

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم: | 2021

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: **سايب نعيمة**

تحت عنوان:

إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين

جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة: موظفو إدارة بلدية برهوم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بركاتي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
د. نوي نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
د. عطالله ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية: 2020|2021

إهداء

أهدي هذا العمل الى من قال الله فيهما: "واخفض لهما جناح الذل من
الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" الاسراء/24
الى من كان لي مثالا في الصبر والكفاح، قدوتي وأملي بالحياة بعد الله
سبحانه وتعالى أبي العزيز
الى من أرادت مني أن أصل فوصلت الى أعز الناس الوالدة الكريمة أطال
الله في عمرها وحفظها...

الى اخوتي وأخواتي الأعزاء... الى كل الأهل والأقارب
الى رفيق دربي وشريك حياتي ونور عيني، الذي شاركني أفراحي
وأتراحي، الى الشمعة المنقذة الذي أنار حياتي، الذي تحمل مشقة
مسيرتي، وساعدني في تمييزي ونجاحي... زوجي الغالي
الى عائلتي الثانية عائلة زوجي الكريمة حفظهم الله
الى زميلات الدراسة تخصص تسيير عمومي دفعة 2021/2020
الى كل من قدم لي يد العون والمساعدة لاتمام هذا العمل
أهدي اليكم جميعا ثمرة جهدي

شكر وتقدير

يقول الله سبحانه وتعالى: " ومن شكر فانما يشكر لنفسه " لقمان/12
الحمد لله على إحسانه والشكر على كرمه ونعمه والصلاة والسلام على
الحبيب المصطفى أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي الأفاضل في قسم علوم التسيير
وأخص بالذكر والشكر الجزيل للدكتور الفاضل " نوي نورالدين " الذي
تفضل بالإشراف على رسالتي والذي كان لنصحه وإرشاده الأثر الكبير
في إنجاز هذا العمل، وفقه الله لما فيه الخير للطلبة وطسيرة البحث
العلمي، وأسأل الله أن يلبسه ثوب الصحة والعافية

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل بركاتي حسين الذي كان
له فضل عظيم طيلة مسيرتي الدراسية، فله مني كل الاحترام والتقدير
جزاه الله عنا خير الجزاء وجعله منارة للعلم والمتعلمين.

وفي الأخير أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في مساعدتي
وتوجيهي وإرشادي ولم يبخلوا علي بأرائهم... خاصة الزوج الكريم
وأسأل الله العظيم أن يوفقهم إلى ما يحب ويرضاه إنه سميع مجيب.



الفهرس

الصفحة	الموضوع
II - I	• الاهداء والتشكرات
III	• فهرس المحتويات
IV	• قائمة الأشكال
V	• قائمة الجداول
أ-ج	• قائمة الملاحق
	• مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري لإعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية	
07	• تمهيد الفصل
08	• المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات
08	• المطلب الأول: ماهية اعادة الهندسة
08	• تعريف اعادة الهندسة
11	• مفهوم العملية
11	• المطلب الثاني: خصائص اعادة الهندسة
14	• المطلب الثالث: المراحل الرئيسية لبرنامج اعادة الهندسة
14	• المرحلة الأولى: التشخيص وتحديد مجالات التطوير
14	• المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط
14	• المرحلة الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة
15	• المرحلة الرابعة : الاقتداء بالنماذج الناجحة
15	• المرحلة الخامسة : اعادة تصميم العمليات
15	• المرحلة السادسة : التطبيق والمتابعة
17	• المبحث الثاني: أساسيات جودة الخدمة العمومية
17	• المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية
17	• تعريف الجودة
18	• تعريف الخدمة العمومية
19	• مفهوم جودة الخدمة العمومية
20	• المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة العمومية
24	• المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة
24	• نموذج الفجوة أو الفجوات
28	• المبحث الثالث: دور اعادة الهندسة في تحسين جودة الخدمة العمومية
	• المطلب الأول: تطبيقات الهندرة وفعاليتها في تحسين الجودة

28	• دور تكنولوجيا المعلومات في برنامج اعادة هندسة العمليات الادارية
28	• المطلب الثاني: عوامل النجاح والفشل في تطبيقات الهندرة وتحسين الجودة
31	• عوامل نجاح اعادة هندسة العمليات الادارية
31	• عوامل فشل اعادة هندسة العمليات الادارية
32	• معوقات تطبيق الجودة داخل المنظمة
34	• خلاصة الفصل
36	
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية- أثر اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين جودة الخدمة العمومية	
38	• تمهيد
39	• البحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
39	• المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
39	• مصادر جمع بيانات الدراسة
39	• متغيرات الدراسة
39	• مجتمع وعينة الدراسة
40	• المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	• أدوات جمع البيانات
41	• الأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة بالدراسة
43	• البحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
43	• عرض نتائج الدراسة
43	• الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
57	• تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
57	• أولا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر قناعة الإدارة العليا في تحسين الخدمة
58	• ثانيا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمة العمومية
60	• ثالثا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستعداد للتغير في تحسين جودة الخدمة العمومية
62	• رابعا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين في تحسين جودة الخدمة العمومية
63	• خامسا تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية
65	• خلاصة الفصل
67-66	• الخاتمة العامة
71-68	• قائمة المراجع
v-i	• الملاحق

الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	• النموذج النظري للبحث	ج
02	• مكونات إعادة هندسة العمليات	10
03	• نموذج العملية	12
04	• مراحل أو خطوات إعادة الهندسة	16
05	• مفهوم جودة الخدمة العمومية	20
06	• نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمة	25

الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	• مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها	13
02	• مؤشرات تقييم جودة الخدمة	23
03	• مزايا تقنية المعلومات	28
04	• مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ عملية إعادة الهندسة	30
05	• عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الموظفين	40
06	• درجات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي	41
07	• حدود توزيع المتوسطات الدنيا والعليا وفقا لسلم ليكرت الخماسي	41
08	• الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية	43
09	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال "قناعة الادارة العليا"	45
10	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال التكنولوجيا	46
11	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال الاتصال	47
12	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال التمكين	48
13	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال الاستعداد للتغيير	49
14	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال إعادة هندسة العمليات الادارية	50
15	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال الاعتمادية	51
16	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال التعاطف	52
17	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال الاستجابة	53
18	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال الأمان	54

55	• الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال الجوانب الملموسة	19
56	• الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات جودة الخدمات	20
57	• تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام الأجهزة والبرامج في تحسين الخدمة العمومية	21
57	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول	22
58	• قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول	23
59	• بعض نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.	24
59	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول	25
60	• قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول	26
61	• بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.	27
61	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول	28
62	• قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط	29
63	• بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الخدمة العمومية	30
63	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول	31
64	• بعض نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الخدمة العمومية	32
64	• نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول	33

الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية (عينة الموظفين.....)	01

مقدمة

تميزت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على جودة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات ومن أهمها تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانفتاح الاقتصادي وتحرير تجارة الخدمات ولكي تتمكن المنظمات من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ينبغي تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم مع المعطيات الجديدة ، وتساعد على تلبية حاجات المستهلك وتفضيلاتهم لان الاساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع تلك التطورات والتكيف معها بما يضمن للمستهلكين مستويات الجودة المرغوبة. وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من اهم الاليات التي تدعو الدول اعتمادها بهدف تطوير مؤسساتها وشركاتها والارتقاء بأدائها العام وتحسين جودة مخرجاتها في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة على جميع المستويات.

وقد حظيت قضية الجودة في السنوات الاخيرة اهمية بالغة سواء على الصعيد العالمي او المحلي حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات وأصبحت العديد من المؤسسات الخدمية على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف انشطتها.

وعليه فإن دراستنا تمحورت حول إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية لما لها اهمية بالغة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحسين نوعية الخدمة وتوفير ظروف مناسبة للعمل.

وعلى ضوء ما سبق يمكن ابراز معالم الاشكالية من خلال التساؤل التالي:

ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- ماهي الاجراءات العملية المستخدمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

- هل تتطابق متطلبات تقديم الخدمة واحتياجات العملاء؟

- هل تؤثر عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة؟

فرضيات الدراسة: استنادا لما تطرحه اشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة تطلبت منا صياغة

فرضيات وهي :

الفرضية الرئيسية الأول:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات في بلدية برهوم" ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين فناعة الإدارة وتحسين جودة الخدمات في بلدية برهوم.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين التكنولوجيا وتحسين جودة الخدمات في بلدية برهوم.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين الاتصال وتحسين جودة الخدمات في بلدية برهوم.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين التمكين وتحسين جودة الخدمات في بلدية برهوم.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) بين الاستعداد للتغيير وتحسين جودة الخدمات في بلدية برهوم.

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لعناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات في بلدية برهوم.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت الى اختيار هذا الموضوع

- ✓ قلة الدراسات المتعلقة بموضوع المتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية
- ✓ اكتشاف الصعوبات والعوائق وراء تبني المؤسسات العمومية لسياسة إعادة هندسة العمليات الإدارية
- ✓ محاولة معرفة الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسات العمومية على تطبيق سياسة إعادة هندسة العمليات الإدارية

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة الوقوف على مدى الأهمية التي تحظى بها إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مؤسسة معينة الدراسة من اجل تحسين خدماتها.
- ✓ معرفة اثار إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العمومية.
- ✓ التعرف على مدى تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية.
- ✓ تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذلك التي تعمل على تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية.

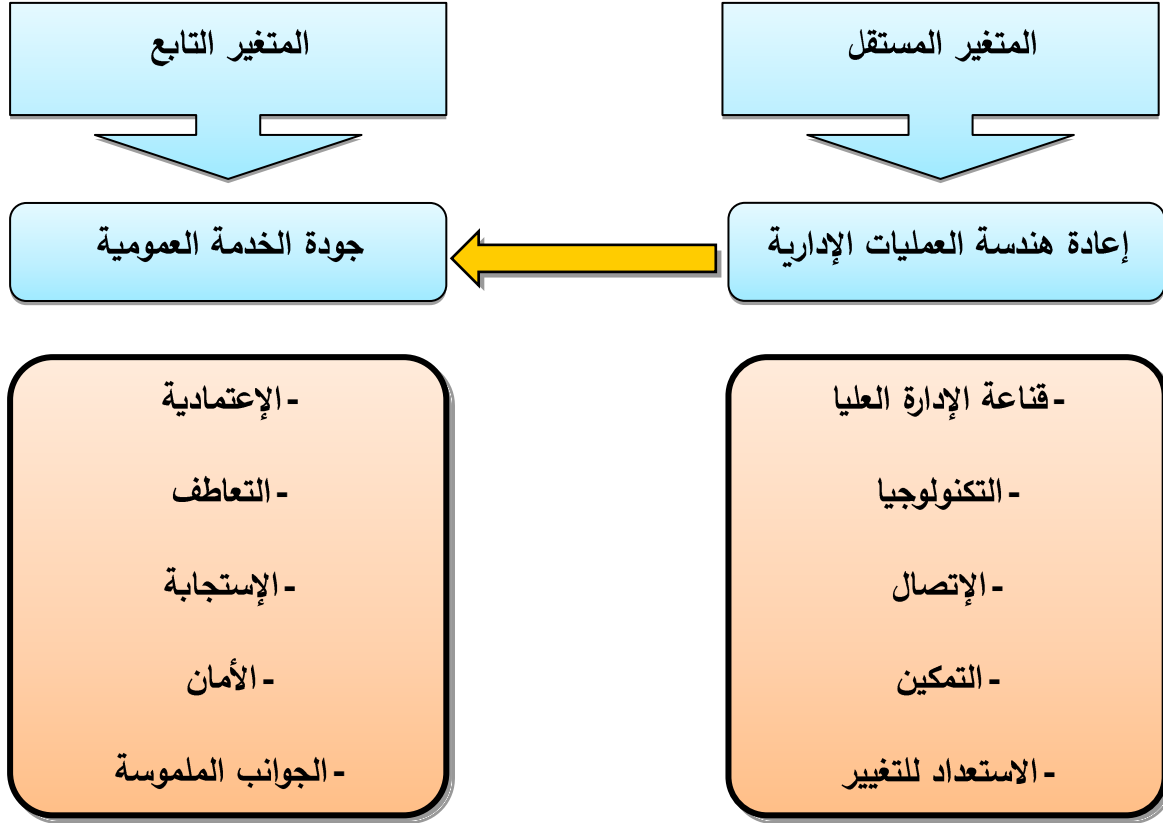
أهمية الدراسة :

نتبع أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية :

- ✓ تسليط الضوء على استراتيجية مهمة من استراتيجيات التسويق الحديث ألا وهي إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- ✓ إن هذه الدراسة تتناول الآثار الناجمة لاعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى جودة الخدمة العمومية.
- ✓ إن تحسين ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية سوف يعود بالنفع على أداء المؤسسة موضوع الدراسة.

نموذج الدراسة:

الشكل (1) يوضح النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على الدراسة النظرية

هيكل البحث :

لمعالجة هذا الموضوع وتماشيا مع متغيرات الدراسة المتمثلة في إعادة هندسة العمليات وكذا جودة الخدمة العمومية، خصصنا فصلين لهذه الدراسة:

الفصل الأول:

تناول الجانب النظري والإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث ويتكون من ثلاث مباحث، فالمبحث الأول والثاني تناولوا الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات وجودة الخدمة العمومية. أما المبحث الثالث فقد تناولنا دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة العمومية.

الفصل الثاني:

اهتم بالجانب الميداني لمؤسسة الدراسة، فتطرقنا في المبحث الأول للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال توضيح الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية. أما بالنسبة للمبحث الثاني حاولنا فيه تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

لنصل في الختام الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم جملة من التوصيات وبعض الآفاق المستقبلية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإعادة هندسة
العمليات الإدارية وجودة الخدمة
العمومية

تمهيد:

تنشط المنظمات في بيئة تتميز بالتغير المستمر والسريع، وهو ما أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع الظروف البيئية المتغيرة، وقد تتوصل المنظمات لذلك بوجود مديرين مبدعين يتوقعون التغير وقادرين على ادارته بانتهاج أساليب جديدة، وتعتبر اعادة هندسة العمليات الادارية أحد الاساليب التي لها أثر في انجاح العملية التغييرية بالمنظمة.

إعادة هندسة العمليات أو ما يطلق عليها بمصطلح "الهندرة" هي نهج يهدف الى ادخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات، وتسمى ايضا اعادة تصميم عمليات الاعمال او تحول الاعمال او ادارة التغير للأعمال...اما وصف الجودة في مجال الخدمة العمومية بأنها قدرة الخدمة المقدمة للجمهور على ارضاء متطلباتهم الضمنية والمعبر عنها أي تحقيق المنافع التي يتوقعها المواطنون، وفي هذه الحالة فالجودة ترتبط بمقدار الاشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية ومدى رضاه عن المؤسسة العمومية التي تتولى تقديمها .

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق للمباحث الثلاثة كما يلي :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الادارية .

المبحث الثاني: اساسيات جودة الخدمة العمومية .

المبحث الثالث: دور اعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمة العمومية

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات

تعد إعادة هندسة العمليات الادارية او الهندرة من المداخل الادارية الحديثة التي ظهرت في تسعينات القرن الماضي ،استعانبت بها المنظمات لتحسين ادائها والرفع من ميزات التنافسية و تقديم اجود خدماتها وتقليل تكلفتها ووقتها .

