنوات العمل	بين المجموعات	0,949	3	0,316	1,649	0,195
	داخل المجموعات	6,904	36	0,192		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (34) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (0,195) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات عدد سنوات العمل عند مستوى الدلالة (0,05).

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات العمل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل. حيث نقوم بصياغة الفرضية بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

➤ H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

➤ H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one-way ANOVA في الجدول التالي:

الجدول(35): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(one-way ANOVA) لدلالة الفروق بين جودة

الخدمة حسب متغير عدد سنوات العمل

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة (Sig*)
عدد سنوات العمل	بين المجموعات	0,872	3	0,291	1,215	0,318
	داخل المجموعات	8,617	36	0,239		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول (35) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (0,318) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات عدد سنوات العمل عند مستوى الدلالة (0,05).

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل".

انطلاقا من اختبار الفرضيات السابقة نستنتج ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل".

خلاصة

في هذا الفصل تم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وهذا من خلال تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبانة، والتي وزعت على أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، حيث خصصت هذه الدراسة للتعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة الخدمة. تبين لنا أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية بولاية جيجل لديهم تمكين عال حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (3,64) وهو متوسط يقابل درجة موافقة عالية في مقياس " ليكرت " الخماسي، وكما بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى (عال) من جودة الخدمة وهذا ما أكدته قيمة الوسط الحسابي الكلي التي بلغت (3,82) وهو متوسط يقابل درجة الموافقة (عالية) في مقياس " ليكرت" الخماسي.

كما بينت هذه الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية يقدر بـ 48.1% على جودة الخدمة، في حين قدرت قوة العلاقة بـ 0.693. و في الأخير بينت النتائج أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى لكل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، وأخيرا عدد سنوات العمل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الخاتمة

لقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة بيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية ولاية جيجل، حيث تلعب إعادة الهندسة دور مهم في العمليات الإدارية من خلال التغيير الجذري وإعادة التصميم وإدخال تغييرات تنظيمية جديدة على هذه العمليات تعود على المؤسسة بالنجاح والتطوير في كل الأعمال التي تقوم بها، بما في ذلك خدماتها المقدمة لمختلف عملائها، فعندما تحسن المؤسسة من أعمالها وتعيد التصميم والتحسين والنظر في أهم مخططاتها وتعاملاتها مع مختلف الجهات، تكون قد حققت تحسينات جوهرية عالية تزيد من جودة خدماتها.

ويمكن توضيح ذلك في النتائج النظرية والتطبيقية وكذلك الاقتراحات الموجهة كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

أ. النتائج النظرية: ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تعددت تعريف مصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً للتوجهات الفكرية، فكل باحث يعرفها من وجهة نظره الخاصة وفقاً لمبررات أو معطيات قام بجمعها، ويمكن تقديم تعريف إجرائي كالاتي: "إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية في مختلف المنظمات، وذلك بإحداث تغييرات جذرية على مختلف عملياتها من أجل تطوير وتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء مثل التكلفة، الجودة، السرعة والخدمة.
- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لم ينشأ بشكل عفوي بل كان نتيجة لعدة تطورات فكرية إدارية.
- توجد عدة أبعاد لإعادة هندسة العمليات الإدارية منها: الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تحسين معايير الجودة، صحة وفعالية العمليات الإدارية.
- تعددت تعريف جودة الخدمة ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة حصر خصائص الخدمة والعوامل المؤثرة فيها والتي تجعل من عملية قياس جودتها صعبة.
- تتحقق الجودة في خدمة العملاء عن طريق مجموعة من الخطوات هي: إظهار المواقف الايجابية اتجاه الآخرين، تحديد حاجات العميل، العمل على توفير حاجات العملاء، التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع الشركة مرة أخرى.

ب. النتائج التطبيقية: ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل بتكنولوجيا معلومات عالية تساعدها في تحقيق تحسينات مهمة، مما توفر لهم مزيداً من الجهد والوقت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,95)، ويليهما الهيكل التنظيمي وصحة فعالية العمليات الإدارية وتحسين معايير الجودة وذلك بدرجة عالية حيث قدر المتوسط الحسابي لكل منهما (3,56) و(3,53) و(3,52) على التوالي؛

- مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل عاليا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,64) بانحراف معياري (0,44)؛
- تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل إجراءات السلامة كما أن العاملون يحترمون تطبيقها ويحتفظون بسرية معلومات عملائها بدرجة عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الضمان (4,03)؛
- تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل تجهيزات مناسبة ومرافق جيدة بدرجة عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الملموسية (المادية) (4,35)؛
- لدى العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل القدرة على استجابة وحل المشاكل التي تعترض عملائها بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإستجابة (3,46)؛
- لدى العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل القدرة على إمكانية التأثير على عملائها وكسب ثقتهم بدرجة عالية فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاعتمادية (3,45)؛
- مستوى جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل عال حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,82) بانحراف معياري (0,49)؛
- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعدي الهيكل التنظيمي و تكنولوجيا المعلومات مع جودة الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل؛
- توجد علاقة ارتباط متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعدي تحسين معايير الجودة و صحة فعالية العمليات الإدارية مع جودة الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لجميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل؛
- توجد علاقة ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية مع جودة الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (إعادة هندسة العمليات الإدارية و جودة الخدمة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل) لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$).

ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتي يمكن أن تساعد المؤسسة في تكملة النقص الموجود بهذه الأخيرة، والمتمثلة في الآتي:

- إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي بغرض تسيير الوظائف وتنفيذ مختلف العمليات بناء على تسلسل إداري جيد.
- تزويد المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات من أجل تمكين الموظفين على إدارة أعمالهم بسهولة وتقليص كل من العمليات الإدارية والمالية.
- على المؤسسة أن تقوم بعقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين داخل المؤسسة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مفاهيمها وعملياتها.
- محاولة التحسين في كل الخدمات التي تقدمها المؤسسة بشكل مستمر بغرض إرضاء العملاء.
- استخدام الأساليب الحديثة لتحليل الأنشطة المرتبطة بتقييم الخدمة.
- السعي لإرضاء العملاء وتحقيق الفعالية في مختلف الخدمات المقدمة.
- على المؤسسة أن تعمل على تنظيف المحيط الخاص بها من أجل الاستقبال الجيد والمريح للعملاء.
- يجب أن تقوم المؤسسة بتسهيل إجراءات العمل قدر الإمكان وهذا لضمان سرعة وسهولة تقديم الخدمة، وهذا ما يؤدي لرضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة.

ثالثا: أفاق الدراسة

قامت دراستنا بالإمام بجانب معين مرتبط بمتغيرات الدراسة، ولمزيد من التجديد نقترح مجموعة من المواضيع التي لها علاقة بموضوع دراستنا والتي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية ناجحة وهي:

- علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بجودة الخدمات الصحية.
- دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبون.
- أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. احمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط2، مكتبة فهد مالك أثناء النشر، الرياض، 2005.
2. بشير بودية وطارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
3. دلال القاضي وسهيلة عبد الله وآخرون، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
4. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته، بدون ط، جامعة البلقاء التطبيقية، حقوق الطبع والنشر محفوظة، الأردن، بدون سنة النشر.
5. ريموند مانجاليني ومارك كلاين، الدليل العملي للهندرة، بدون ط، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995.
6. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الأيزو)، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
8. فريد كورتل وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
9. مايكل هامر جيمس شامبي، الهندسة الإدارية أو الهندرة، بدون ط، إصدار الشركة العربية للإعلام العالمي، القاهرة، 1993.
10. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، بدون ط، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
11. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
12. محمد راتول، الإحصاء الوصفي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2006.
13. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
14. محمد يضوي وهشام الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، بدون ط، مكتبة الملك فهد أثناء النشر، جدة، سنة النشر مجهولة.
15. مفلح راتب الحمدي وآخرون، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

ب. المجالات والدوريات

1. إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، العدد 1، 2013.
 2. إيمان جميل عبد الرحمان، معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مجلة جامعة الشارقة لعلوم الإنسانية، الأردن، العدد 2، 2017.
 3. حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، العدد 7، 2015.
 4. ديمة محمد وصوص، واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبا من وجهة نظر مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 1، 2015.
 5. فهيمة بديسي و زويوش بلال، جودة الخدمات الصحية الخصائص الأبعاد والمؤشرات، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 7، 2011.
 6. كمال عبد الفتاح وآخرون، تسخير الهندرة كأداة المنظمات العامة، مجلة علوم تسيير الموارد البشرية، العدد 2، 2018، دون بلد النشر.
 7. مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد التاسع 2017.
 8. محمد خليل العلي، نموذج مقترح لهندرة العمليات الإدارية بالاتحاد الكويتي، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية، الكويت، بدون عدد، بدون سنة.
 9. مولود حواس و رابح حمودي، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، الجزائر، 2013.
- ج. الرسائل والمذكرات الجامعية
- ❖ رسائل الدكتوراه
1. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
 2. عياد ليلي، أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك، رسالة دكتوراه، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.
 3. مجذوبي شهرزاد، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2017-2018.

4. محبوب مراد، إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
5. الوليد عبد الله حمدان عثمان، المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان، 2016.

❖ مذكرات الماجستير

1. احمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
2. احمد خليل الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
3. أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
4. بوعمان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2007.
5. دريدي أحلام، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
6. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008.
7. عاصم رشاد محمد ابو فزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
8. عامر إبراهيم عمرو، مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2018.
9. عبد الله جاد عبد الله الغنيمات، تسويق الخدمات الفندقية في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
10. عبد الله سمير البحري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
11. عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012.
12. علاء عادل درويش، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة التشرين، 2012/2013.

