

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال المشاريع
الموضوع:

تأثير إعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع
- دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة -

تحت إشراف
د. بلكبير بومدين

من إعداد الطلبة
- براهيمية إيمان
- دوايلية احلام

السنة الجامعية: 2014 - 2015

شكر وتقدير

الحمد لله أولا وأخيرا

نتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من أعاننا على إتمام هذا العمل

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف على تقديمه لنا النصح والتوجيه

طول فترة إنجاز هذه المذكرة.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول والأشكال
أ - ث	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة إجراءات الأعمال
03	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال
06	المطلب الثاني: مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال (التعريف، الأهمية، الأهداف والفوائد)
16	المطلب الثالث: خصائص إعادة هندسة إجراءات الأعمال
19	المبحث الثاني: المبادئ الأساسية لإعادة هندسة إجراءات الأعمال
19	المطلب الأول: دوافع ومبادئ إعادة هندسة إجراءات الأعمال
22	المطلب الثاني: منهج ومراحل إعادة هندسة إجراءات الأعمال
26	المطلب الثالث: أسس وعوامل نجاح إعادة هندسة إجراءات الأعمال
27	المطلب الرابع: معيقات تطبيق إعادة هندسة إجراءات الأعمال
34	خلاصة
35	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية جودة خدمة المشروع
37	المطلب الأول: مفهوم جودة خدمة المشروع وأهميتها (مفهوم الجودة، الخدمة، جودة الخدمة)
40	المطلب الثاني: الخصائص الرئيسية لجودة خدمة المشروع وفوائدها
40	المطلب الثالث: أبعاد جودة خدمة المشروع
42	المطلب الرابع: خطوات تحقيق جودة خدمة المشروع
45	المبحث الثاني: تقييم جودة خدمة المشروع

فهرس المحتويات

45	المطلب الأول: مؤشرات تقييم جودة خدمة المشروع
48	المطلب الثاني: نماذج تقييم جودة خدمة المشروع (من وجهة نظر الزبون)
54	المطلب الثالث: أهمية قياس جودة خدمة المشروع
62	خلاصة
63	الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-
64	تمهيد
65	المبحث الأول: التأمين الصحي الاجتماعي
65	المطلب الأول: نبذة عن التأمين الصحي الاجتماعي وأهدافه
66	المطلب الثاني: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
72	المطلب الثالث: مشروع نظام الشفاء
83	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية و تحليل ومناقشة النتائج
83	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها
85	المطلب الثاني: تقنيات الدراسة وإجراءات تطبيقها
88	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
90	المطلب الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
116	مناقشة النتائج
118	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

1. قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	مقارنة بين أسلوب إعادة الهندسة وبعض المداخل الإدارية الأخرى	01
22	منهج الهندرة	02
47	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	03
72	أنواع بطاقات الشفاء	04
74	مراحل تجسيد نظام الشفاء	05
76	معلومات حول بطاقة الشفاء	06
83	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	07
84	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	08
88	نتائج Cronbach's Alpha	09
89	جدول التوزيع لمقياس ليكرت	10
90	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
91	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	12
92	توزيع مفردات العينة حسب صفة التعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعي	13
93	توزيع مفردات العينة حسب صفة المؤمن	14
94	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	15
95	توزيع مفردات العينة حسب طبيعة التأمين الصحي	16
96	توزيع مفردات العينة حسب أسباب التوجه لصندوق الضمان الاجتماعي	17
98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التنظيمي	18
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الإجرائي	19
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التكنولوجي	20
101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إعادة الهندسة	21
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الملموسية	22
103	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتمادية	23
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستجابة	24

قائمة الجداول والأشكال

105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأمان	25
106	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعاطف	26
107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة خدمة المشروع	27
110	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير إعادة هندسة إجراءات على جودة خدمة المشروع	28
111	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير البعد التنظيمي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع	29
113	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير البعد الإجرائي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع	30
114	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير البعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع	31

قائمة الجداول والأشكال

2. قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	نموذج الدراسة	01
08	العملية	02
12	النموذج العملياتي للمؤسسة حسب CHAMPY و HAMMER	03
39	مفهوم جودة خدمة المشروع	04
41	أبعاد جودة الخدمة	05
49	نموذج تحليل الفجوة	06
54	نموذج تقييم جودة الخدمة	07
81	مراحل الحصول على التعويضات قبل استحداث نظام الشفاء	08
82	سيرورة التعويضات بعد استحداث نظام الشفاء	09
91	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
92	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
93	توزيع أفراد العينة حسب صفة التعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعي	12
94	توزيع أفراد العينة حسب صفة المؤمن	13
95	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	14
96	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التأمين	15
97	توزيع أفراد العينة حسب أسباب التوجه لصندوق الضمان الاجتماعي	16

مقدمة:

إن أهم ما يميز علم الإدارة هو التقلب الدائم والتطور المستمر، فالتغيير هو السمة الأساسية التي تفرضها متطلبات بيئة العمل وسلوكيات العاملين والمشاكل الظاهرة، وأن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج مداخل ومفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، وتعد إعادة هندسة إجراءات الأعمال من أبرزها حيث يقوم هذا المدخل على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في معايير الأداء التي تتمثل اليوم في التكلفة، الخدمة والسرعة في الإنجاز لأنه يعتمد على التخطيط، التنظيم والتحليل لكل نشاط في المنظمة، حيث تتجلى أهمية الهندسة الإدارية في تبسيط أنظمة العمل، تحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية والاستغلال الأمثل للموارد مما يترتب على ذلك تحقيق نتائج هائلة.