وقد ظهر هذا المدخل الاداري عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم اعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "اعادة هندسة المنظمة " هذا الكتاب أحدث ثورة في علم وعالم الادارة لأنه وجه دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها منظمات الأعمال والخدمات¹

1- المطلب الاول : ماهية اعادة الهندسة

1-1 تعريف اعادة الهندسة :

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه لاعادة هندسة العمليات ،ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم لتعريف اعادة الهندسة . وذلك لأن الهندرة ترتبط ارتباطا عضويا بظاهرتين تشكلان الأسس والمرتكزات الأساسية لاقتصاد القرن الواحد والعشرين ،وهما : الاقتصاد الكوني واقتصاد المعلومات . وتعرف الهندرة بأنها " إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جذرية – وليست هامشية – في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"²

إعادة الهندسة Reengineering اما بالفرنسية Reconfiguration majeur وضعت من قبل machel hammer وجيمس شامبي سنة 1993 وهي احدى انواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات من أجل ادخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق واجراءات العمل لديها .

¹ - نور الدين حاروش ، رفيقة حروش : علم الادارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة ، دار الأيام عمان – الأردن ، 2015، م ، ص 323
² - هامر مايكل وجيمس شامبي، الهندسة الادارية أو الهندرة بيان عن ثورة في ادارة الأعمال، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 20، أكتوبر 1993، ص15.

عرف جيمس شامبي و machel hammer اعادة الهندسة في كتابهما "إعادة هندسة المنظمات" كما يلي "إعادة الهندسة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز الأعمال"¹ كما تعني البدء بكل شيء جديد أو الاشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة إذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة، فهي أساس الثورة الادارية.² فهي بحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الإستراتيجية بهدف إحداث طفرات تحقق قيمة استراتيجية مضافة.³

ويعتبر الحمادي طريقة "الهندرة" أو "إعادة الهندسة الادارية" أو "إعادة البناء الشاملة" أو "إعادة هندسة نظم العمل" احدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها.⁴ وفي ضوء ما سبق فإن إعادة الهندسة هي منهج يقوم على إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الادارية وأنشطة المنظمة لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة ومستمرة للاداء وتخفيض التكاليف وجودة الانتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار...

ومنه يمكن القول أن تعريف الهندسة يرتكز على أربع ركائز أساسية تتمثل في:⁵

- **إعادة التفكير بصورة أساسية Rethinking Fundamental**: فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأداء العملية الحالية.

- **إعادة التصميم الجذري Radical Redesigning**: وتعني التجديد والابتكار.

¹ -14:30 :www.abwabb.net /vb /show thread.php -23/04/2014 heur

² - سيد محمد جاد الرب "إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس" مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد6، العدد الأول، جامعة أسيوط: مطبعة جامعة سوهاج، السويس 1992 ص459 .

³ -يسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم لإدارية والتجارة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003. ص 149.

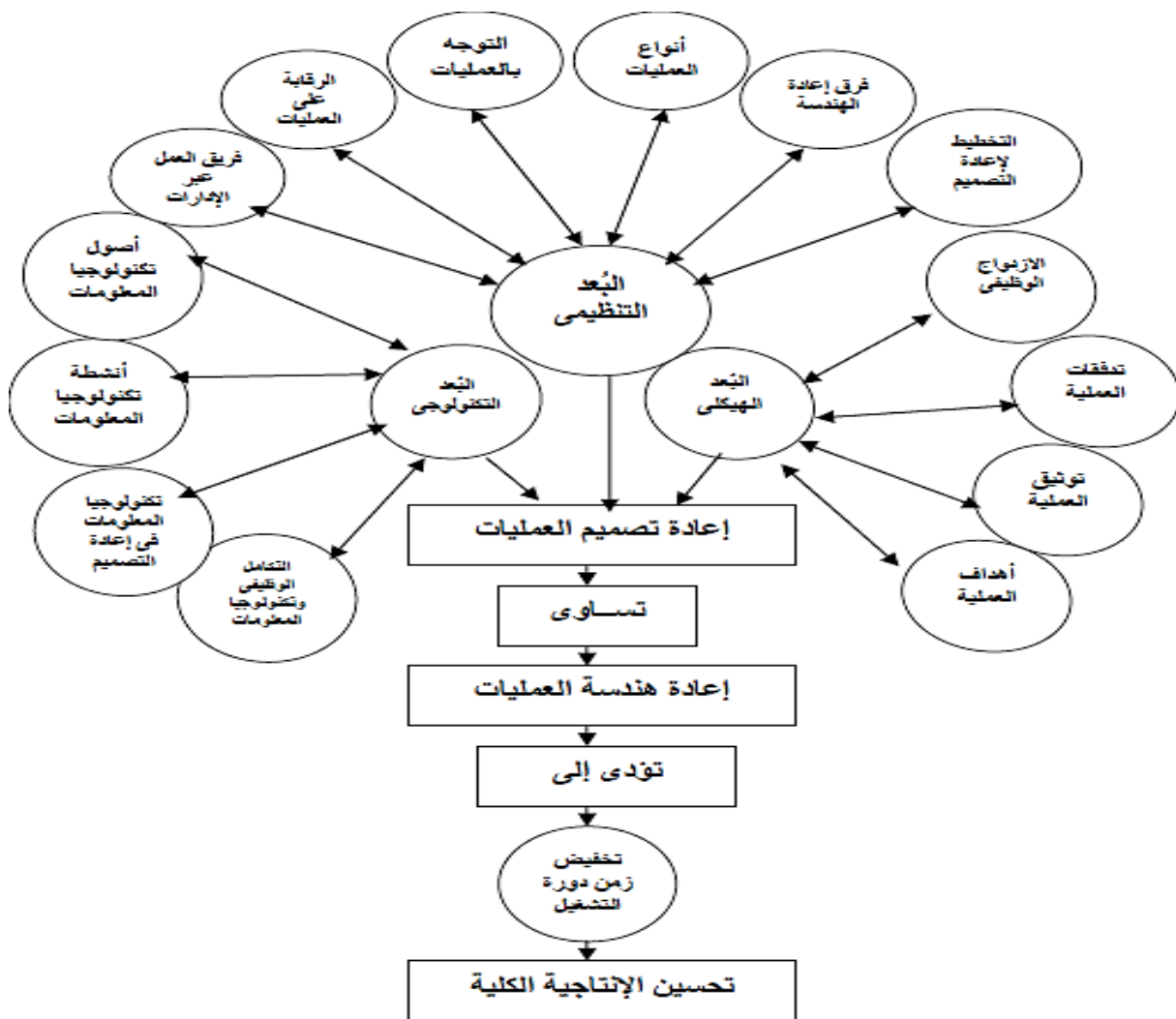
⁴ - الحمادي، 2006، ص122.

⁵ -المجلد الخامس، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2008، ص 125.

- تحسينات ثورية فائقة **Dramatic**: من خلال السعي الى احداث تحسينات ضخمة في معدلات الاداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة في انجاز العمل.

- **العمليات Processes**: من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

وفي ضوء عرض التعريفات السابقة لاعادة هندسة العمليات "الهندرة" من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أن الصياغات تختلف لكن المضمون يرتكز على أربع عناصر أساسية ويمكن عرض شكل يوضح مكونات إعادة هندسة العمليات كما يلي:



المصدر: رفاعي^a، ممدوح، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، القاهرة، جامعة عين شمس، 2006، ص10

1-2 مفهوم العملية :

يعرف Davenport, 1993 العملية بأنها "بناء وقياس الأنشطة الموضوعية والمصممة لتقديم مخرجات محددة لعميل أو سوق محدد".

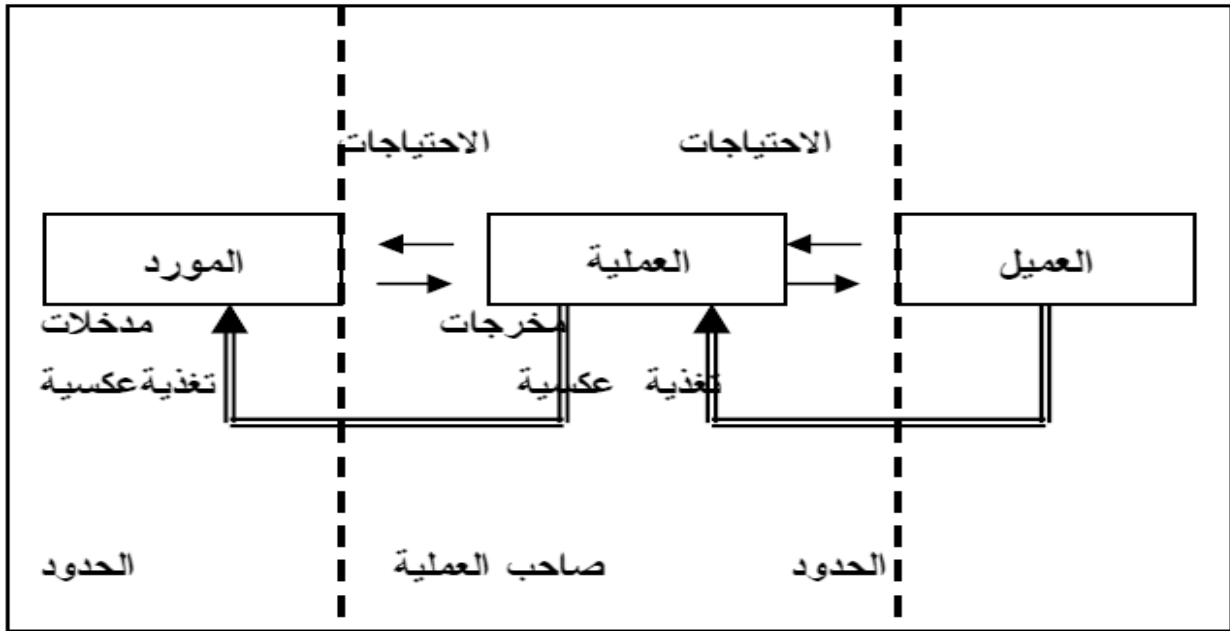
ويعرفها كل من Hammer and Champy, 1994 بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تحتاج الى نوع أو أكثر من المدخلات ثم تحويلها الى المخرجات ذات القيمة للعميل"

كما يعرف Johansson and others, 1994 العملية بأنها "هي أنشطة مترابطة تقوم بتحويل المدخلات (مع اعطائها قيمة مضافة) الى مخرجات (ذات عائد كبير) وأكثر فعالية لمستلمها"

واخيرا يعرفها Tinnila, 1995 نقلا عن Pall بأنها "التنظيم المنطقي للأفراد و المواد والطاقة والمعدات و الاجراءات وذلك في أنشطة العمل المصممة لانتاج منتج نهائي معين"

ونستخلص من التعاريف السابقة أن العمليات تعتبر حجر الأساس الذي تعتمد عليه القوة الصناعية في صنع ثروتها . خذ قطعة من الحديد وأقطعها ، ثم اطويها ، ثم ركبها لتصنع حاملا للرفوف . لقد استخدمت مدخلات وهي قطعة حديد ، ثم قمت بعملية تحويل واطافة وتحسين للمدخلات ، ومن ثم انتجت مدخلا اخر أعلى قيمة وهي "قطعة من حديد تبدو نافعة الان " وفي بداية الثمانينات ، بدأت شركات التصنيع والانتاج الغربية بالعمل بشكل لائق على جعل عملياتهم الانتاجية أكثر مرونة وانسيابية وذلك عن طريق اتباع ادوات ارشادية منظمة لادارة العمليات مثل "TQM ,JIT" ، وكل ذلك من أجل المساهمة في رفع كفاءة المدخلات والمخرجات الصناعية لديهم من جهة ، وتقليل نفقات البضائع " الفائضة " بالاضافة الى العجز في الانتاج ، والانتاج غير الفعال ، وأخيرا النفقات غير المباشرة المتعلقة بالانتاج ، على كل حال فان العمليات تذهب بعيدا عن مجرد تحويل قطعة من الحديد ، او بمعنى أشمل معالجة أساليب وأدوات عملية التحويل فقط بداخل محيط حجرات الشركة.¹

¹- Wiley, John et sons, business process reengineering, england, John wiely and other publishing, 1993., P 57



نموذج العملية

2- المطلب الثاني : خصائص اعادة الهندسة :

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها (الهندرة) أنظمة العمل التي تمت اعادة هندستها في المنظمة عن غيرها من الأنظمة ، ونذكر منها :¹

✓ دمج بعض الوحدات التنظيمية لضمان أكبر قدر من التنسيق و التكامل ، أي دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية انهاء جميع اجراءات العملية من البداية الى النهاية ، وهو ما ينتج عنه تحول الهيكل التنظيمي من التنظيم الرأسي الى التنظيم الأفقي ، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا أيان الثورة الصناعية .

✓ اتخاذ القرارات بواسطة العاملين ، واسناد العمليات أفقيا ورأسيا اليهم فالادارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان .

✓ تخفيض أعمال الاختبار والرقابة والمراجعة ، من خلال اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا (أسلوب الرقابة الكلي بدل الخطوات الرقابية الصارمة)

¹ - محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 31 ...

✓ التخلي عن أسلوب خطوط العمل ما يؤدي لخفض الوقت وانجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.

✓ تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات ،حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات التي تتطلبها الهندرة على تمكين الادارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المنظمة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الادارات بشبكة اتصالات واحدة .

ولفهم أكثر حول هذه الخصائص ،يتضمن الجدول الموالي أهم الفروق بين المنظمات المعاد هندستها والمنظمات التقليدية :

الجدول رقم (1): مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> • فرق المعالجة. • أعمال متعددة الأبعاد. • موظفون معززو السلطة • تحقيق الموظفين. • رواتب منخفضة + اضافات عالية مرتبطة بمستوى الاداء. • الترقية تستند الى الأداء. • يقوم المديرين بالتدريب وتقديم النصائح. • بنية افقية • فرق وظيفية متداخلة. • عمليات متوازية ومتلاقية. • العمل في أي مكان، أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة 	<ul style="list-style-type: none"> • الأقسام الوظيفية • مهام بسيطة (تقسيم العمل) • عناصر مسيطر عليها من طرف الإدارة. • تدريب الموظفين. • رفع الرواتب يستند الى التغيير والأقدمية. • الترقية تستند الى الامكانيات. • يقوم المديرين بالاشراف والسيطرة • بنية المؤسسة هرمية. • فصل الواجبات والوظائف. • عمليات خطية و متسلسلة. • العمل في المكاتب، عمل سيطرة وتفتيش مكثفة

المصدر: مصطفى عبد اللطيف ،إعادة الهندسة من خلال الاداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء

المتميز للمؤسسات والحكومات، ص (8-9)، مارس 2005

3- المطلب الثالث: المراحل الرئيسية لبرنامج اعادة الهندسة

تمر عملية اعادة الهندسة بمراحل أساسية يجب على المنظمات أن تراعيها ،والتي تسمح بالتخطيط والاعداد الجيد لانجاح برنامج اعادة الهندسة. فرغم اختلاف المراحل حسب المفكرين الا أن هناك مجموعة منها متفق عليها :¹

المرحلة الأولى :التشخيص وتحديد مجالات التطوير(تحديد متطلبات الزبون وأهداف العملية)
يتم في هذه الخطوة :

- دراسة وضع المنظمة
 - التعرف على مدى رضا الزبائن عن السلعة
 - هل توجد علامة لعدم رضا الزبون ؟
 - كيف يمكن أن تفي السلعة /الخدمة باحتياجات الزبائن ؟
- إن نتيجة هذه المرحلة هي الحاجة الى التغيير وتطوير الفهم الكامل وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها .

المرحلة الثانية :مرحلة التخطيط (مناقشة خريطة العمليات الحالية)

- تبدأ هذه الخطة باعداد خرائط تدفق العمل للعمليات الرئيسية، ويقصد بالعمليات الرئيسية (العمليات الاستراتيجية) = عمليات الشراء، التخزين، التصنيع، البيع
- وضع خرائط ولوحات تفصيلية توضح سير العملية
- يقوم فريق اعادة الهندسة بمراجعة هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات الغير ملائمة والتي تسبب نقص الجودة وارتفاع التكاليف

المرحلة الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي)

وهي أهم مرحلة من مراحل اعادة الهندسة كما أنها أكثر صعوبة وقد تستغرق وقتا وجهدا كبيرا ،يتم من خلالها اعداد دراسة أولية تتضمن خطة لاعادة الهندسة وتكون دراسة تفصيلية واضحة ودقيقة وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام باعادة الهندسة.

¹ - عادل هادي البغدادي، أثر ادارة المعرفة في اعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل اطارات بابل، العدد 21 المجلد الخامس، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 2008، ص 128

المرحلة الرابعة: الاقتداء بال نماذج الناجحة

الاقتداء يساعد طريق الهندرة على التفكير الابداعي ، وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول الى التصميم الجديد للعملية

المرحلة الخامسة : إعادة تصميم العمليات

تتضمن هذه المرحلة قياس مدى نجاح التصاميم التي تم اختيار أفضلها وأسرعها و أدقها وأجودها والعمل على تصحيح أي انحراف يحصل عند عملية التطبيق ،ومن الأفضل طرح أكثر من بديل الذي يحقق الشروط التالية :

- ✓ تحقيق الرؤية المستقبلية للمشروع
- ✓ تحقيقها ضمن امكانيات المنظمة
- ✓ أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها
- ✓ تحقيق رغبة الزبائن

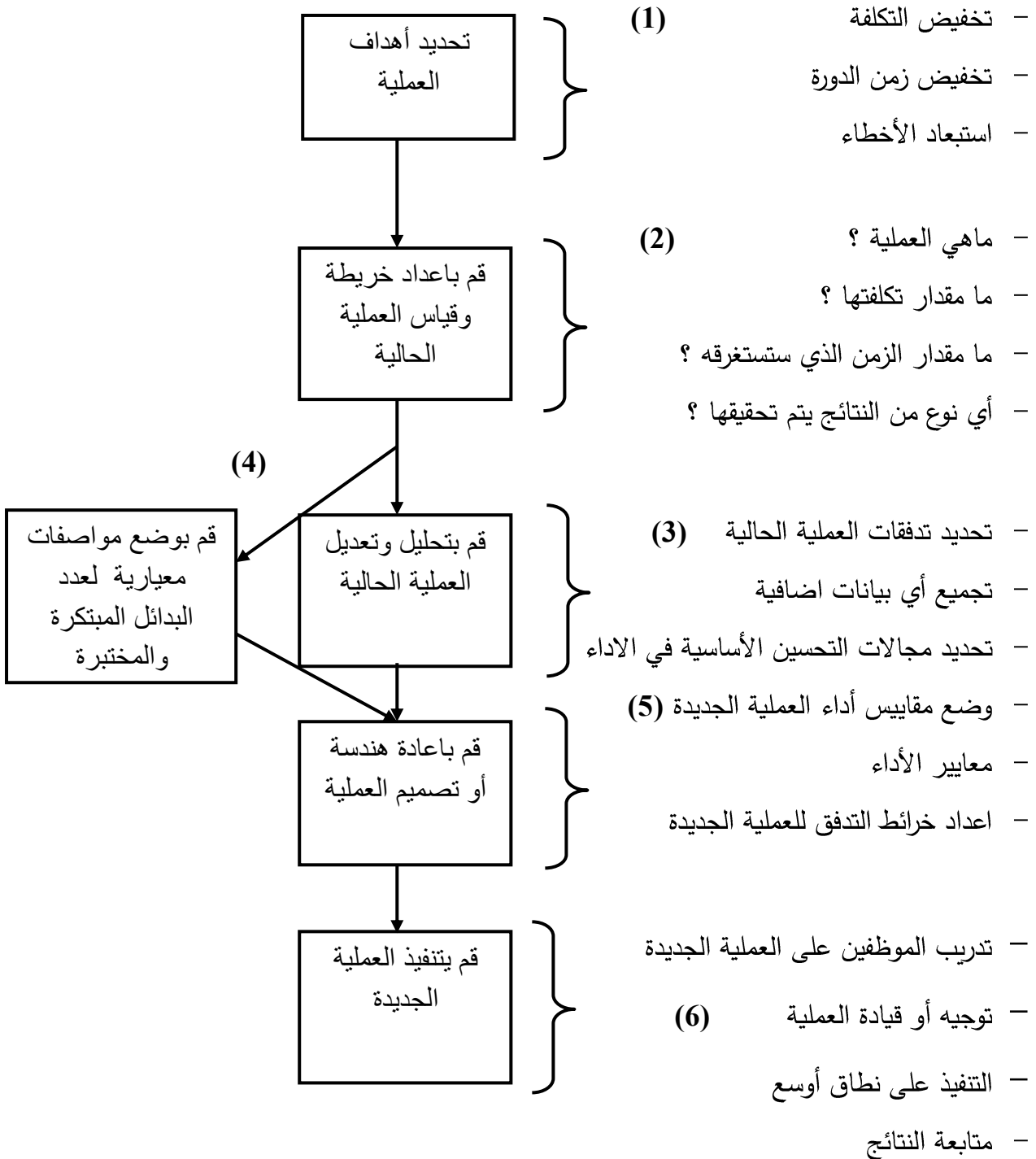
ولابد حتى يتم الوصول الى تصميم أفضل للعملية أن تحرص الادارة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتفكير الابداعي

المرحلة السادسة والأخيرة: التطبيق والمتابعة

التنفيذ الكامل لجميع الاجراءات الجديدة بعد تجاوزها والتأكد من نجاحها في المرحلة السابقة ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة لتجنب الأخطاء وتفاذي الصعوبات من خلال المتابعة المستمرة لقياس النتائج الأولية ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويمكن تلخيص تلك الخطوات في الشكل الموالي :

الشكل رقم (03) : مراحل أو خطوات اعادة الهندسة



المصدر: غول فرحات، دور اعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل أوضاع البيئة الراهنة، أبحاث الملتقى العلمي

الدولي، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2011، ص05.

المبحث الثاني: أساسيات جودة الخدمة العمومية:

مرت الجودة بمراحل كثيرة طبقا للحاجة ومازال التقدم العلمي يبحث عن طرق جديدة لتطوير مفهوم الجودة بل واصبحت أسلوب عمل لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، ونظرا لأهمية هذا المفهوم فقد كانت هناك محاولات من أجل نقل مبادئه وأسسها للإدارة العمومية.

1- المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية

تتعلق الجودة بالمنتوج، والذي قد يكون سلعة أو خدمة، وقبل التطرق الى جودة الخدمة العمومية سيكون من المستحسن توضيح مفهوم الجودة.

1-1- تعريف الجودة: للجودة العديد من التعاريف منها مايلي:

يستعمل مصطلح الجودة على المنتج أو الخدمة الجيدة، ويعرفها الاستاذ "جونسون" بأنها " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"¹

عرفها "جوزيف جوران" على أنها "مدى ملائمة المنتج للإستخدام"²

ويرى أفان (1993) أن الجودة "هي تلبية توقعات المستهلك أو مايتفوق عليها"³

عرفت الجمعية الفرنسية للمعيارية للجودة على أنها "قابلية منتج لاشباع رغبات المستعملين"⁴

عرفت الجمعية الأمريكية للجودة على أنها "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة - سلعة) التي تظهر وتعكس قدرته على اشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"⁵

عرفت المنظمة العالمية للمعايير الجودة على أنها " قدرة مجموعة من المميزات الجوهرية على اشباع الحاجات"⁶

¹- فريد عبد الفتاح زين الدين، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص10.

²- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازدي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص15.

³- محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط، 20101، ص19.

⁴ - Pierre Eiglier, Marketing et stratégie des services, édition economica, Paris, 2004, p :73.

⁵- يوسف حجم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص26.

⁶ - Bergenhegoven, et autres, 100 questions pour comprendre et agir les normes ISO 9000, imprimerie Chirat, France, 2003, P :31.

إذا حاولنا تقديم تعريف للجودة فنستطيع القول "مجموع الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفة على أكمل وجه ويرضي المستهلك"¹

ونظرا لصعوبة تقديم تعريف دقيق للجودة قام الباحث **David Garvin** بوضع جملة من المعايير لتعرف الجودة عام 1988 وهي:²

- مدخل التفوق.
- مدخل مواصفات المنتج أو الخدمة.
- مدخل رضا الزبون.
- مدخل التصنيع وكيفيات تقديم الخدمة (خالية من العيوب)
- مدخل القيمة (القيمة وتطابقها مع السعر)

ومن خلال كل ماسبق نستنتج أن تعريف الجودة هو " قدرة مجموعة من الخصائص التي يتصف بها منتج معين على اشباع حاجيات الزبون وفق تطلعاته أو أكثر".

1-2- تعريف الخدمة العمومية:

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم لمصطلح الخدمة العمومية نذكر منها ما يلي :

تعرف الخدمة العمومية بأنها "كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية ،تهدف لتحقيق المنفعة العامة"³

الخدمة العمومية حسب خبراء الادارة العمومية هي "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الأفراد، والالتزام في توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"⁴

¹- قاموس الجودة والاعتماد، صادر عن مركز ضمان الجودة بجامعة الاسكندرية سنة 2012، ص18.

²- قاسم نايف علوان ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 و 2001، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص21 و 22

³- سلوى نيشات، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014/2015، ص 19

⁴- العربي بوعمامة وصليحة رقاد، الاتصال العمومي والادارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2014، ص 40

حسب القانون الاداري الفرنسي "الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليدا خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفرها أن يحترم القائمون على ادارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"¹

أما المشرع الجزائري فوضع عدة مفاهيم للخدمة العمومية :

فالمعنى المؤسسي يشير الى العمل الذي تقوم به الادارة، أما المعنى القانوني فينطوي على تطبيق القانون العام والمعنى الاجتماعي فيشير الى مفهوم التضامن والتماسك الاجتماعي، في حين المعنى الاقتصادي فينطوي على انتاج السلعة العامة.

ومن خلال ما سبق نستخلص تعريفا شاملا للخدمة العمومية كالتالي : هي مجموع أنشطة توديتها الهيئات الحكومية والمؤسسات العمومية، وذلك لتلبية وتوفير الحاجات الأساسية للمواطنين في اطار تحقيق المصلحة العامة، كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة من طرف المسؤولين لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية في تقديم أي خدمة عمومية.

1-3- مفهوم جودة الخدمة العمومية :

يمكن اعتبار أن جودة الخدمة العمومية هي جودة الخدمة بشكل عام، وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت لها :

عرفها خضير كاظم حمود على أنها "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"²

كما عرفها الباحث (Stebling) على أنها "مجموعة من الصفات والخصائص الاجمالية للخدمة، والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون واشباع حاجاته ورغباته"³

وأیضا تعرف على أنها "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقع العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها"⁴

وعرفت على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة"⁵

¹ - المرسي سيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص 29

² - خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 215

³ - يوسف حجي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 32

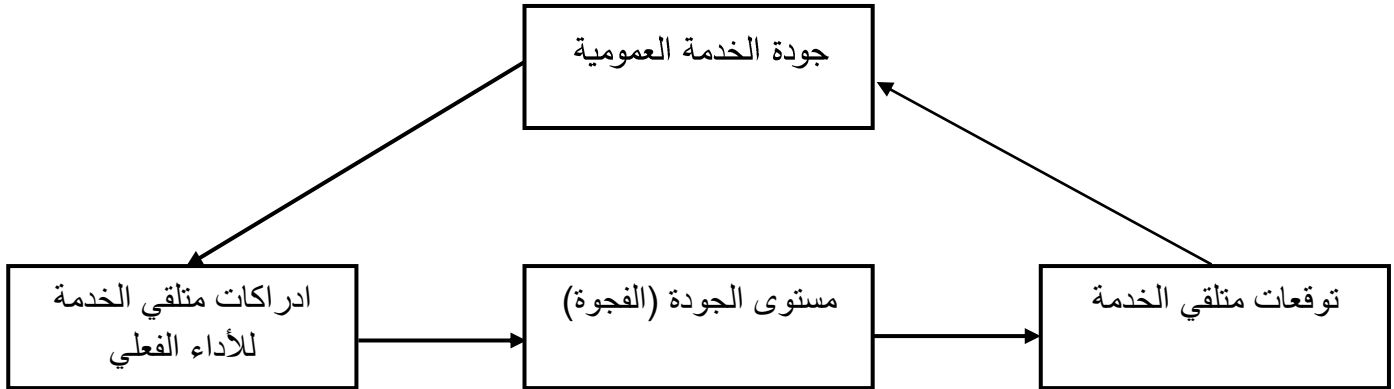
⁴ - مأمون الدراكة وآخرون، ادارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2001، ص 143

⁵ - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 336

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمة العمومية على أنها : مدى تحقيق الخدمة العمومية المقدمة لمستوى الاشباع المطلوب لدى الجمهور بما يضمن توفير الرضا لديهم وتحقيق العدالة والتنمية والمساواة وهذا ينعكس على تحسين حياة المجتمع ككل .

ويمكن التعبير عن مفهوم جودة الخدمة العمومية من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (4) : مفهوم جودة الخدمة العمومية



المصدر: سامي أحمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الغاتس) فقي رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص 168.

2- المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة العمومية

ان ما يجعل تقييم جودة الخدمة العمومية أمرا صعبا هي الاختلافات بين المؤسسات الخدمية، أي أنه لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل التي يمكن اعتبارها كمعايير محددة لتقييم جودة الخدمة العمومية، لذلك فقد اهتم عدد من الباحثين نذكر منهم (Parasuraman, Berry, Zeithmal, Taylor et cronin) بتحديد أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه المؤشرات في :

- الاعتمادية
- الاستجابة
- الكفاءة والجدارة
- مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان
- اللباقة
- الاتصال
- المصادقية
- الأمان

- معرفة وتفهم العميل

- والجوانب المادية الملموسة .