13. عمروش ابتسام، تسويق خدمات التأمين في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، شعبة التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
14. غيشي عبد العالي، أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
15. فادية جباري، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
16. فراس تسيير أبو عبدة، واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
17. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امجد بوقرة، بومرداس، 2012/2011.
18. فينر فيصل الجريا، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011.
19. مهند عبد الرزاق عبد الخلفات، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البلقان التطبيقية، عمان، 2014.
20. مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
21. نادية مراد يوسف حنون، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح العربية، فلسطين، 2010.
22. نجاة صغيرو، تقييم جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2011.
23. نور سعد عبد الحميد الخطيب، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس تكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
24. نور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة أعمال، جامعة شندي، السودان، 2017.
25. والة عائشة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

❖ مذكرات الماستر

1. جبار بسمة و جبار فاطمة الزهراء، إثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، شهادة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017.

د. المحاضرات والملتقيات والمنشورات

1. حليلة السعدية قريشي وعفاف خويلد، تسويق الخدمات، محاضرة، أقيمت على الطلبة السنة الأولى و الثانية ماستر، جامعة قصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017/2018
2. حمزة بالي وسبرينة مانع، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلبا ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (يومي 6/7 ديسمبر 2017)، قاعة المحاضرات الكبرى أبو القاسم سعد الله بالقطب الجامعي بالشط.
3. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، بدون بلد، 2016.
4. مونية بجاوي، الإحصاء الوصفي، محاضرة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة امجد بوقرة، بومرداس، 2016-2017.

هـ. المواقع الإلكترونية

1. <https://ar.wikipedia.org/wiki/اتصالات-الجزائر>
2. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/p2> نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A-Books

1. Christopher Lovelock and others , services marketing , Edinburgh business school,heriot- watt university , se-ai-engb1 /2016 .
2. Dr ibrahim A elshae, what is meaning of quality , lecture, management department, suez canal university ismailia, egypt, 2012.
3. Liao, D.& Valliant.R, Variance inflation factors in the analysis of complex survey data , Survey Methodology statistics, Canada, 2012.



الملاحق

الملحق رقم (1): إستبانة في شكلها الأولي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-بجبل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة بحث

أخي الموظف/أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة " **علاقة هندسة العمليات الإدارية بجودة الخدمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر** **بجبل فرع الميلية**، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن هذه البيانات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين إياكم على حسن تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي متقبليين منا فائق التقدير

والاحترام

إشراف الأستاذ:

د/حمودة نسيم

إعداد الطالبتين:

عبد الطيف أسماء

بوعريوة سهام

السنة الجامعية 2020/2019

البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة
 من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة
 من 50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

تكوين مهني
 ثانوي أو أقل
 جامعي
 دراسات عليا

4. عدد سنوات العمل

أقل من 5 سنوات
 من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة
 من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: واقع هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل فرع الميلية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الهيكل التنظيمي						
01	يركز البناء التنظيمي في المؤسسة على العملاء وعلى الخدمات المقدمة و ليس على الرؤساء والموظفين بالمؤسسة.					
02	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسة.					
03	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام في المؤسسة.					
04	يحدد الهيكل التنظيمي في المؤسسة إجراءات تنفيذ العمليات بناء على تسلسل إداري و ليس تسلسل أنشطة المؤسسة.					
05	يحدد الهيكل التنظيمي في المؤسسة الأدوات و الوسائل اللازمة لإنجاز العمليات بصورة دائمة					

البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات

					06	تكنولوجيا المعلومات تساعد في الحصول على المعلومات أين ومتى تكون الحاجة لها.
					07	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحليل البيانات والمعلومات بسرعة
					08	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.
					09	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل المؤسسة.
					10	تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية

البعد الثالث: إدارة الجودة الشاملة

					11	المؤسسة تعمل على تحسين مستمر في كافة الخدمات المقدمة.
					12	تخصص المؤسسة الوقت والدعم اللازمين للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل الموظفين.
					13	ت يتم استخدام أساليب حديثة لتحليل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة.
					14	تتوفر المؤسسة على نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية.
					15	تتوفر المؤسسة على خطة لخفض أوقات انجاز المعاملات مع العملاء.

البعد الرابع: صحة وفعالية العمليات الإدارية

					16	يتم تقييم صحة وفعالية المؤسسة من خلال مدى حجم وعدد العمليات التي تقوم بها
					17	مستوى أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسة هي متوقعة من العملاء وتحضى برضا العميل.
					18	تسعى المؤسسة لنيل رضا عملائها.
					19	يتم ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات من خلال أسلوب تقديم الخدمات
					20	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين في المؤسسة بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم.