1- الاعتمادية (Reliability) :

تعني قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة، بدرجة عالية من الدقة والالتقان، فمثلا قد يسأل المستهلك اذا كان بإمكانه الاطمئنان بأن هاتفه النقال سوف يكون في أيدي تقني بارع، وأن تتم عملية الصيانة في الوقت المحدد¹

2- مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان (Availability of service according to time and place)

والمقصود بها، سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف المستهلك²، وعلى المؤسسة محاولة الاجابة على الاسئلة التالية لمعرفة مدى أهميتها من وجهة نظر المستهلكين وهي³ :

✓ هل الخدمة تتوفر في المكان والوقت الذي يريده الزبون ؟

✓ هل سيحصل الزبون عليها حين حاجتها ؟

✓ ماهي المدة المستغرقة للحصول على الخدمة ؟

✓ هل يمكن الوصول لمكان تقديم الخدمة بسهولة ؟

3- الأمان (Security):

ونعني به، خلو المعاملات من الشك والمخاطرة في التعامل مع المؤسسة، ويتم استخدام هذا المؤشر للتعبير عن الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة، وفي من يقدمها ومثال ذلك : ماهي درجة الأمان المترتبة على قيام الزبون باستئجار غرفة في فندق؟⁴

¹ -Pierre Eiglier, Marketing et stratégie des services, édition economica, Paris, 2004, P 76

² عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 256

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 444

⁴ عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 257

4- المصدقية (Credibility):

تعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها المؤسسة للمستهلكين، مع مراعاة مقدمي الخدمات للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن، مما يترتب عليه ثقة متبادلة بين الطرفين ومثال ذلك مدى محافظة محامي ما على أسرار موكله¹

5- معرفة وتفهم العميل:

الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم، ويشير هذا لمدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن²

6- الاستجابة (Responsiveness):

القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو المستعجلة للزبائن، كما تشير الى رغبة واستعداد مقدمي الخدمات لخدمة ومساعدة المستهلكين، مهما كانت الظروف³

7- الكفاءة والجدارة:

ونعني بها كفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمات، من حيث المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة⁴

8- الجوانب المادية والملموسة:

كافة عناصر البيئة المادية التي ترشد الزبون الى الخدمة، وهي تشير الى المظهر الخارجي، والموقع، والتصميم الداخلي للمنظمة، والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة⁵

9- الاتصال:

قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للزبون، ودوره الذي يقوم به للحصول على الخدمة المطلوبة، أي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم توضيحات حول طبيعة الخدمة وتكلفتها⁶

¹ - قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سابق، ص 94

² - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 445

³ - Philip, Kotler et Bernaed Dubois, Marketing Management, Dunod, Paris, 2000, P 453

⁴ - جمال الدين لعويسات، ادارة الجودة الشاملة، أبوظبي: دار هومه، 2005، ص 24

⁵ - بشير العلاق حميد عبد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 209

⁶ - عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 257

10- اللباقة:

وتعني اتسام وتمتع مقدم الخدمة بحسن المعاملة مع الزبائن (روح الصداقة، اللطف، الاحترام...) كالاستقبال الطيب مع التحية¹

ليس بالضرورة أن تكون هذه المعايير التي يعتمد عليها المستهلك مستقلة عن بعضها البعض، كما أن نظرة الزبون لمدى أهميتها تختلف من شخص لأخر، وحسب كوتلر يظل البعد الخاص بالاعتمادية في المرتبة الأولى كأهم عنصر يعكس جودة الخدمة العمومية بغض النظر عن طبيعتها. وفي دراسة لاحقة، تمكن (Parasuraman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة وهي² : المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والجدول رقم (02) يوضح ذلك:

جدول رقم (02) : مؤشرات تقييم جودة الخدمة

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> - جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة - التصميم الداخلي للمنظمة. - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء). - معلومات دقيقة وصحيحة.
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة. - الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن. - الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي.
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات.
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق. - فهم ومعرفة احتياجات الزبائن. - ملائمة ساعات العمل.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 95

² - Jean-Jacques Dandin et Charles Tapiero, Les Outils et le contrôle de la Qualité, Paris :économica, 1996, P 9

<p>- وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الادارة العيا.</p> <p>- تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.</p> <p>- اللطف في التعامل مع الزبائن.</p>	
---	--

المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات : دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت" في المجلة العربية للعلوم الادارية، الكويت : مجلس النشر العملي، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر 1996، ص 21.

3- المطلوب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمة

تسعى المؤسسات لكسب رضى وولاء الزبائن بصفة دائمة، الى التحسين المستمر في جودة خدماتها. وذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها ولتشخيص الوضع وتقييمه تناول عدد من الباحثين نموذج تقييم جودة الخدمة وسنتطرق اليه فيما يلي :

1- نموذج الفجوة أو الفجوات :

يسمى هذا النموذج بنموذج (ServQual)¹ ظهر في الثمانينات سنة 1988، وذلك بغية استخدامه في تحليل مصادر ومشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها، حيث تنسب أول محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة الى الباحثين (Parasuraman, Berry et Zeithaml). وقد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثون، الى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة هو : الفجوة بين ادراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة. ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والادراكات، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية :

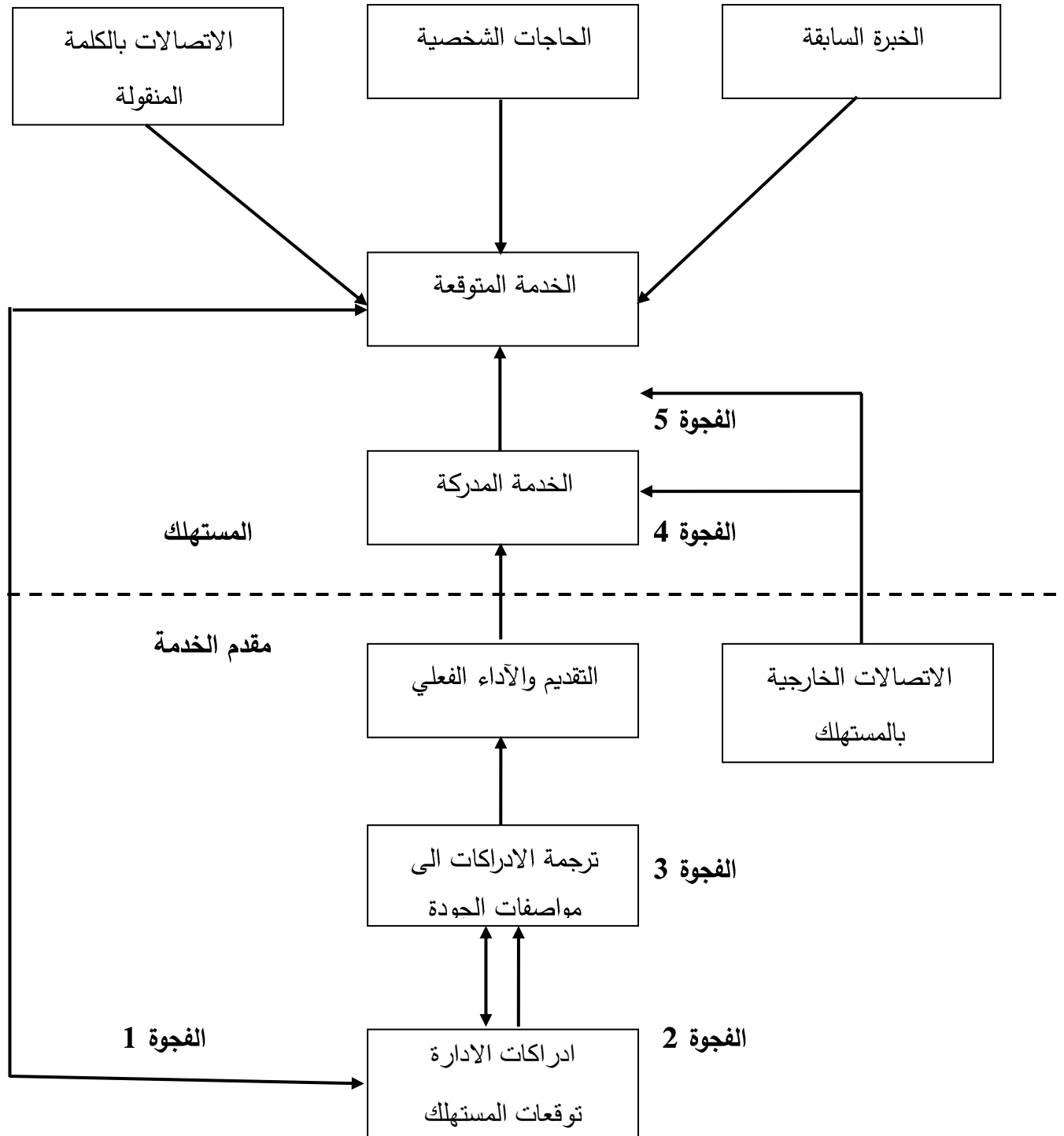
$$\text{جودة الخدمة} = \text{الادراك} - \text{التوقعات}^2$$

وذلك لقياس خمسة فجوات هامة تتعلق بكل من المؤسسة الخدمية، والمستهلك وبالاثنين معا كما هو مبين في الشكل الموالي :

¹ - ServQual : Qualité "الجودة" و Service "الخدمة" وهي مكونة من العبارتين "الخدمة" و "الجودة" -

² - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 58

الشكل رقم (05) : نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمة



المصدر : محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 113.

يوضح هذا النموذج كما هو مبين في الشكل أعلاه، وجود خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم

الجودة المطلوبة، وهي :

الفجوة الأولى:

وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه المستهلك لمستوى الخدمة، وبين ما تعتقده الادارة عما يرغب فيه المستهلك، وسبب هذه الفجوة النقص في فهم أو سوء تفسير حاجات ورغبات المستهلك من قبل الادارة، فقد لاتدرك ادارة المنظمة بدقة رغبات الزبائن وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة¹. ولسد هذه الفجوة يجب أن تبقى الادارة قريبة من المستهلك للتعرف على حاجاته وقياس مدى رضاه عن الخدمات المقدمة².

الفجوة الثانية:

وتنتج عن الاختلاف بين ادراكات ادارة المنظمة لتوقعات المستهلك، وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتلقي الخدمة، ويلاحظ أن هذه الفجوة ماهي الا ناتج لعدم قدرة الادارة على ترجمة حاجات المستهلك الى مواصفات جيدة في الخدمة المقدمة³.

الفجوة الثالثة :

وتشير الى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعه، وبين مواصفات الجودة المحددة، وذلك بسبب تدني مستوى مهارة مقدمي الخدمات وعدم القيام بتدريبهم تدريباً فعالاً، أو عدم الاعتماد على تكنولوجيا متقدمة، ولسد هذه الفجوة يجب تدريب الموظفين وتشجيعهم على العمل كفريق واحد⁴.

الفجوة الرابعة:

يطلق عليها "فجوة الاتصال" وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة والخدمة المروجة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية "حملات اعلانية خادعة أو مضللة"، لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وهذا يشير الى وجود خلل في المصادقية والثقة في المؤسسة الخدمية، ولسد هذه الفجوة يجب خلق توقعات واقعية للزبائن، من خلال الاعتماد على اتصالات صادقة ودقيقة عن ما تستطيع تقديمه فعلاً من خدمات⁵.

¹- ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 114

²- محمد عبد العظيم أبو النجا،التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 114

³- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 99

⁴- عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 266

⁵- نور الدين بوغانان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء،مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص 76

الفجوة الخامسة:

ناتجة عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة والمتوقعة، أي أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية. وتمثل هذه الفجوة، المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة. وحتى يمكن سدها، فإنه لابد من سد جميع الفجوات الأربع وضمن هذا الإطار قدم الباحث (Oliver) سنة 1993 نموذج "عدم التطابق" (**le modèle de disconfirmation**) القائم على فكرة المقارنة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة. فإذا قام المستهلك بالمقارنة مابين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته وكان الانحراف ايجابيا فان المستهلك سيكون راضيا على جودة الخدمة المقدمة له، أما اذا كان الانحراف سلبيا، حينها سيكون غير راض على مستوى الخدمة المقدمة له¹.

¹ - علي فلاح الزعبي، ادارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 408.

المبحث الثالث : دور اعادة الهندسة في تحسين جودة الخدمة العمومية

أدى التطور التكنولوجي الى ضرورة تبني أساليب ادارية جديدة منها أسلوب الهندرة والاهتمام بتحسين الجودة، ذلك أن الهندرة تستغل التكنولوجيا لتدعم مهارات العاملين ودمجهم في العمل لكي يتمكنوا من تحسين الجودة وتحقيق خدمة العملاء.

1- المطلب الأول : تطبيقات الهندرة وفعاليتها في تحسين الجودة

1-1- دور تكنولوجيا المعلومات في برنامج اعادة هندسة العمليات الادارية :

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا جوهريا في مجال اعادة هندسة العمليات، حيث تعتبر جزءا لا يتجزأ من جهودها انطلاقا من كونها عامل مساند وأساسي لاعادة الهندسة¹ (Essential Enabler) فهي أداة فعالة تساعد في توفير المعلومات وايصالها الى المنظمات لانجاز وتطوير العمليات الادارية في جميع المستويات التنظيمية، حيث تتضمن الأجهزة والمعدات وحتى الموارد البشرية والبرمجيات². لتكنولوجيا المعلومات دورين أساسيين في اعادة هندسة العمليات، دور الممكن ضمن العديد من الممكنات كالموارد البشرية، والتغيير التنظيمي. أين ينبغي أن ينظر اليها مع الممكنات الأخرى باعتبارها الوسائل التي تجلب التغيير للعمليات. ودور المنفذ كونها تساعد القائمين على اعادة الهندسة في انجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية اعادة الهندسة.

وقد اقترح (Davenport) بناءا على ذلك المصفوفة التالية لتوضيح مزايا تكنولوجيا المعلومات،

كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : مزايا تقنية المعلومات

النتيجة الاقتصادية	التغير في العمليات	جانب التكنولوجيا	
مبيعات	زيارات من زبون	الحاسبات الآلية	الفرد
تسيير المنتجات	تدفق المنتجات	قاعدة معلومات المنتجات	فريق العمل
وضعية تنافسية	العمل بالتوازي	نظام تسيير المنتجات	المؤسسة

المصدر : Michael Ballé, Op cit, P 140

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 33.

² - بلال خلف السكارنة، دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 145.

وتساهم تكنولوجيا المعلومات في جهود اعادة الهندسة من خلال :

- زيادة مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات مبادرات الهندرة.
- تكامل وتنسيق عدة مهام في مهمة واحدة، بحيث تكون مهمة الادارة الوساطة بين فرق العمل.
- اعادة استخدام قواعد الأعمال والمكونات المتعلقة بها التي بقيت ثابتة في التطبيق المستهدف¹.
- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب الآلي لمساعدة الزبائن للحصول على الخدمات.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.
- انجاز الأعمال بحركة وسرعة أكبر ومرونة وشفافية.
- تسهيل التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتشكيل عمليات مترابطة ذات معنى².
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الالكتروني ولوحات الاعلان الالكترونية.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي³.
- تمكين وتسهيل المداخل الجديدة للتعلم، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الملائمة لهذه الفرص ذات قيمة خاصة.
- الحصول على المعلومات في عدة مواقع وفي نفس الوقت باستخدام قواعد المعلومات المشتركة.
- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين⁴.
- ارسال تقارير فورية (online) دون الحاجة للتواجد بالمكاتب .
- مكاملة العمليات أفقياً، وبالتالي تجنب التدخل الخارجي الذي يسبب الأخطاء وسوء الفهم⁵.
- امكانية توفر التقارير للادارات العليا والوسطى في نفس الوقت، وبسهولة تامة، من خلال استخدام نظم المعلومات الادارية¹.

¹ - محمد مفضي الكساسبة، تأثير عمليات اعادة الهندسة على الأولويات التنافسية، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مؤتمر

التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 254.

² - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الادارية، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002، ص 299.

³ - زيد منير عوي، الادارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة للنشر، عمان، 2007، ص 252.

⁴ - علاء الدين ناظورية : الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان-الأردن، 2009، ص 112.

⁵ - نوار ثابت، الحكومة الالكترونية: اعادة هندسة الأداء، مؤتمر التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الثالث، مكتبة المجتمع العربي

للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 145.