المحور الثاني: جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل فرع الميلية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	موقع المؤسسة يسهل الوصول إليه					
22	مرافق المؤسسة مريحة ونظيفة مثل قاعات الاستقبال والانتظار.					
23	التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل عملية تقديم الخدمات للعملاء.					
24	لوحات التوجيه والإعلانات بارزة وواضحة					
25	تتوفر لدى تجهيزات السلامة العامة					
26	تلتزم المؤسسة بالإجراءات الوقائية الخاصة بتفشي جائحة كورونا مثل ارتداء الكمامات، المطهرات الكحولية، تباعد العملاء....					
27	لدى المؤسسة تجهيزات تكنولوجيا متطورة تستخدم في تقديم خدماتها.					
28	تناسب تجهيزات المؤسسة مع مستوى توقعات عملائها.					
29	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات المختلفة التي تعهدت بها.					
30	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل المحددة في المؤسسة.					
31	مدة انتظار الخدمة المقدمة معقولة جدا					
32	يملك الموظفون المعرفة الكافية لتقديم المعلومات التي يحتاجها العملاء.					
33	تقوم المؤسسة بالاستجابة الفورية لحل مشاكل عملائها و تلبية رغباتهم					
34	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الخاصة بعملائها.					

الملحق(2): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	لقب و اسم الأستاذ المحكم
1	نجيمي عيسى
2	عمارة شريف
3	كعواش جمال الدين
4	شاطر شفيق
5	كرامش بلال

الملحق رقم (3): إستبانة محكمة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستبانة بحث

أخي الموظف/أختي الموظفة
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة " علاقة هندسة العمليات
الإدارية بجودة الخدمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر
بجيجل فرع الميلية، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص
إدارة الموارد البشرية.
لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن صحة
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن هذه البيانات سرية ولن
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شاكرين إياكم على حسن تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي متقبلين منا فائق التقدير
والاحترام

إعداد الطالبتين:إشرافالأستاذ:

د/حمودة نسيم

عبد الطيف أسماء

بوعريوة سهام

السنة الجامعية 2020/2019

البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة
 من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة
 50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

تكوين مهني
 ثانوي أو أقل
 جامعي: ليسانس ماجستير ماج

4. عدد سنوات العمل

أقل من 5 سنوات
 من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة
 15 سنة فأكثر

المحور الأول: واقع هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل فرع الميلية

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الهيكل التنظيمي						
01	يركز البناء التنظيمي في المؤسسة على الخدمات المقدمة للعملاء .					
02	تسيير الوظائف داخل المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي الخاص بها.					
03	يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام في المؤسسة.					
04	يحدد الهيكل التنظيمي في المؤسسة إجراءات تنفيذ العمليات بناء على تسلسل إداري و ليس تسلسل أنشطة المؤسسة.					
05	يحدد الهيكل التنظيمي في المؤسسة الأدوات و الوسائل اللازمة لإنجاز العمليات بصورة دائمة					

البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات

					06	تكنولوجيا المعلومات تساعد في الحصول على المعلومات أين ومتى تكون الحاجة لها.
					07	تساعد تكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات بسرعة
					08	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.
					09	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الإدارية بسهولة من أي مكان داخل المؤسسة.
					10	تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية الإدارية والمالية

البعد الثالث: تحسين معايير الجودة الشاملة

					11	المؤسسة تعمل على تحسين كافة الخدمات المقدمة بشكل مستمر
					12	خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل الموظفين.
					13	يتم استخدام أساليب حديثة لتحليل الأنشطة المرتبطة بتقييم الخدمة.
					14	تتوفر المؤسسة على نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية.
					15	تتوفر المؤسسة على خطة لخفض أوقات انجاز المعاملات مع العملاء.

البعد الرابع: صحة وفعالية العمليات الإدارية

					16	يتم تقييم صحة وفعالية المؤسسة من خلال مدى حجم وعدد العمليات التي تقوم بها
					17	مستوى أداء الخدمة التي تقدمها المؤسسة هي متوقعة من العملاء .
					18	تسعى المؤسسة لنيل رضا عملائها.
					19	يتم ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات من خلال أسلوب تقديم الخدمات
					20	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين في المؤسسة بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم.