ومنه يمكن أن نوضح كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في عمليات اعادة الهندسة بالجدول التالي :

الجدول رقم (04) : مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ عملية اعادة الهندسة

العمليات والقواعد القديمة	التقنية المتدخلة	العمليات والقواعد الجديدة
تظهر المعلومات فقط في مكان واحد في نفس الوقت	قواعد المعلومات المشتركة والبريد الالكتروني	تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج اليها وبشكل متزامن.
الخبير فقط هو الذي يستطيع تنفيذ العمل المعقد	الأنظمة الخبيرة	يستطيع الكل تنفيذ أعمال معقدة
يمكن أن يكون العمل اما مركزيا أو لا مركزيا	الاتصالات عن بعد والشبكات	يمكن الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية
يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات	أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة	اتخاذ القرار مهمة الجميع
يحتاج الموظفون الميدانيون الى مكاتب من أجل استلام وارسال وتخزين ومعالجة المعلومات	الاتصالات اللاسلكية والحواسيب المحمولة والبريد الالكتروني	يمكن للموظفون الميدانيون أن يتعاملو مع المعلومات في أي مكان يتواجدون فيه
تتم معالجة الخطط بصورة دورية	الأنظمة الحاسوبية عالية الأداء	تتم مراجعة الخطط كل لحظة
ان المنتجات والخدمات المخصصة ذات تكاليف مرتفعة تحتاج الى زمن طويل لانجازها	برامج التصميم بمساعدة الحاسوب وبرامج الهندسة الحاسوبية	يمكن انتاج المنتجات المخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وتكلفة منخفضة
هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق	برنامج تبادل المعطيات الكترونيا والبرمجيات التعاونية وبرامج معالجة الصور والوثائق	يمكن تحقيق زمن الوصول الى السوق بنسبة 90%
تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات	الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة	تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة

¹ - سعاد فهد الحارثي، نموذج مقترح لخفض التكاليف في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب اعادة الهندسة، رسالة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص ادارة وتخطيط تربوي، كلية التربية للبنات، الرياض، 2002، ص 73 ص 74.

المصدر: قاسم شعبان، تقنية المعلومات في ادارة الشركات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، الجزء الأول، ص 309 ص 312.

وعليه فان تكنولوجيا المعلومات تقوم بدور رئيسي في برنامج اعادة هندسة العمليات الادارية، وتعد من العوامل المساعدة في تنفيذ منهج الهندرة، وهذا يشترط توظيف بنية تحتية أساسية لتكنولوجيا المعلومات، والتي من شأنها دعم هذا المنهج.

2- المطلب الثاني : عوامل النجاح والفشل في تطبيقات الهندرة وتحسين الجودة

2-1- عوامل نجاح اعادة هندسة العمليات الادارية :

يحتاج تطبيق أسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية، توفير مجموعة من العوامل التي يتم تجميعها، وبالتالي تساهم في نجاح هذا المنهج.

هناك عدة خطوات مرشدة لنجاح اعادة الهندسة، وهي :

- وضع الاستراتيجية أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق اعادة هندسة العمليات.
- التعهد والالتزام بادارة وقيادة التغيير، وهذا لا يتم الا باحساس ادارة المؤسسة بحتمية التغيير، الذي يدفع المؤسسة الى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.
- تزويد فرق العمل بالأدوات الادارية والاحصائية الجديدة مثل العناصر البشرية، مع توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات¹
- مراعاة المرونة في التصميم.
- تحقيق اعادة البناء الشاملة من خلال استمرارية التحسين².
- كما يمكن اعطاء عدة نصائح للمديرين القائمين والمشرفين على مشروعات اعادة هندسة العمليات هي³:
 - الحصول على مساندة من جانب اصحاب الادارة العليا
 - مكافئة وتشجيع القائمين على العملية، وتعتبر خطوة ومبادرة ايجابية لضمان نجاح العملية وكفايتها.
 - بناء فرق عمل عبر الادارات الوظيفية ويعني ذلك ضرورة مشاركة اداريين مهاريين يمثلون كل الادارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل.
 - تخصيص الموارد الكافية: المال، الوقت و العناصر البشرية...

¹ يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة، بوزريعة - الجزائر، 2013، ص 257 - 258.

² أحمد محمد الشياح وعنان أبو حمور: مفاهيم ادارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص 349.

³ محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في هندسة الادارة، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة-السعودية، 2014م، ص 281-

كما أن هناك أربع خطوات أساسية لنجاح مجهودات اعادة هندسة العمليات وهي:

- المعرفة الكاملة لحاجيات المستهلك وتحديد بها بعناية لضمان تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة.
- الفهم الكامل للممارسات الحالية سواء الجيدة منها أو السيئة.
- الجدية في دراسة وتحليل العملية الحالية.
- الابتكار ودراسة المناهج الأخرى خارج الصناعة.
- وهناك عدة دروس مستفادة من برنامج اعادة الهندسة هي:
- التزام المديرين الموظفين بتطبيق برنامج اعادة الهندسة عند اسناد دور فعال لهم في مشروعات اعادة الهندسة.
- توعية العاملين بأهمية مفهوم اعادة الهندسة و الفوائد الناجمة عليهم عند نجاحهم في تطبيقها¹
- تأكد العاملين من عدم تعرضهم للعقاب اذا فشلوا في الوصول للنتائج المرجوة.
- يستطيع المديرين تغيير العمليات الخاضعة لرقابتهم.
- وأخيرا هناك ستة عناصر لضمان نجاح برنامج اعادة الهندسة، نستخلص منها ما يلي:
- معرفة احتياجات العميل بكل تفاصيلها
- مدى قوة القوى الخارجية اللازمة للتغيير
- مدى قوة الضامن للعملية عند التنفيذ
- التدريب الجيد على العمل عبر الادارات الوظيفية
- التكامل التام والتنسيق بين الموارد البشرية ونظم المعلومات
- المساعدة الوفيرة للمستشارين.

2-2- عوامل فشل اعادة هندسة العمليات الادارية:

من الأهمية قبل البدء في برنامج اعادة هندسة العمليات التعرف على العقبات والأخطاء وأسباب الفشل لتشخيصها وتجنبها، فالأخطاء تكون موجودة دائما و بانتظار من يقع فيها. وقد صنف أحمد محمد بصنوي و هشام عبد الحفيظ الغريب العقبات والمخاطر في خمسة تقسيمات أساسية هي²

2-2-1- مخاطر تنظيمية:

¹ - السعيد مبروك ابراهيم: ادارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة-مصر، 2012، ص 286.

² - محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص 289-290.

- عدم وضوح المفاهيم
- اهمال الثقافة التنظيمية
- قصور الضامن للبرنامج
- قياس التقدم في تنفيذ الخطة فقط واهمال الهدف
- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير¹
- تحديد متوسط أداء العاملين.

2-2-2- مخاطر فنية: وتشمل:

- التركيز على الجانب الفني فقط
- درجة صعوبة وتعقد مشروعات اعادة الهندسة
- استغراق الكثير من الوقت وضياع الكثير من الجهد لحل المشكلات
- اجراء تغييرات خطأ سواء للنظم أو العمليات

2-2-3 مخاطر نقص الموارد: وتشمل:

- عدم الحصول على الموارد الضرورية للنجاح
- عدم تخفيض موارد كافية للهدرة (المال، الوقت، الأفراد)
- الحاجة لوقت أطول.

2-2-4 مخاطر بشرية: وتشمل:

- قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية في مشاريع الهدرة²
- سيادة مفاهيم تقليدية لإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة (العاملين وعلى زملائهم خارج الوظيفة)
- قصور نظام الدفع والتعويضات والمكافآت.
- تكليف أشخاص لا يعرفون الهدرة ولا يستوعبوننها وغياب العقلية القيادية.

¹ - مرام اسماعيل الأغا: دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف في قطاع غزة، أطروحة مكملة للحصول على درجة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة-فلسطين، 2006م، ص 53.

² - خان أحلام: أهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012/2015م، ص 44،45.

- إجراء عملية الهندرة والمدير المشرف على وشك التقاعد.
- عدم وضوح أدوار بعض الموظفين في مشروع الهندرة.

2-2-5- مخاطر سياسية:

مخاطر ناتجة عن عدم استكمال مشروع إعادة الهندسة لخطورة المقاومة الداخلية أو لظهور خسائر تدريجية.

وأخيرا فإن هناك مخاطرتان كبيرتان ترتبطان بإعادة الهندسة هما:

المخاطر الوظيفية: تنتج من اجراء التغييرات الخطأ لا تتوافق مع التغييرات الاستراتيجية في الاعمال وفي الاستراتيجية ذاتها والتكنولوجيا وحاجيات العمل.

المخاطر السياسية: تنتج من عدم استكمال المشروع من جانب المنظمة.

3- معوقات تطبيق الجودة داخل المنظمة:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة داخل المنظمة، ومن أهمها مايلي:

- مقاومة العاملين في المنظمة لعملية التغيير¹
 - الالتزام بالشعارات فقط دون التطبيق الفعلي للجودة.
 - معايير قياس الجودة غير واضحة.
 - قلة التمويل المالي وضخامة التكاليف المصاحبة لتطبيق الجودة داخل المنظمة.²
 - عدم وضع هدف ثابت لاستمرارية التطوير الاداري على مدى بعيد.
 - غياب الفهم الكامل بمعنى الجودة وأهدافها.
 - الاختيار غير السليم للقيادات المسؤولة عن ادارة المؤسسات.
 - بروز الروتين والفساد الاداري وعدم تطبيق القوانين الداعمة لجودة الخدمة في الادارة.
- كما أن العالم ادوارد ديمنج قد وضع سبع معوقات وأسماها "الأمراض السبعة القاتلة للجودة"، و هي :
- الفشل في توفير مصادر لدعم تحسين عملية الانتاج والخدمات.

¹ طارق عبد الوؤف عامر: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2014م، ص 83.

² محمد جبر دريب: معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الاجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد 15، العراق، 2014م، ص 95.

- التركيز وعدم اغفال الأرباح قصيرة الأجل.
- اعتماد تقييم الأفراد على التقارير السنوية.
- تنقل المديرين المستمرين بين الادارات.
- استخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام بالمطلوب لتحسين العملية.
- التكاليف المرتفعة باستمرار.
- الأعباء القانونية الزائدة.¹

¹ - محمد بن عبد العزيز الراشد: ادارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد02، السعودية، نوفمبر 2011، ص 19.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للفصل الاول يمكن القول أن أسلوب إعادة هندسة العمليات تأثرا أساسيا على جودة الخدمة العمومية بما يفرضه من تغييرات جذرية في اجراءاتها وعملياتها وأنشطتها ومهامها... ظهرت إعادة الهندسة في البداية كنتيجة لفشل تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم انتشرت بشكل واسع في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تبين أن استخدامها مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي الى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل الجودة.

وتعرفنا كذلك على جودة الخدمة العمومية، فالخدمة العمومية هي ذلك النشاط الذي تقوم به الدولة عن طريق مراقبتها العمومية من أجل اشباع الحاجات العامة لمواطنيها، كما تبين لنا أن إعادة الهندسة هي عبارة عن منهج يقوم على إعادة النظر للعمليات الإدارية وأنشطة المنظمة لتحقيق تحسينات جذرية وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج.

وفي هذا الاطار يصبح من الضروري دراسة علاقة إعادة الهندسة بالجودة، خاصة أن هذه الأخيرة حظيت باهتمام واسع من طرف المختصين والباحثين لدورها الفعال في تشكيل الأفضليات التنافسية، وتحقيق الريادة في السوق.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لموظفي
إدارة بلدية برهوم - المسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري الى مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية وأساسيات ومفاهيم عامة حول جودة الخدمة والعلاقة بينهما فسيتم التطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية التي تعتبر وسيلة بحث هامة، والتي من خلالها يتم تحصيل المعلومات ومحاولة لاسقاط ما تم التوصل اليه في الجانب النظري على أرض الواقع، سنقوم بتحليل بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على أثر اعادة هندسة العمليات الادارية على جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف موظفي بلدية برهوم، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لمفهوم ومبادئ اعادة الهندسة، ومدى التوافق بين ماتم تقديمه في الفصل النظري والممارسة على أرض الواقع.

وعليه تمت هيكلة هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

لوصف عناصر الظاهرة المدروسة والمتمثلة في اعادة هندسة العمليات الادارية على الخدمة العمومية وتوضيح السبيل لتحقيق جودتها واستخدامنا النهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، والذي من خلاله يمكننا التحليل والربط والتفسير للوصول الى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة حول الموضوع.

1- مصادر جمع بيانات الدراسة:

يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات الى نوعين هما:

- المصادر الثانوية: لمعالجة الجانب النظري للبحث تم استخدام الكتب والمراجع العربية الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجانب الميداني للبحث لجأنا الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت (36) على العينة.

2- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: ويشمل أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية المستعملة في الدراسة (قناعة الادارة العليا، التكنولوجيا، الاتصال، التمكين، الاستعداد للتغيير).
- المتغير التابع: ويشمل الجودة في الخدمات العمومية بأبعادها (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة).

3- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: ونعني به مجموعة الأشخاص الذين تمت عليهم الدراسة التي انصب اهتمامنا عليها، حيث يتمثل مجتمع الدراسة من عمال وموظفي بلدية برهوم.
- عينة الدراسة: قمنا باختيار عينة عشوائية من المجتمع المتمثل في موظفي بلدية برهوم، وقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات علي عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (5) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الموظفين

عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المقبولة
40	36	36
100%	90%	90%

المصدر: من اعداد الطالبة

تم توزيع 40 استبيان على عينة الدراسة المكونة من موظفي بلدية برهوم وقد تم استرجاع 36 منها فقط وبعد مراجعتها تم قبول 36 منها وذلك نظرا للمشاكل الكثيرة والكبيرة لهؤلاء الموظفين بشؤون المواطنين ومشاكلهم.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب نقوم بتوضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وأهم البرامج التي قمنا باستخدامها من أجل تحليل البيانات المجمعة.

1- أدوات جمع البيانات:

تم اعداد استبانة "اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلدية برهوم"، وهي عبارة عن نموذج به مجموعة من الأسئلة توجه الى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما، وتم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات وذلك لما تنطوي عليه من أسئلة حددت من قبلنا حتى نتمكن من الحصول على اجابات لهذه الأسئلة، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).
- القسم الثاني: وهو عبارة عن ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية (قناعة الادارة العليا، التكنولوجيا، الاتصال، التمكين، الاستعداد للتغيير)
- القسم الثالث: فتناولنا فيه ابعاد جودة الخدمات العمومية وهي (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، الجوانب الملموسة) ويتكون كل بعد من 5 فقرات.

وقد تم استخدام سلم "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6) يوضح درجات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز حسن عبد الفاتح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss ، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، المملكة السعودية، 2008، ص540.

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة اعادة هندسة العمليات الادارية وجودة الخدمة العمومية ولتحديد اتجاه الموظفين نحو كل عبارة، قمنا بتقسيم السلم الى خمسة مجالات، بحساب المدى ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي $(1-5) / 8.0=5$ ، حيث تحصلنا على مجالات كما يلي:

جدول رقم (7) حدود توزيع المتوسطات الدنيا والعليا وفقا لسلم ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
قليلة جدا	من 1 الى 1.79
قليلة	من 1.80 الى 2.59
متوسطة	من 2.60 الى 3.39
كبيرة	من 3.40 الى 4.19
كبيرة جدا	من 4.20 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: عز حسن عبد الفاتح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار خوارزم العلمية للنشر، المملكة السعودية، 2008، ص 541.

2- الأدوات والبرامج الاحصائية المستخدمة بالدراسة

من أجل تحليل هذه المعطيات استخدمنا برنامج الحزمة الاحصائية SPSS نسخة 22 الذي يعتبر البرنامج الأنسب لتحليل مثل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الاجابات وتحليلها احصائيا من خلال الأساليب الاحصائية التالية :

- معامل ألفا كرو نباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.
- الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض الكشف عن اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع.
- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد معرفتنا لمجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة سنتطرق في هذا المبحث الى عرض النتائج المتحصل عليها وأيضا مناقشتها.

1- عرض نتائج الدراسة

أولاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة لموظفي بلدية برهوم وفق المعلومات الشخصية.