المحور الثاني: جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل فرع الميلية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	موقع المؤسسة يسهل الوصول إليه					
22	لدى المؤسسة تجهيزات تكنولوجيا متطورة تستخدم في تقديم خدماتها					
23	التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل عملية تقديم الخدمات للعملاء.					
24	تناسب تجهيزات المؤسسة مع مستوى توقعات عملائها.					
25	لوحات التوجيه و الإعلانات بارزة و واضحة					
26	مرافق المؤسسة مريحة ونظيفة مثل قاعات الاستقبال و الانتظار					
27	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات المختلفة التي تعهدت بها.					
28	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل المحددة في المؤسسة.					
29	يمتلك الموظفون المعرفة الكافية لتقديم المعلومات التي يحتاجها العملاء.					
30	تقوم المؤسسة بالاستجابة الفورية لحل مشاكل عملائها.					
31	مدة انتظار الخدمة المقدمة معقولة جدا					
32	تلتزم المؤسسة بالإجراءات الوقائية الخاصة بتفشي جائحة كورونا مثل ارتداء الكمامات، المطهرات الكحولية، تباعد العملاء....					
33	تتوفر المؤسسة على تجهيزات السلامة العامة					
34	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الخاصة بعملائها.					

الملحق رقم (4): الإتساق الداخلي لفقرات الدراسة

• الاتساق الداخلي لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

Corrélations

		q1	q2	q3	q4	q5	التنظيمي_الهيكل
q1	Corrélation de Pearson	1	,239	,024	,007	,249	,457**
	Sig. (bilatérale)		,138	,885	,967	,122	,003
	N	40	40	40	40	40	40
q2	Corrélation de Pearson	,239	1	,320*	,516**	,522**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,138		,044	,001	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q3	Corrélation de Pearson	,024	,320*	1	,265	,241	,571**
	Sig. (bilatérale)	,885	,044		,098	,134	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q4	Corrélation de Pearson	,007	,516**	,265	1	,416**	,685**
	Sig. (bilatérale)	,967	,001	,098		,008	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q5	Corrélation de Pearson	,249	,522**	,241	,416**	1	,742**
	Sig. (bilatérale)	,122	,001	,134	,008		,000
	N	40	40	40	40	40	40
التنظيمي_الهيكل	Corrélation de Pearson	,457**	,800**	,571**	,685**	,742**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد تكنولوجيا المعلومات

		Corrélations					المعلومات تكنولوجيا
		q6	q7	q8	q9	q10	
q6	Corrélation de Pearson	1	,495**	,506**	,402*	,367*	,728**
	Sig. (bilatérale)		,001	,001	,010	,020	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q7	Corrélation de Pearson	,495**	1	,694**	,660**	,450**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,004	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q8	Corrélation de Pearson	,506**	,694**	1	,735**	,504**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q9	Corrélation de Pearson	,402*	,660**	,735**	1	,524**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000		,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q10	Corrélation de Pearson	,367*	,450**	,504**	,524**	1	,733**
	Sig. (bilatérale)	,020	,004	,001	,001		,000
	N	40	40	40	40	40	40
المعلومات_تكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,728**	,812**	,857**	,823**	,733**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد تحسين معايير الجودة

Corrélations

		q11	q12	q13	q14	q15	الجودة معايير تحسين
q11	Corrélation de Pearson	1	,340*	,424**	,391*	,389*	,699**
	Sig. (bilatérale)		,032	,006	,012	,013	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q12	Corrélation de Pearson	,340*	1	,318*	,133	,345*	,613**
	Sig. (bilatérale)	,032		,045	,414	,029	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q13	Corrélation de Pearson	,424**	,318*	1	,490**	,599**	,775**
	Sig. (bilatérale)	,006	,045		,001	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q14	Corrélation de Pearson	,391*	,133	,490**	1	,540**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,012	,414	,001		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q15	Corrélation de Pearson	,389*	,345*	,599**	,540**	1	,805**
	Sig. (bilatérale)	,013	,029	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
الجودة_معايير_تحسين	Corrélation de Pearson	,699**	,613**	,775**	,703**	,805**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد صحة فعالية العمليات الإدارية

Corrélations

		q16	q17	q18	q19	q20	العمليات_وفعالية_صحة الإدارية
q16	Corrélation de Pearson	1	,117	-,026	-,074	,275	,408**
	Sig. (bilatérale)		,472	,872	,652	,086	,009
	N	40	40	40	40	40	40
q17	Corrélation de Pearson	,117	1	-,288	,010	,284	,406**
	Sig. (bilatérale)	,472		,072	,952	,076	,009
	N	40	40	40	40	40	40
q18	Corrélation de Pearson	-,026	-,288	1	,372*	,244	,366*
	Sig. (bilatérale)	,872	,072		,018	,129	,020
	N	40	40	40	40	40	40
q19	Corrélation de Pearson	-,074	,010	,372*	1	,550**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,652	,952	,018		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q20	Corrélation de Pearson	,275	,284	,244	,550**	1	,891**
	Sig. (bilatérale)	,086	,076	,129	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
الإدارية_العمليات_وفعالية_صحة	Corrélation de Pearson	,408**	,406**	,366*	,708**	,891**	1
	Sig. (bilatérale)	,009	,009	,020	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول والثاني

Corrélations

		العمليات_هندسة_إعادة الإدارية	الخدمة_جودة
الإدارية_العمليات_هندسة_إعادة	Corrélation de Pearson	1	,693**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الخدمة_جودة	Corrélation de Pearson	,693**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (5): معامل الثبات لإستبانة ككل