جدول (8) الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

النسبة	التكرار	البيان	
25	9	ذكر	الجنس
75	27	أنثى	
5.6	2	أقل من 25 سنة	السن
38.9	14	من 25 الى 35 سنة	
47.2	17	من 35 الى 45 سنة	
8.2	3	من 45 الى 55 سنة	
0	0	أكبر من 55 سنة	
27.8	10	ثانوي	المستوى التعليمي
61.1	22	جامعي (ليسانس)	
11.1	4	مهندس	
8.3	3	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
63.9	23	من 6 الى 10 سنوات	
16.7	6	من 10 الى 15 سنة	
5.6	2	من 16 الى 20 سنة	
5.6	2	أكثر من 20 سنة	

من خلال الجدول (4) يتضح 25% هم من الذكور، بينما 75% هن من الاناث وهذه نسبة مقبولة ويرجع ذلك لحاجة البلدية للموظفين الاناث أكثر من الموظفين الذكور بسبب نوعية الخدمات التي تقدمها البلديات.

كما يتضح أن 5.6% فئاتهم العمرية أقل من 25 سنة، 38.9% في الفئة العمرية من 25 سنة الى أقل من 35 سنة، 47.2% في الفئة العمرية من 35 سنة الى أقل من 45 سنة، 8.3% في الفئة العمرية من 45 سنة الى أقل من 55 سنة وهذا يدل على تنوع الفئات العمرية للموظفين في البلدية بسبب حاجتها لهم.

ويتضح أن 27.8% مؤهلهم العلمي ثانوي، 61.1% دراسات عليا جامعي (ليسانس)، 11.1% مهندسين، ومنه نلاحظ أن نسبة الموظفين المؤهلين علميا بالدراسات العليا جامعي (ليسانس) عالية ويدعو ذلك الى توجه ادارة البلدية لتوظيف حملة الدراسات العليا .

أما بالنسبة للأقدمية يتضح أن 8.3% خبرتهم أقل من 5 سنوات، 63.9% خبرتهم أقل من 6 الى 10 سنوات، 16.7% خبرتهم أقل من 10 الى 15 سنة، 5.6% خبرتهم أقل من 16 الى 20 سنة، 5.6% خبرتهم أكثر من 20 سنة، اذا نسبة الخبرة العالية أقل من 6 الى 10 سنوات بسبب استمرار موظفي البلدية بالعمل.

1-1- تحليل فقرات استبيان "إعادة هندسة العمليات الادارية"

1-1-1- تحليل فقرات مجال "قناعة الادارة العليا"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9).

جدول رقم(9): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال "قناعة الادارة العليا"

أولا	قناعة الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
1-	يتم تصميم نظم العمليات في البلدية بما يتفق مع تطبيق اعادة هندسة العمليات	2.86	1.018	57.2	1	متوسطة
2-	يوجد فهم واضح بالعوامل المؤثرة على نجاح وفشل اعادة هندسة العمليات	2.47	1.207	49.4	5	قليلة
3-	تقوم الادارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج ومعوقات اعادة هندسة العمليات	2.69	1.191	53.8	4	متوسطة
4-	تنفذ الادارة العليا تغيرات تساعد على تطبيق اعادة هندسة العمليات	2.83	1.028	56.6	2	متوسطة
5-	يوجد تنسيق بين المدراء وقيادة البلدية لتطبيق اعادة الهندسة	2.75	1.105	55	3	متوسطة
	قناعة الادارة العليا	2.7222	0.92863	54.44	4	متوسطة

- يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور قناعة الادارة العليا بلغ 54.44% وبمتوسط بلغ (2.72) وانحراف معياري بلغ 0.92، بينما لفقرات محور قناعة الادارة العليا كانت الفقرة الأولى (يتم تصميم نظم العمليات في البلدية بما يتفق مع تطبيق اعادة هندسة العمليات) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 57.2%، بينما كانت الفقرة الثانية (يوجد فهم واضح بالعوامل المؤثرة على نجاح وفشل اعادة هندسة العمليات) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 49.4% وذلك بسبب حرص ادارة البلدية على السعي لتطبيق أسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية والقناعة بتبسيط الاجراءات الادارية ولكن يوجد قصور في مراجعة نتائج اعادة هندسة العمليات الادارية ذلك بسبب انشغال ادارة البلدية بمشاكل المواطنين اليومية والضغوطات التي تواجههم من قلة الامكانيات.

1-1-2- تحليل فقرات "مجال التكنولوجيا"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10).

جدول (10): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التكنولوجيا

أولا	التكنولوجيا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب ب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	يتم متابعة العاملين الكترونيا من قبل المدراء في البلديات	2.97	1.362	59.4	4	متوسطة
-2	تستخدم البلدية شبكة الانترنت في عملياتها الادارية	3.64	1.246	72.8	1	كبيرة
-3	يمكن لموظفي البلدية ادارة أعمالهم من خلال موقع الكتروني	2.14	1.291	42.8	6	قليلة
-4	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق	3.19	1.470	63.8	2	متوسطة
-5	يوجد تعاون من الدوائر لبعضها البعض تكنولوجيا	2.97	1.055	59.4	3	متوسطة
-6	تستطيع البلدية اعادة تصميم العمليات الادارية من خلال التكنولوجيا	2.61	1.050	52.2	5	متوسطة
	التكنولوجيا	2.9213	0.94238	58.42	2	متوسطة

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي التكنولوجيا بلغ 58.42% وبمتوسط بلغ (2.92) وانحراف معياري بلغ 0.94، بينما لفقرات محور التكنولوجيا كانت الفقرة الثانية (تستخدم البلدية شبكة الانترنت في عملياتها الادارية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 72.8%، بينما كانت الفقرة الثالثة (يمكن لموظفي البلدية ادارة أعمالهم من خلال موقع الكتروني) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 42.8% وذلك بسبب حرص ادارة البلدية على استغلال التكنولوجيا في تسهيل عملياتها الادارية.

1-1-3- تحليل فقرات "مجال الاتصال"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11).

جدول (11): الوسط الحسابي والوزن النسبي مجال الاتصال

أولاً	الاتصال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	يتم تبني الاتصال المفتوح داخل البلدية	3.08	1.079	61.6	3	متوسطة
-2	يتم إتاحة جميع المعلومات للموظفين بسهولة ويسر	2.28	1.256	45.6	6	قليلة
-3	يستخدم نظام الاتصال الشبكي داخل البلدية	3.81	5.507	76.2	1	كبيرة
-4	تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في البلدية بتحسين الاتصال الإداري	3.14	1.376	62.8	2	متوسطة
-5	يتوفر لدى إدارة البلدية قنوات اتصال فعالة	2.86	1.397	57.2	4	متوسطة
-6	يعمل نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الإدارية من تخفيف الروتين	2.64	1.125	52.8	5	متوسطة
	الاتصال	2.9676	1.34920	59.35	1	متوسطة

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي الاتصال بلغ 59.35% وبمتوسط بلغ (2.96) وانحراف معياري بلغ 1.34، بينما لفقرات محور الاتصال كانت الفقرة الثالثة (يستخدم نظام الاتصال الشبكي داخل البلدية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.2%، بينما كانت الفقرة الثانية (يمكن يتم إتاحة جميع المعلومات للموظفين بسهولة ويسر) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 45.6% وذلك بسبب استغلال إدارة البلدية لوسائل الاتصال منها الشبكي وذلك لسهولة وتوفيره الوقت والجهد للموظفين.

1-1-4- تحليل فقرات "مجال التمكين"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12).

جدول(12): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التمكين

أولاً	التمكين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	يتوفر لدى البلدية خطة لتنمية قدرات الموظفين	1.94	1.120	38.8	6	قليلة
-2	تعمل ادارة البلدية على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار	2.25	1.251	45	4	قليلة
-3	تساعد برامج التدريب في البلدية على تحسين أداء العاملين	2.28	1.279	45.6	3	قليلة
-4	تفوض ادارة البلدية الصلاحيات الكافية للموظفين لانجاز المهام بسهولة	2.47	1.134	49.4	1	قليلة
-5	تشارك ادارة البلدية الموظفين باتخاذ القرارات	1.81	1.009	36.2	7	قليلة
-6	يوجد جزء من ميزانية البلدية مخصص للتنمية والتدريب	1.78	1.959	35.6	8	قليلة جدا
-7	برامج التدريب والتنمية الموجودة تعزز تحسين العمليات الادارية	2.31	1.091	46.2	2	قليلة
-8	تنوع أساليب التدريب في البلدية	2.14	1.175	42.8	5	قليلة
	التمكين	2.1706	0.88513	43.41	5	قليلة

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي محور التمكين بلغ 43.41% وبمتوسط بلغ (2.17) وانحراف معياري بلغ 0.88، بينما لفقرات محور التمكين كانت الفقرة الرابعة (تفوض ادارة البلدية الصلاحيات الكافية للموظفين لانجاز المهام بسهولة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 49.4%، بينما كانت الفقرة السادسة (يمكن يوجد جزء من ميزانية البلدية مخصص للتنمية والتدريب) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 35.6% ويعود سبب انخفاض محور التفويض الى انخفاض الموارد المالية للبلدية وبالتالي فان

تدريب الموظفين وتأهيلهم يحتاج مبالغ مالية لمواجهة ذلك، ومعاناة البلدية من مشكلات متعددة تتعلق بالمشاكل اليومية وصعوبة تفويض الموظفين باتخاذ القرارات بشأنها خوفا من الوقوع في مشكلات تؤثر في أداء البلدية.

1-1-5- تحليل فقرات مجال "الاستعداد للتغيير"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13).

جدول(13): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاستعداد للتغيير

أولا	الاستعداد للتغيير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب ب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	هناك ادراك لدى الادارة العليا بضرورة تغيير النظم المعمول بها تمهيدا لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية	2.64	1.175	52.8	3	متوسطة
-2	يوجد لدى الادارة العليا استعداد للتغيير في الفكر والممارسة وليس في المسميات	2.42	1.156	48.4	5	قليلة
-3	يوجد تفهم لدى جميع العاملين بأهمية التغيير وتطبيق اعادة هندسة العمليات	2.97	1.298	59.4	2	متوسطة
-4	يوجد لدى الادارة العليا استعداد لمواجهة مقاومة التغيير	3.03	1.362	60.6	1	متوسطة
-5	يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الايجابي	2.61	2.476	52.2	4	متوسطة
	الاستعداد للتغيير	2.7333	1.01193	54.66	3	متوسطة

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي محور الاستعداد للتغيير بلغ 54.66% وبمتوسط بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ 1.01، بينما لفقرات محور الاستعداد للتغيير كانت الفقرة الرابعة (تفويض يوجد لدى الادارة العليا استعداد لمواجهة مقاومة التغيير) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 60.6%، بينما كانت الفقرة الثانية (يوجد لدى الادارة العليا استعداد للتغيير في الفكر والممارسة وليس في المسميات) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 48.4% ويعود سبب ذلك الى أن القيادات في البلدية ليس لديها القدرة

على التوجه نحو التغيير أو اقناع الآخرين بجدية وأهمية التغيير، وكذلك قلة المصادر المالية جعل البلديات غير قادرة على توفير نظام حوافز يدعم التغيير.

2- ثانيا: تحليل فقرات "اعادة هندسة العمليات الادارية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (14).

جدول(14): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إعادة هندسة العمليات الادارية

اتجاه المتوسط	ترتيب الفقرة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
متوسطة	4	54.44	0.92863	2.7222	أولاً: قناعة الإدارة العليا	-1
متوسطة	2	58.42	0.94238	2.9213	ثانياً: التكنولوجيا	-2
متوسطة	1	59.35	1.34920	2.9676	ثالثاً: الإتصال	-3
قليلة	5	43.41	0.88513	2.1706	رابعاً: التمكين	-4
متوسطة	3	54.66	1.01193	2.7333	خامساً: الاستعداد للتغيير	-5
متوسطة	1	81.40	0.84176	2.7030	هندسة العمليات الادارية	

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي الاجمالي محور هندسة العمليات الادارية بلغ 81.40% وبمتوسط بلغ (2.70) وانحراف معياري بلغ 0.84، بينما المجال الفرعي الاتصال احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 59.35% ، بينما كان مجال التمكين احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 43.41%، ويعود سبب ارتفاع نسبة الاتصال الى استغلال ادارة البلدية لوسائل الاتصال منها الشبكي وذلك لسهولة وتوفيره الوقت والجهد للموظفين مما يؤدي الى تسهيل معاملات المواطنين بينما امكانياتها لا تسمح صرف حوافز للموظفين بسبب ضعف الميزانيات لها وهذا ما جعل التمكين يحصل على المرتبة الأخيرة.

1- أولا: تحليل فقرات "جودة الخدمات"

1-1- تحليل فقرات "مجال الاعتمادية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (15).

جدول(15): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاعتمادية

أولا	الإعتمادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	يتميز موظفو البلدية بالمعرفة والكفاءة في تقديمهم للخدمات	3.78	1.198	75.6	3	كبيرة
-2	يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات	4.06	1.145	81.2	2	كبيرة
-3	يتوفر العدد الكاف من الموظفين والعاملين	3.44	1.340	68.8	5	كبيرة
-4	تحتفظ البلدية بسجلات وملفات دقيقة للمواطنين	4.25	1.228	85	1	كبيرة جدا
-5	تحرص البلدية على حل مشكلات المواطنين المختلفة	3.50	1.521	70	4	كبيرة
	الإعتمادية	3.8056	0.90899	76.11	5	كبيرة

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي محور الاعتمادية بلغ 76.11% وبمتوسط بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ 0.90، بينما لفقرات محور الاعتمادية كانت الفقرة الرابعة (تحتفظ البلدية بسجلات وملفات دقيقة للمواطنين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 85%، بينما كانت الفقرة الثالثة (يتوفر العدد الكاف من الموظفين والعاملين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.8% ويعود سبب ذلك الى وجود عنصر الاهتمام والعناية من البلدية في الوصول الى جودة تقديم الخدمات وفي قدرة أكبر على حل المشكلات مع توفير العدد اللازم من الموظفين وفق الامكانيات المتوفرة.

1-2- تحليل فقرات مجال "التعاطف"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (16).

جدول(16): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التعاطف

أولاً	التعاطف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع المواطنين	4.08	1.052	81.60	3	كبيرة
-2	تضع البلدية مصلحة المواطن في مقدمة اهتمامات الادارة	3.33	1.394	66.60	5	متوسطة
-3	تسود الروح المرحة والصدقة في التعامل داخل البلدية	3.64	1.175	72.80	4	كبيرة
-4	يشعر المواطن عند زيارته للبلدية أنه معروف لدى الموظفين	4.25	0.906	85.00	1	كبيرة جدا
-5	تحترم البلدية ضيوفها وروادها وتستقبلهم بحفاوة	4.25	0.906	85.00	1	كبيرة جدا
	التعاطف	3.9111	0.70823	78.22	3	كبيرة

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي محور التعاطف بلغ 78.22% وبمتوسط بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ 0.70، بينما لفقرات محور التعاطف كانت الفقرة الرابعة والفقرة الخامسة (يشعر المواطن عند زيارته للبلدية أنه معروف لدى الموظفين، تحترم البلدية ضيوفها وروادها وتستقبلهم بحفاوة) احتلتا المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 85%، بينما كانت الفقرة الثانية (تضع البلدية مصلحة المواطن في مقدمة اهتمامات الادارة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66.60% ويعود سبب ذلك الى أن سمة الترحاب والود موجودة في تعامل الموظفين مع المواطنين الا أنه بسبب انشغال الموظفين بانجاز المعاملات والمشاكل اليومية التي يواجهونها تسبب شعور المواطن بوجود فجوة بينه وبين الموظفين، مع العلم بأن الموظفين يحاولون تقليل هذه الفجوة بقدر الامكان.

1-3- تحليل فقرات مجال "الاستجابة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (17).

جدول(17): الوسط الحسابي والوزن النسبي لجال الاستجابة

أولاً	الإستجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
1-	يتم تقديم الخدمات بسرعة	4.28	1.031	85.6	2	كبيرة جدا
2-	يتم الاستجابة الفورية لمشكلات المواطنين	4.11	1.008	82.2	4	كبيرة
3-	هناك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المواطنين	4.33	0.717	86.6	1	كبيرة جدا
4-	يتم اعلام المواطنين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاه منها	4.08	0.874	81.6	5	كبيرة
5-	هنالك استعداد دائم للتعاون مع المواطنين لحل المشكلات	4.11	1.063	82.2	3	كبيرة
	الإستجابة	4.1833	0.70488	83.66	1	كبيرة

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور الاستجابة بلغ 83.66% وبمتوسط بلغ (4.18) وانحراف معياري بلغ 0.70، بينما لفقرات محور الاستجابة كانت الفقرة الثالثة (هناك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المواطنين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 86.6%، بينما كانت الفقرة الرابعة (يتم اعلام المواطنين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاه منها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 81.6% ويعود سبب ذلك الى توجه الموظفين نحو مساعدة المواطنين في حل مشاكلهم الا أن خصوصية عمل البلدية واجراءاتها يستوجب وقت لانجاز المعاملات ولتقديم الخدمات وذلك يعود لسببين أولهما بعض الاجراءات الروتينية التي تهدر الوقت، والثانية قلة امكانيات البلدية.

1-4- تحليل فقرات مجال "الأمان"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول(18): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الأمان

أولا	الأمان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
-1	يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى المواطن	4.22	0.760	84.4	3	كبيرة جدا
-2	يتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية ويحسنون توصيلها	4.14	0.833	82.8	4	كبيرة
-3	يتعامل الموظفون باللباقة وحسن الخلق مع المواطنين	4.36	0.833	87.2	1	كبيرة جدا
-4	تتعامل البلدية بالمعلومات الخاصة بالمواطنين بسرية	4.31	0.980	86.2	2	كبيرة جدا
-5	تتوفر لدى البلدية وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة	2.86	1.334	57.2	5	متوسطة
	الأمان	3.9778	0.66208	79.55	2	كبيرة

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي محور الأمان بلغ 79.55% وبمتوسط بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ 0.66، بينما لفقرات محور الأمان كانت الفقرة الثالثة (يتعامل الموظفون باللباقة وحسن الخلق مع المواطنين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 87.2%، بينما كانت الفقرة الخامسة (تتوفر لدى البلدية وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57.2% ويعود سبب ذلك الى حرص البلدية على توفير وسائل السلامة والأمان ولكن تنقصهم المعرفة والخبرة الكافية لتوصيلها للمواطنين.

1-5- تحليل فقرات مجال "الجوانب الملموسة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول(19): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الجوانب الملموسة

أولا	الجوانب الملموسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	اتجاه المتوسط
1-	موقع البلدية ملائم ويسهل الوصول اليه	4.44	0.843	88.80	1	كبيرة جدا
2-	تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل الخدمات	3.58	1.156	71.60	4	كبيرة
3-	تلائم التجهيزات والمباني تقديم الخدمات المختلفة	3.42	1.273	68.40	5	كبيرة
4-	يلائم المظهر العام للموظفين طبيعة العمل في البلدية	3.72	1.386	74.40	3	كبيرة
5-	يوجد لوحات ارشادية لتسهيل الوصول الى الدوائر والأقسام	3.92	1.228	87.4	2	كبيرة
	الجوانب الملموسة	3.8167	0.90885	76.33	4	كبيرة

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لاجمالي محور الجوانب الملموسة بلغ 76.33% وبمتوسط بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ 0.90، بينما لفقرات محور الجوانب الملموسة كانت الفقرة الأولى (موقع البلدية ملائم ويسهل الوصول اليه) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 88.80%، بينما كانت الفقرة الثالثة (تلائم التجهيزات والمباني تقديم الخدمات المختلفة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.4% ويعود سبب ذلك الى امتلاك البلدية موقع جغرافي ممتاز يحسب لها كخاصية وميزة ولكن من خلال الاجابة على الفقرة الخامسة ومن خلال زيارتنا للبلدية فعلا هناك قصور في تلائم التجهيزات والمباني وتقديم الخدمات المختلفة.

2- ثانيا: تحليل فقرات "جودة الخدمات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول(20): الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات جودة الخدمات

اتجاه المتوسط	ترتيب الفقرة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
كبيرة	5	76.11	0.90899	3.8056	أولاً: الإعتمادية	-1
كبيرة	3	78.22	0.70823	3.9111	ثانياً: التعاطف	-2
كبيرة	1	83.66	0.70488	4.1833	ثالثاً: الإستجابة	-3
كبيرة	2	79.55	0.66208	3.9778	رابعاً: الأمان	-4
كبيرة	4	76.33	0.90885	3.8167	خامساً: الجوانب الملموسة	-5
		78.77	0.53173	3.9389	جودة الخدمات	

- من خلال الجدول يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور جودة الخدمات بلغ 78.77% وبمتوسط بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ 0.53، بينما المجال الفرعي الاستجابة احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 83.66%، بينما مجال الاعتمادية احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ 76.11%، وذلك بسبب استغلال البلدية لأبعاد هندسة العمليات الادارية من مبدأ قناعتها بأسلوب الهندرة وتطبيقه ومرورا باستخدام التكنولوجيا في تسهيل العمليات الادارية واستغلال وسائل الاتصال لتسهيل الأعمال وجديتها في تقديم الأفضل وتمكين الموظفين في وظائفهم، كل ذلك جاء متناغما مع هدف البلدية من توفير متطلبات اعادة هندسة العمليات لتحسين خدماتها وكذلك اهتمام ادارة بلدية برهوم بتحسين جودة خدماتها من خلال قدرة موظفيها على الوفاء بمتطلبات المواطنين واستطاعتهم بحل مشاكلهم بينما يستحسن أن تعزز ادارة البلدية بعد الأمان لدى موظفيها لتصل الى نتائج أفضل.

1- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1-1- أولاً: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر قناعة الإدارة العليا في تحسين الخدمة العمومية

إن تحليل النموذج يتمثل في معرفة مستوى دلالة نموذج الانحدار وذلك باستعمال اختبار فيشر،

ومعرفة المتغيرات المفسرة للنموذج باستعمال اختبار ستودنت، يمكن صياغة النموذج الرياضي التالي:

$$\text{Service} = b + a \text{ admin}$$

حيث:

Admin: قناعة الإدارة العليا ؛ service: الخدمة العمومية ؛

وتمثل هذه المعادلة نموذجاً قياسياً تبين العلاقة والأثر بين المتغير التابع والمتغير المستقل الخاص

بالبعد الأول استخدام الأجهزة والبرامج، بعدها يتم إجراء تحليل الانحدار للنموذج، وباستخدام طريقة المربعات

الصغرى.

الجدول(21): تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام الأجهزة والبرامج في تحسين الخدمة العمومية

القيم	الإحصائيات
0.492	معامل الارتباط R
0.24	معامل التحديد المعدل R ²

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يحتوي الجدول(21) على بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر، إذ يبين معامل الارتباط R يساوي

0.492 بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أما معامل التحديد المعدل R² والذي يوضح القوة التفسيرية

لنموذج القياسي حيث يشير هنا إلى أن متغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تساهم في تفسير 24%

من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع المعتمد والباقي يعزى على عوامل أخرى.

الجدول(22): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

المرحلة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية F	المعنوية
1	2,399	1	2,399	10,879	0,002 ^b
	7,497	34	0,221		
المجموع	9,896	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول (22) بأن الإحصائية F التي تقيس معنوية النموذج ككل تساوي 10,879 وتشير قيمته إلى أنه معنوي عند مستوى 0.000 % وهو اقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي وهي أن الانحدار معنوي مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، بمعنى وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (قناعة الإدارة العليا) والمتغير التابع (الخدمة العمومية) على تحسين الخدمة العمومية التي أسفر عليها التحليل ويمكن تفسيرها كما يلي:

الجدول (23): قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد الاول

المتغير التابع	Service	قيمة المعامل B (الإحصائية t)	المعنوية
الحد الثابت الغير معياري	B ₀	3,171 (12,919)	0.000
المتغيرات المستقلة	admin	0.282 (3,298)	0,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه قيمة الثابت ومعاملات الانحدار نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الأول قناعة الإدارة العليا على تحسين الخدمة العمومية التي أسفر عليها التحليل ويمكن تفسيرها كما يلي: تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قناعة الإدارة (مستوى ثقة 100%) وبين المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية وهذا يدل على الأثر الإيجابي يدل على انه كلما كانت للإدارة بتبني إعادة هندسة العمليات الإدارية ممثلة في بعدها الأول قناعة الإدارة في تحسين جودة الخدمة العمومية..

1-2- ثانيا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التكنولوجيا في تحسين

جودة الخدمة العمومية

لاختبار اثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة الخدمة العمومية تم الانطلاق من الفرضية التالية :

الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمة العمومية

الفرضية البديلة H₁: لاستخدام التكنولوجيا أثر إيجابي على تحسين الخدمة العمومية .

ولإثبات أو نفي الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط التالي :

$$\text{Service} = \mathbf{b+a TIC}$$

حيث:

TICالتكنولوجيا ؛ service: الخدمة العمومية ؛

وتمثل هذه المعادلة نمودجا قياسيا تبين العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخاصة بالبعد الثاني التكنولوجيا .

بعدها يتم إجراء تحليل الانحدار للنموذج والذي يتضمن كافة المتغير موضع الدراسة، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى.

الجدول(24): بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.

القيم	الإحصائيات
0.531	معامل الارتباط R
0.28	معامل التحديد المعدل R ²

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يحتوي الجدول(24) على بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر، إذ يبين معامل الارتباط R يساوي 0.531 بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أما معامل التحديد المعدل R² والذي يوضح القوة التفسيرية للنموذج القياسي حيث يشير هنا إلى أن متغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تساهم في تفسير 28% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع المعتمد والباقي يعزى على عوامل أخرى.

الجدول(25): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

المرحلة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	إحصائية F	المعنوية
1	2,795	1	2,795	13,381	0.001
	7,101	34	0.209		
	9,896	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 2

يبين الجدول (25) بأن الإحصائية F التي تقيس معنوية النموذج ككل تساوي 13,381 وتشير قيمته إلى أنه معنوي عند مستوى 0.000 % وهو اقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي وهي أن الانحدار معنوي مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، بمعنى وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (التكنولوجيا) والمتغير التابع (الخدمة العمومية).

الجدول (26): قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد الاول

معاملات النموذج						
النموذج		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,063	,251		12,189	,000
	التكنولوجيا	,300	,082	,531	3,658	,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه قيمة الثابت ومعاملات الانحدار نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الأول استخدام الأجهزة والبرامج على تحسين الخدمة العمومية التي أسفر عليها التحليل ويمكن تفسيرها كما يلي:

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا (مستوى ثقة 100%) وبين المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية وهذا يدل على الأثر الايجابي لاستخدام اعادة هندسة العمليات الإدارية ممثلة ببعدها التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمة العمومية وهذا نتيجة لاستخدام تطبيقات الادارة الالكترونية بالبلديات الجزائرية .

3-1-3- ثالثا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستعداد للتغيير في تحسين

جودة الخدمة العمومية

لاختبار اثر بعد الاستعداد للتغيير في تحسين جودة الخدمة العمومية تم الانطلاق من الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر لبعده الاستعداد للتغيير في تحسين الخدمة العمومية

الفرضية البديلة H_1 : للاستعداد لتغيير أثر ايجابي على تحسين الخدمة العمومية ولإثبات

أو نفي الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط التالي :

$$\text{Service} = b + a \text{ CHANG}$$

حيث:

CHANG: الاستعداد للتغيير ؛ service: الخدمة العمومية ؛

وتمثل هذه المعادلة نموذجاً قياسياً تبين العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الخاصة بالبعد الثالث قواعد البيانات .

بعدها يتم إجراء تحليل الانحدار للنموذج والذي يتضمن كافة المتغير موضع الدراسة، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى.

الجدول(27): بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.

الإحصائيات	القيم
معامل الارتباط R	0.443
معامل التحديد المعدل R ²	0.197

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

يحتوي الجدول(27) على بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر، إذ يبين معامل الارتباط R يساوي 0.443 بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أما معامل التحديد المعدل R² والذي يوضح القوة التفسيرية للنموذج القياسي حيث يشير هنا إلى أن متغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تساهم في تفسير 19% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع المعتمد والباقي يعزى على عوامل أخرى.

الجدول(28): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,945	1	1,945	8,318	,007 ^p
	de Student	7,951	34	,234		
	Total	9,896	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (28) بأن الإحصائية F التي تقيس معنوية النموذج ككل تساوي 8,318 وتشير قيمته إلى أنه معنوي عند مستوى 0.000 % وهو اقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي وهي أن الانحدار معنوي مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، بمعنى وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (الاستعداد للتغيير) والمتغير التابع (الخدمة العمومية).

الجدول (29): قيمة الثابت ومعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط

المعاملات						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,302	,235		14,049	,000
	_ الاستعداد للتغيير	,233	,081	,443	2,884	,007

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه قيمة الثابت ومعاملات الانحدار نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الثالث الاستعداد للتغيير على تحسين الخدمة العمومية التي أسفر عليها التحليل ويمكن تفسيرها كما يلي: تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات (مستوى ثقة 100%) وبين المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية وهذا يدل على الأثر الايجابي لاعادة هندسة العمليات الادارية ممثلة في بعدها الثالث الاستعداد للتغيير في تحسين جودة الخدمة العمومية.

1-4- رابعا: تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين في تحسين جودة الخدمة العمومية

لاختبار اثر بعد التمكين في تحسين جودة الخدمة العمومية تم الانطلاق من الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر لبعده التمكين في تحسين الخدمة العمومية

الفرضية البديلة H_1 : للتمكين أثر ايجابي على تحسين الخدمة العمومية

إجراء تحليل الانحدار للنموذج والذي يتضمن كافة المتغير موضع الدراسة، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى.

الجدول(30): بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.

الإحصائيات	القيم
معامل الارتباط R	0.392
معامل التحديد المعدل R ²	0.154

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

يحتوي الجدول(30) على بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر، إذ يبين معامل الارتباط R يساوي 0.392 بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أما معامل التحديد المعدل R² والذي يوضح القوة التفسيرية للنموذج القياسي حيث يشير هنا إلى أن متغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تساهم في تفسير 15% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع المعتمد والباقي يعزى على عوامل أخرى.

الجدول(31): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,521	1	1,521	6,173	,018 ^b
	de Student	8,375	34	,246		
	Total	9,896	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (31) بأن الإحصائية F التي تقيس معنوية النموذج ككل تساوي 6,173 وتشير قيمته إلى أنه غير معنوي وهو أكبر من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة بمعنى لا وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (التمكين) والمتغير التابع (الخدمة العمومية)، ويمكن تفسير هذه النتائج في غياب عمليات التدريب المرتبطة بموظفي البلدية خامسا تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية لاختبار اثر بعد التمكين في تحسين جودة الخدمة العمومية تم الانطلاق من الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد اثر لبعد الاتصال في تحسين الخدمة العمومية

الفرضية البديلة H₁: للاتصال أثر ايجابي على تحسين الخدمة العمومية

إجراء تحليل الانحدار للنموذج والذي يتضمن كافة المتغير موضع الدراسة، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى.