معامل ثبات بعد الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,662	5

معامل ثبات تكنولوجيا المعلومات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	5

معامل ثبات بعد تحسين معايير الجودة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	5

معامل ثبات بعد صحة فعالية العمليات الإدارية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,529	5

معامل ثبات المحور الأول

معامل الثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	20

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	14

معامل الثبات العام

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	34

الملحق رقم (6): التكرارات والنسب المؤوية للمتغيرات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	28	70,0	70,0	70,0
Valide انثى	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من اقل	7	17,5	17,5	17,5
سنة 40 من اقل الى 30 من	19	47,5	47,5	65,0
Valide سنة 50 من اقل الى 40 من	9	22,5	22,5	87,5
فاكثر سنة 50	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مهني تكوين	14	35,0	35,0	35,0
اقل او ثانوي	4	10,0	10,0	45,0
Valide ليسانس	13	32,5	32,5	77,5
ماستر	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمل_سنوات_عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من اقل	11	27,5	27,5	27,5
سنوات 10 من اقل الى 5 من	12	30,0	30,0	57,5
Valide سنة 15 من اقل الى 10 من	9	22,5	22,5	80,0
فاكثر سنة 15	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q1	40	1,00	5,00	3,5750	,90263
q2	40	1,00	5,00	3,7000	,93918
q3	40	1,00	5,00	3,5750	,93060
q4	40	1,00	5,00	3,4250	,95776
q5	40	1,00	5,00	3,5250	,90547
التنظيمي_الهيكل	40	1,80	4,60	3,5600	,60460
N valide (listwise)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q6	40	1,00	5,00	3,9000	1,00766
q7	40	2,00	5,00	4,1500	,69982
q8	40	2,00	5,00	3,9750	,80024
q9	40	1,00	5,00	4,1250	,79057
q10	40	1,00	5,00	3,6000	,92819
المعلومات_تكنولوجيا	40	1,60	4,80	3,9500	,66371
N valide (listwise)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q11	40	2,00	5,00	4,0500	,90441
q12	40	2,00	5,00	3,3500	1,02657
q13	40	2,00	5,00	3,0750	,85896
q14	40	1,00	5,00	3,5750	,93060
q15	40	2,00	5,00	3,5750	1,00989
الجودة_معايير_تحسين	40	2,00	5,00	3,5250	,67889
N valide (listwise)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q1	40	1,00	5,00	3,5750	,90263
q2	40	1,00	5,00	3,7000	,93918
q3	40	1,00	5,00	3,5750	,93060
q4	40	1,00	5,00	3,4250	,95776
q5	40	1,00	5,00	3,5250	,90547
q6	40	1,00	5,00	3,9000	1,00766
q7	40	2,00	5,00	4,1500	,69982
q8	40	2,00	5,00	3,9750	,80024
q9	40	1,00	5,00	4,1250	,79057
q10	40	1,00	5,00	3,6000	,92819
q11	40	2,00	5,00	4,0500	,90441
q12	40	2,00	5,00	3,3500	1,02657
q13	40	2,00	5,00	3,0750	,85896
q14	40	1,00	5,00	3,5750	,93060
q15	40	2,00	5,00	3,5750	1,00989
q16	40	2,00	5,00	4,1250	,72280
q17	40	2,00	4,00	3,3000	,75786
q18	40	3,00	5,00	4,2750	,50574
q19	40	2,00	5,00	3,2250	1,02501
q20	40	1,00	5,00	2,7500	1,19293
الادارية_العمليات_هندسة_اعادة	40	2,65	4,60	3,6425	,44872
N valide (listwise)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
j1	40	1,00	5,00	4,1250	,93883
j2	40	1,00	5,00	3,9000	,98189
j3	40	1,00	5,00	3,8500	,92126
j4	40	1,00	5,00	3,7750	,97369
j5	40	1,00	5,00	4,1750	1,03497
J6	40	1,00	5,00	4,3500	1,07537
j7	40	1,00	5,00	3,6500	1,02657
j8	40	1,00	5,00	3,1250	1,09046
j9	40	2,00	5,00	3,6000	,84124
j10	40	1,00	5,00	3,0750	1,22762
j11	40	2,00	5,00	3,8500	,76962
j12	40	1,00	5,00	3,5750	,95776
j13	40	2,00	5,00	3,9750	,57679
j14	40	2,00	5,00	4,5500	,67748
الخدمة_جودة	40	2,29	5,00	3,8268	,49325
N valide (listwise)	40				

الملحق رقم (8): التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
التنظيمي_الهيكل	40	-,994	,374	1,297	,733
المعلومات_تكنولوجيا	40	-1,692	,374	3,619	,733
الجودة_معايير_تحسين	40	-,173	,374	-,421	,733
الادارية_العمليات_وفعالية_صحة	40	,011	,374	-,735	,733
الادارية_العمليات_هندسة_اعادة	40	-,234	,374	-,478	,733
الخدمة_جودة	40	-,704	,374	2,075	,733
N valide (listwise)	40				