الجدول(32): بعض النتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.

الإحصائيات	القيم
معامل الارتباط R	0.416
معامل التحديد المعدل R ²	0.173

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

يحتوي الجدول(32) على بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر، إذ يبين معامل الارتباط R يساوي 0.416 بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أما معامل التحديد المعدل R² والذي يوضح القوة التفسيرية للنموذج القياسي حيث يشير هنا إلى أن متغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تساهم في تفسير 17% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع المعتمد والباقي يعزى على عوامل أخرى.

الجدول(33): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط للبعد الأول

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,709	1	1,709	7,098	,012 ^b
	de Student	8,187	34	,241		
	Total	9,896	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (32) بأن الإحصائية F التي تقيس معنوية النموذج ككل تساوي 7,098 وتشير قيمته إلى أنه غير معنوي وهو أكبر من مستوى معنوية الفرضية الصفرية 0.05، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة بمعنى لا وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (الاتصال) والمتغير التابع (الخدمة العمومية).

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى موضوع اعادة هندسة العمليات الادارية الذي يعد من أهم المواضيع الحديثة داخل المؤسسة العمومية وتوضيح دوره في رفع مستوى جودة الخدمة العمومية ببلدية برهوم، حيث قدمنا المنهجية التي قامت عليها الدراسة الميدانية، وبغرض التعرف أكثر على موضوع الدراسة تم عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستبيان الموجه لموظفي بلدية برهوم، وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة الى عرض نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لاستجابات مفردات العينة نحو المتغير المستقل "اعادة هندسة العمليات الادارية" والمتغير التابع "جودة الخدمة العمومية" وأخيرا اختبار صحة فرضيات الدراسة.

كما توصلنا الى أن أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية تؤثر على جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر الموظفين، أي عدم وجود تأثير لكل من أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية في المتغير التابع بنسب متفاوتة.

خاتمة

خاتمة

ظهرت العديد من التحديات التي تطوق المؤسسات الخدمية في ظل المنافسة الشديدة، حيث أصبح لابد على مسيري هذه المؤسسات أن يوفر السبل التي يحافظون بها على زبائنهم، ونظرا لأن عملية الاتصال كبيرة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها فكان لابد على هذه المؤسسات الاهتمام بمقدمي الخدمة ومعرفة انشغالاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةها حتى يحقق رضاهم ومن ثم تقديم أفضل الخدمات، وهذا يكون الا بتبني مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية الذي يقوم على تطوير وتحسين الجودة وتحقيق رغبات وحاجات المستهلكين انطلاقا من تحقيق حاجات ورغبات العاملين بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة .

فمن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل الى أن نجاح المؤسسة في تحسين جودة مخرجاتها يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية وتطبيقها بفعالية مما يسمح للمؤسسة بتحسين جودة خدماتها مما يساعدها على الاستمرار والبقاء .

✓ حاولت الدراسة الاجابة عن الاشكالية: ماهو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة؟ من أجل تحقيق الأهداف:

✓ محاولة الوقوف على مدى الأهمية التي تحظى بها إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى مؤسسة معينة الدراسة من اجل تحسين خدماتها.

✓ معرفة اثار إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العمومية.

✓ التعرف على مدى تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية.

✓ تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية وكذلك التي تعمل على تحسين مستوى جودة الخدمة العمومية.

وانطلقت الدراسة من مجموعة من الفرضيات وتوصلنا الى النتائج التالية:

لأسلوب إعادة هندسة العمليات تأثيرا أساسيا على جودة الخدمة العمومية بما يفرضه من تغييرات جذرية في اجراءاتها وعملياتها وأنشطتها ومهامها...

ظهرت إعادة الهندسة في البداية كنتيجة لفشل تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم انتشرت بشكل واسع في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تبين أن استخدامها مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي الى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل الجودة.

يعتبر أداء المورد البشري قوة دفع وسبب رئيسي في نجاح عمليات وتوجهات المنظمة نحو التطوير والتغيير الأفضل والرفع من مستوى جودة الخدمة.

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات على النحو الآتي :

الفرضية الأولى : تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قناعة الإدارة العليا وبين المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية وهذا يدل على الأثر الإيجابي يدل على انه كلما كانت للإدارة بتبني إعادة هندسة العمليات الإدارية ممثلة في بعدها الأول قناعة الإدارة في تحسين جودة الخدمة العمومية ، وعليه تم قبول الفرضية الأولى بوجود أثر لبعد قناعة الإدارة على جودة الخدمة العمومية

الفرضية الثانية : تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قناعة الإدارة وبين المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية وهذا يدل على الأثر الإيجابي يدل على انه كلما كانت للإدارة بتبني إعادة هندسة العمليات الإدارية ممثلة في بعدها الأول قناعة الإدارة في تحسين جودة الخدمة العمومية، وعليه تم قبول الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة : تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير وبين المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية وهذا يدل على الأثر الإيجابي لاعادة هندسة العمليات الادارية ممثلة في بعدها الثالث الاستعداد للتغيير في تحسين جودة الخدمة العمومية وعليه تم قبول الفرضية الثالثة

الفرضية الرابعة : تم رفض الفرضية ، بمعنى لا وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (التمكين) والمتغير التابع (الخدمة العمومية)، ويمكن تفسير هذه النتائج في غياب عمليات التدريب المرتبطة بموظفي البلدية

الفرضية الخامسة : تم رفض الفرضية بمعنى لا وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (الاتصال) والمتغير التابع (الخدمة العمومية) ويمكن تفسير هذه النتائج بغياب الاتصال بين ادارة البلدية والموظفين

ومن خلال ماسبق يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ✓ تعزيز الاتصال بين ادارة البلدية والموظفين من خلال فتح مجال الحوار .
- ✓ العمل على تحسين والرفع من كفاءة المورد البشري من خلال اقامة دورات تكوينية لموظفي البلدية .
- ✓ وضع نظام للحوافز يساعد الموظفين على التغيير الايجابي.
- ✓ تطبيق فكرة متابعة العاملين الكترونيا من قبل ادارة البلدية للوصول الى نتائج ايجابية.
- ✓ تدعيم البلدية من خلال اتاحة التجهيزات الحديثة للموظفين لتساعدهم في تسيير مهامهم لتقديم أفضل الخدمات.

وكآفاق مستقبلية نقترح الدراسات التالية :

دور اعادة هندسة العمليات في تحسين أداء الخدمة العمومية

الاتصال ودوره في تحسين جودة الخدمة العمومية

الادارة الالكترونية كمدخل لرفع من جودة الخدمة العمومية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. نور الدين حاروش، رفيقة حروش: علم الادارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة، دار الأيام عمان - الأردن، 2015 م.
2. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2006.
3. فريد عبد الفتاح زين الدين، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
4. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازدي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
5. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط، 20101.
6. يوسف حجم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
7. قاموس الجودة والاعتماد، صادر عن مركز ضمان الجودة بجامعة الاسكندرية سنة 2012.
8. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 و 2001، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. المرسي سيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004.
10. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2000.
11. مأمون الدراكة وآخرون، ادارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2001.
12. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1999.
13. جمال الدين لعويسات، ادارة الجودة الشاملة، أبوظبي: دار هومه، 2005.
14. ServQual : Qualité - و "الجودة Service " جودة الخدمة، وهي مكونة من العبارتين "الخدمة "

15. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
16. علي فلاح الزعبي، ادارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
17. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الادارية، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002.
18. علاء الدين ناظورية: الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان-الأردن، 2009.
19. نوار ثابت، الحكومة الالكترونية: اعادة هندسة الأداء، مؤتمر التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الثالث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
20. يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة، بوزريعة - الجزائر، 2013.
21. أحمد محمد الشيبان وعنان أبو حمور: مفاهيم ادارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
22. محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في هندسة الادارة، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة-السعودية، 2014م.
23. طارق عبد الووف عامر: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2014م.
24. عادل هادي البغدادي، أثر ادارة المعرفة في اعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل اطارات بابل، العدد 21 المجلد الخامس، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 2008.
25. بلال خلف السكرنة، دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
26. محمد مفضي الكساسبة، تأثير عمليات اعادة الهندسة على الأولويات التنافسية، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مؤتمر التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
27. زيد منير عبوي، الادارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة للنشر، عمان، 2007.
28. بشير العلاق حميد عبد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
29. محمد عبد العظيم أبو النجا "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
30. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

31. ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
32. هامر مايكل وجيمس شامبي، الهندسة الادارية أو الهندرة بيان عن ثورة في ادارة الأعمال، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 20، أكتوبر 1993.
33. بسمان فيصل محبوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.

2- الرسائل والاطروحات:

1. سلوى نيشات، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
2. عبد القادر بريدش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
3. نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
4. سعاد فهد الحارثي، نموذج مقترح لخفض التكاليف في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص ادارة وتخطيط تربوي، كلية التربية للبنات، الرياض، 2002.
5. مرام اسماعيل الآغا: دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية في المصارف في قطاع غزة، أطروحة مكملة للحصول على درجة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة-فلسطين، 2006م.
6. خان أحلام: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015/2012م.

3- المجالات الدوريات:

1. سيد محمد جاد الرب "إطار مقترح لاعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس" مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 6، العدد الأول، جامعة أسيوط: مطبعة جامعة سوهاج، السويس 1992.
2. العربي بوعمامة وصليحة رقاد، الاتصال العمومي والادارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2014.
3. محمد جبر دريب: معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الاجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد 15، العراق، 2014م.
4. محمد بن عبد العزيز الراشد: ادارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 02، السعودية، نوفمبر 2011.

ثانيا: المصادر الأجنبية

1. www.abwabb.net /vb /show thread. php -23/04/2014 heur:14:30.
2. Pierre Eiglier, *Marketing et stratégie des services, édition economica*, Paris, 2004.
3. Bergenhegoven, et autres, *100 questions pour comprendre et agir les normes ISO 9000*, imprimerie Chirat, France, 2003.
4. Wiley, John et sons, business process reengineering, england, John wiely and other publishing, 1993.
5. Jean-Jacques Dandin et Charles Tapiero, *Les Outils et le contrôle de la Qualité, Paris : economica*, 1996.
6. Philip, Kotler et Bernaed Dubois, *Marketing Management*, Dunod, Paris, 2000.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر أكاديمي قسم علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حيث قمنا باختياركم كعينة للدراسة الميدانية.

راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة. علما بأن اجابتم سيتم استعمالها لغاية البحث العلمي، كما نشكركم مسبقا على جهودكم وحسن تعاونكم.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (V) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 35-45 سنة أكثر من 55 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي (ليسانس) (مهندس)
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 06 - 10 سنوات من 10-15 سنة من 16-20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: : أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

درجة الموافقة					رقم العبارة	مضمون العبارة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
البعد الأول: قناعة الإدارة العليا						
					01	يتم تصميم نظم العمليات في البلدية بما يتفق مع تطبيق إعادة هندسة العمليات
					02	يوجد فهم واضح بالعوامل المؤثرة على نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات
					03	تقوم الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج ومعوقات إعادة هندسة العمليات
					04	تنفذ الإدارة العليا تغييرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات
					05	يوجد تنسيق بين المدراء وقيادة البلدية لتطبيق إعادة الهندسة
البعد الثاني: التكنولوجيا						
					01	يتم متابعة العاملين الكترونيا من قبل المدراء في البلديات
					02	تستخدم البلدية شبكة الأنترنت في عملياتها الإدارية
					03	يمكن لموظفي البلدية إدارة أعمالهم من خلال موقع الكتروني
					04	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الرقابة والتدقيق
					05	يوجد تعاون من الدوائر لبعضها البعض تكنولوجيا
					06	تستطيع البلدية إعادة تصميم العمليات الإدارية من خلال التكنولوجيا

درجة الموافقة					مضمون العبارة	رقم العبارة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
البعد الثالث: الاتصال						
					يتم تبني الاتصال المفتوح داخل البلدية	01
					يتم اتاحة جميع المعلومات للموظفين بسهولة ويسر	02
					يستخدم نظام الاتصال الشبكي داخل البلدية	03
					تساهم اعادة هندسة العمليات الادارية في البلدية بتحسين الاتصال الاداري	04
					يتوفر لدى ادارة البلدية قنوات اتصال فعالة	05
					يعمل نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الادارية من تخفيف الروتين	06
البعد الرابع: التمكين						
					يتوفر لدى البلدية خطة لتنمية قدرات الموظفين	01
					تعمل ادارة البلدية على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار	02
					تساعد برامج التدريب في البلدية على تحسين أداء العاملين	03
					تفوض ادارة البلدية الصلاحيات الكافية للموظفين لانجاز المهام بسهولة	04
					تشرك ادارة البلدية الموظفين باتخاذ القرارات	05
					يوجد جزء من ميزانية البلدية مخصص للتنمية والتدريب	06
					برامج التدريب والتنمية الموجودة تعزز تحسين العمليات الادارية	07
					تنوع أساليب التدريب في البلدية	08
البعد الخامس: الاستعداد للتغيير						
					هناك ادراك لدى الادارة العليا بضرورة تغيير النظم المعمول بها تمهيدا لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية	01
					يوجد لدى الادارة العليا استعداد للتغيير في الفكر والممارسة وليس في المسميات	02
					يوجد تفهم لدى جميع العاملين بأهمية التغيير وتطبيق اعادة هندسة العمليات	03
					يوجد لدى الادارة العليا استعداد لمواجهة مقاومة التغيير	04
					يتوافر نظام للحوافز يساعد العاملين على التغيير الايجابي	05

الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
البعد الأول: الاعتمادية						
					يتميز موظفو البلدية بالمعرفة والكفاءة في تقديمهم للخدمات	01
					يحرص الموظفون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات	02
					يتوفر العدد الكاف من الموظفين والعاملين	03
					تحتفظ البلدية بسجلات وملفات دقيقة للمواطنين	04
					تحرص البلدية على حل مشكلات المواطنين المختلفة	05
البعد الثاني: التعاطف						
					يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع المواطنين	01
					تضع البلدية مصلحة المراجع في مقدمة اهتمامات الإدارة	02
					تسود الروح المرحة والصدقة في التعامل داخل البلدية	03
					يشعر المواطن عند زيارته للبلدية أنه معروف لدى الموظفين	04
					تحترم البلدية ضيوفها وروادها وتستقبلهم بحفاوة	05
البعد الثالث: الاستجابة						
					يتم تقديم الخدمات بسرعة	01
					يتم الاستجابة الفورية لمشكلات المواطنين	02
					هناك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة المواطنين	03
					يتم اعلام المراجعين بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها	04
					هنالك استعداد دائم للتعاون مع المواطنين لحل المشكلات	05
البعد الرابع: الأمان						
					يعزز سلوك الموظفين الشعور بالأمان والثقة لدى المواطن	01
					يتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية ويحسنون توصيلها	02

					يتعامل الموظفون باللباقة وحسن الخلق مع المواطنين	03
					تتعامل البلدية بالمعلومات الخاصة بالمواطنين بسرية	04
					تتوفر لدى البلدية وسائل التجهيزات الأمنية والسلامة العامة	05
الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
البعد الخامس: الجوانب الملموسة						
					موقع البلدية ملائم ويسهل الوصول اليه	01
					تتوفر التجهيزات الحديثة والتقنيات اللازمة لتسهيل الخدمات	02
					تلائم التجهيزات والمباني تقديم الخدمات المختلفة	03
					يلائم المظهر العام للموظفين طبيعة العمل في البلدية	04
					يوجد لوحات ارشادية لتسهيل الوصول الى الدوائر والأقسام	05