الملحق رقم (9): اختبار الإستقلالية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	2,822	,732		3,853	,000		
المعلومات_تكنولوجيا	-,070	,176	-,077	-,395	,695	,682	1,466
الجودة_معايير_تحسين	,271	,202	,304	1,340	,189	,496	2,016
الادارية_العمليات_وفعالية_صحة	,016	,256	,014	,064	,949	,540	1,853

a. Variable dépendante : التنظيمي_الهيكل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	1,766	,765		2,307	,027		
التنظيمي_الهيكل	-,062	,157	-,056	-,395	,695	,926	1,080
1 الجودة_معايير_تحسين	,403	,183	,412	2,197	,035	,536	1,866
الادارية_العمليات_وفعالية_صحة	,278	,236	,216	1,177	,247	,560	1,785

a. Variable dépendante : المعلومات_تكنولوجيا

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-,576	,693		-,831	,411		
التنظيمي_الهيكل	,175	,131	,156	1,340	,189	,968	1,033
المعلومات_تكنولوجيا	,293	,134	,287	2,197	,035	,770	1,298
العمليات_وفعالية_صحة_الادارية	,656	,174	,498	3,768	,001	,752	1,329

a. Variable dépendante : الجودة_معايير_تحسين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	1,464	,512		2,859	,007		
التنظيمي_الهيكل	,007	,109	,008	,064	,949	,922	1,085
المعلومات_تكنولوجيا	,133	,113	,172	1,177	,247	,705	1,418
الجودة_معايير_تحسين	,431	,114	,568	3,768	,001	,659	1,518

a. Variable dépendante : الادارية_العمليات_وفعالية_صحة

الملحق رقم (10): مصفوفة الارتباط

Corrélations

		التنظيمي_الهيكل	المعلومات_تكنولوجيا	الجودة_معايير_تحسين	العمليات_وفعالية_صحة_الادارية	الخدمة_جودة
التنظيمي_الهيكل	Corrélacion de Pearson	1	,095	,272	,179	,321*
	Sig. (bilatérale)		,562	,089	,269	,043
	N	40	40	40	40	40
المعلومات_تكنولوجيا	Corrélacion de Pearson	,095	1	,540**	,479**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,562		,000	,002	,002
	N	40	40	40	40	40
الجودة_معايير_تحسين	Corrélacion de Pearson	,272	,540**	1	,663**	,636**
	Sig. (bilatérale)	,089	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
العمليات_وفعالية_صحة_الادارية	Corrélacion de Pearson	,179	,479**	,663**	1	,582**
	Sig. (bilatérale)	,269	,002	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
الخدمة_جودة	Corrélacion de Pearson	,321*	,480**	,636**	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,043	,002	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (11) : الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,321 ^a	,103	,080	,47320

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي الهيكل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,980	1	,980	4,375	,043 ^b
1 Résidu	8,509	38	,224		
Total	9,489	39			

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي الهيكل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,894	,452		6,396	,000
1 التنظيمي الهيكل	,262	,125	,321	2,092	,043

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480 ^a	,230	,210	,43845

a. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,184	1	2,184	11,359	,002 ^b
1 Résidu	7,305	38	,192		
Total	9,489	39			

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

b. Valeurs prédites : (constantes), المعلومات_تكنولوجيا

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,419	,424		5,710	,000
المعلومات تكنولوجيا	,357	,106	,480	3,370	,002

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,636 ^a	,405	,389	,38552

a. Valeurs prédites : (constantes), الجودة_معايير_تحسين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,841	1	3,841	25,842	,000 ^b
1 Résidu	5,648	38	,149		
Total	9,489	39			

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

b. Valeurs prédites : (constantes), الجودة_معايير_تحسين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,197	,326		6,735	,000
1 الجودة_معايير_تحسين	,462	,091	,636	5,083	,000

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,582 ^a	,338	,321	,40649

a. Valeurs prédites : (constantes), الادارية_العمليات_وفعالية_صحة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,210	1	3,210	19,424	,000 ^b
Résidu	6,279	38	,165		
Total	9,489	39			

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

b. Valeurs prédites : (constantes), الادارية_العمليات وفعالية_صحة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,858	,451		4,118	,000
الادارية_العمليات وفعالية_صحة	,557	,126	,582	4,407	,000

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,693 ^a	,481	,467	,36016

a. Valeurs prédites : (constantes), الادارية_العمليات_هندسة_اعادة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,560	1	4,560	35,152	,000 ^b
Résidu	4,929	38	,130		
Total	9,489	39			

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

b. Valeurs prédites : (constantes), الادارية_العمليات_هندسة_اعادة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,051	,472		2,229	,032
الادارية_العمليات_هندسة_اعادة	,762	,129	,693	5,929	,000

a. Variable dépendante : الخدمة_جودة

الملحق رقم (12): T_ للفروق بين متوسطات محوري الدراسة

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	28	3,6482	,42568	,08045
انثى	12	3,6292	,51850	,14968

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
Hypothèse de variances égales	,859	,360	,121	38	,904	,01905	,15682	-,29841	,33651	
Hypothèse de variances inégales			,112	17,672	,912	,01905	,16993	-,33843	,37653	

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	28	3,7883	,52794	,09977
انثى	12	3,9167	,40730	,11758

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
Hypothèse de variances égales	,276	,602	-,750	38	,458	-,12840	,17115	-,47488	,21807	
Hypothèse de variances inégales			-,833	26,869	,412	-,12840	,15420	-,44487	,18807	

الملحق رقم (13): تحليل التباين الأحادي one-way ANOVA

ANOVA à 1 facteur

الإدارية العمليات هندسة إعادة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,506	3	,169	,826	,488
Intra-groupes	7,347	36	,204		
Total	7,853	39			

ANOVA à 1 facteur

الخدمة جودة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,306	3	,102	,399	,754
Intra-groupes	9,183	36	,255		
Total	9,489	39			

ANOVA à 1 facteur

الإدارية العمليات هندسة إعادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,157	3	,052	,244	,865
Intra-groupes	7,696	36	,214		
Total	7,853	39			

ANOVA à 1 facteur

الخدمة جودة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,872	3	,291	1,215	,318
Intra-groupes	8,617	36	,239		
Total	9,489	39			

ANOVA à 1 facteur

الإدارية العمليات هندسة اعادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,949	3	,316	1,649	,195
Intra-groupes	6,904	36	,192		
Total	7,853	39			

ANOVA à 1 facteur

الخدمة جودة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,215	3	,072	,278	,841
Intra-groupes	9,274	36	,258		
Total	9,489	39			

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعريف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تحسين معايير الجودة، صحة فعالية العمليات الإدارية) وعلاقته بجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الميلية ولاية جيجل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وتم تشكيل استبانة مكونة من ثلاث أجزاء. يهدف الجزء الأول منها إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية) ويقاس الجزء الثالث المتغير التابع (جودة الخدمة في المؤسسة).

وقد تم توزيع هذه الإستبانة على عينة مكونة من (40) عاملا من أصل (58) عامل (فرع الوكالة التجارية موبيليس للاتصالات بالميلية ولاية جيجل).

أشارت النتائج المتوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) لجميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) لجميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على جودة الخدمة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (إعادة هندسة العمليات الإدارية و جودة الخدمة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل) لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بفرع الميلية - جيجل عند مستوى المعنوية (0,05).

الكلمات المفتاحية:

إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تحسين معايير الجودة، صحة فعالية العمليات الإدارية، جودة الخدمة.

Résumé de l'étude:

L'étude vise à introduire la réalité de la réingénierie des processus administratifs dans ses dimensions (structure organisationnelle, informatique, amélioration des normes de qualité, validité de l'efficacité des processus administratifs) et sa relation avec la qualité de service en Algérie Télécom, succursale de Mellia, province de Jijel.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, des données ont été collectées en utilisant l'approche analytique descriptive et des méthodes statistiques appropriées pour analyser les données, et un questionnaire a été formé en trois parties. La première partie vise à connaître les caractéristiques personnelles et fonctionnelles de l'échantillon d'étude, tandis que la deuxième partie vise à mesurer les dimensions de la variable indépendante (réingénierie des processus administratifs) et la troisième partie mesure la variable dépendante (qualité de service dans l'organisation).

Ce questionnaire a été distribué à un échantillon composé de (40) travailleurs sur (58) travailleurs (la branche de l'agence commerciale Mobilis pour les communications à Melilla, État de Jijel).

Les résultats obtenus après traitement statistique en s'appuyant sur le programme spss indiquent:

- Il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification (0,05) pour toutes les dimensions de la réingénierie des processus administratifs sur la qualité de service chez Algérie Télécom dans l'agence de Mileia-Jijel;
- Il y a un effet statistiquement significatif au niveau de signification (0,05) pour toutes les dimensions de la réingénierie des processus administratifs sur la qualité de service chez Algérie Télécom dans l'agence de Mileia-Jijel;—
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des individus de l'échantillon d'étude sur les axes d'étude (réingénierie des processus administratifs et de la qualité du service) en raison de variables personnelles et fonctionnelles (sexe, âge, diplôme universitaire, nombre d'années de travail) chez Algérie Télécom de l'antenne Mileia-Jijel au niveau de Le significatif (0,05).

les mots clés:

Refonte des processus administratifs, de la structure organisationnelle, des technologies de l'information, amélioration des normes de qualité, correction de l'efficacité des processus administratifs et qualité du service.