كما تهدف المؤسسات من خلال إعادة هندسة إجراءات أعمالها إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات؛ هذه الأخيرة مرتبطة بإشباع احتياجات المستهلك؛ فجودة الخدمة هي تقديم شيء غير ملموس بشكل يرضي المستهلك ويضيف له قيمة.

إن تحليل مفهوم الجودة يعطي تصورا مؤكدا بأنها لا تمثل هدفا ينتهي بنقطة الوصول إليه أو نقطة تسعى لبلوغها، فالجودة تتسم بأنها غير محددة التوقيت وليس لها حدود، كما أنها لا تعترف بنقطة الوصول إلى المستوى المرغوب وهي جهود مستمرة باستمرار احتياجات المستهلك وتطورها، ويأتي هذا الاهتمام المتزايد بإعادة الهندسة من تطورات بيئية تشمل دورة حياة خدمة قصيرة مما يتطلب الإبداع والتطور بشكل أسرع، والشيء المهم هو إيصال الخدمة إلى الزبون بشكل أسرع لأن التطور السريع مصدر ضروري للتنافس.

I. إشكالية الدراسة:

تعتبر فكرة إعادة هندسة إجراءات الأعمال من أحدث وأهم التطورات التي شهدتها عالم الإدارة الأمر الذي دفع بالكثير من المؤسسات أي كان تخصصها إلى دراسة هذا الأسلوب وإمكانية تطبيقه والاستفادة من مزاياه وفوائده، والواقع أن الحاجة هي التي تدفع المؤسسات إلى الاهتمام بهذا الموضوع نتيجة التغييرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في حاجات ورغبات العملاء.

ومن بين المؤسسات التي نفذت برنامج إعادة هندسة إجراءات الأعمال على المستوى الوطني مؤسسة الضمان الاجتماعي؛ فخلال العشرية الأخيرة وضعت الحكومة برنامج لإصلاح وعصرنة منظومة الضمان الاجتماعي وذلك عبر تحسين جودة الخدمة لاسيما من خلال توسيع شبكة الهياكل الجوارية لهيئات الضمان الاجتماعي وتطوير نظام الإعفاء من الدفع المسبق المعروف بـ "الدفع من قبل الغير" بالإضافة لعملية العصرنة التي شملت

مقدمة عامة

الهياكل التابعة لهيئات الضمان وسمحت بتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكات الربط الداخلي إضافة إلى إدخال بداية من سنة 2007 البطاقة الإلكترونية للمؤمن لهم اجتماعيا أو ما يعرف ببطاقة "الشفاء" التي بلغ عدد المتحصلين عليها حوالي 30 مليون من المؤمن لهم اجتماعيا وذوي الحقوق، فقد شكلت هذه الإجراءات المتمثلة في: تطوير نظام الدفع من قبل الغير، إدراج بطاقة الشفاء ثم تعميمها في إطار الحرص على تسخير كل السبل التي من شأنها أن توفر الراحة وتسهل الإجراءات على أصحاب المصلحة، وفي هذا السياق نطرح الإشكالية التالية:

ما تأثير إعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع وفق إدراكات أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمه؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن أن تندرج التساؤلات الفرعية التالية التي تنطبق على ميدان الدراسة:

- ما درجة تأثير البعد التنظيمي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع؟
- ما درجة تأثير البعد الإجرائي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع؟
- ما درجة تأثير البعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع؟

II. فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الأساسية لهذه الدراسة في أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع من وجهة نظر أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمه.

وانطلاقا من هذه الفرضية هناك ثلاث فرضيات فرعية على ميدان الدراسة، كما يلي:

- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير للبعد التنظيمي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.
- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير للبعد الإجرائي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

III. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تم تناوله بالإضافة إلى المشكلة المطروحة فيه؛ ويتلخص ذلك فيما يلي:

- لفت انتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.
- إبراز أهمية إعادة هندسة إجراءات الأعمال بالنسبة للمشاريع ودورها في تحسين جودة الخدمة.

- تقديم معلومات واقتراحات وتوصيات تساهم في استفادة المسؤولين في مجال تحسين الخدمة وإعادة الهندسة.
- ### IV. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- إثراء الجانب النظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال.
- توضيح تأثير إعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.
- تحديد ومعرفة نوع وطبيعة التأثير بين إعادة هندسة إجراءات الأعمال ومكونات جودة الخدمة.

V. منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة. حيث قمنا بوصف وتحليل واقع متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في المتغير المستقل إعادة هندسة إجراءات الأعمال، والمتغير التابع جودة خدمة المشروع، واختبار فرضياتها، اعتماداً على استبيان وزعناه على عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة.

VI. هيكل الدراسة:

بناءً على ما تقدم فإن الدراسة اشتملت على ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، كل فصل مقسم إلى مبحثين.

الفصل الأول: بعنوان "مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال" حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية إعادة هندسة إجراءات الأعمال، لنركز في المبحث الثاني على المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة.

الفصل الثاني: بعنوان "الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع" تناولنا في المبحث الأول ماهية جودة خدمة المشروع، في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى كيفية تقييم جودة الخدمة وأهم المعايير والنماذج المستخدمة من طرف أصحاب المصلحة.

الفصل الثالث: خصص لدراسة حالة بعنوان "دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة" حيث ركزنا في المبحث الأول على تقديم مختصر للتأمين الصحي الاجتماعي لنصل عبر هذا التقديم إلى التعريف بنظام الشفاء لإبراز أهم مراحله ومكوناته، وكذلك إعطاء لمحة حول مؤسسة الضمان الاجتماعي، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه لإجراءات الدراسة الميدانية وتحليل ومناقشة النتائج.

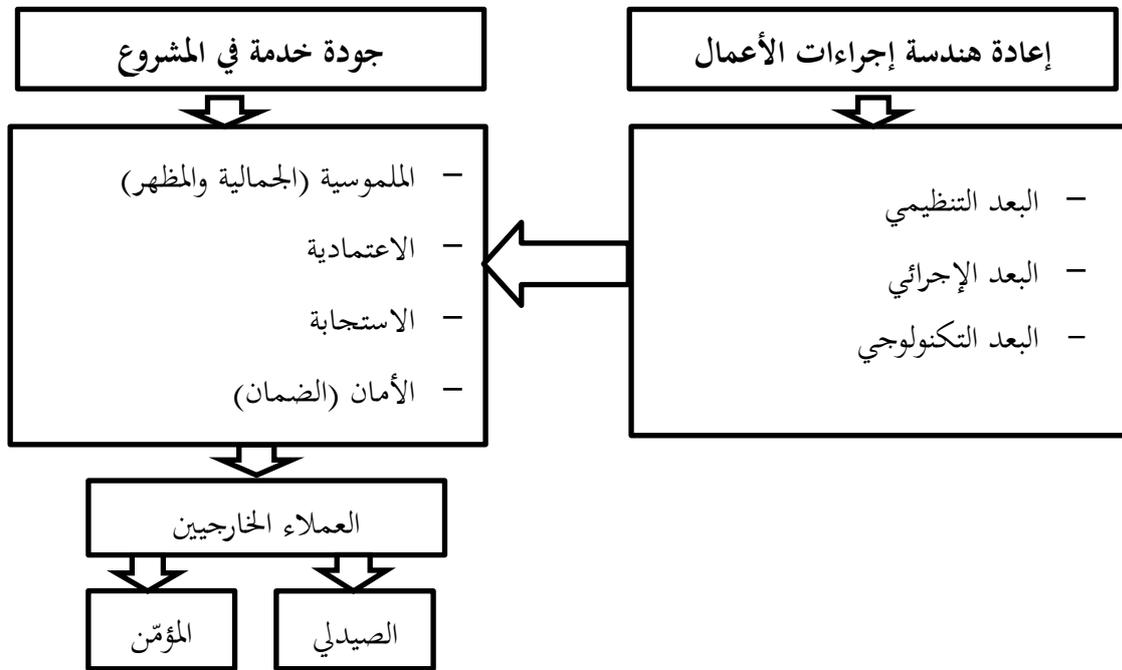
مقدمة عامة

وانطلاقا من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي تم الخروج بمجموعة من النتائج والتي على ضوءها تم التقدم ببعض الاقتراحات.

VII. نموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو إعادة هندسة إجراءات الأعمال، أما المتغير التابع فهو جودة خدمة المشروع والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

VIII. صعوبات الدراسة:

- انعدام ثقافة الاستقصاء لدى المواطن الجزائري مما جعله متخوف من الإدلاء بأية معلومات؛ خاصة فئة الصيادلة وهو ما صعب من مهمة الدراسة.
- شح المعلومات المقدمة من طرف الجهات التي تم التعامل معها.
- رفض مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء- وكالة قلمة- السماح لنا بالقيام بالدراسة داخل المؤسسة أو تقديم أي معلومات متعلقة بنظام الشفاء.
- التماطل في تقديم المعلومات التي تثير الموضوع.

الفصل الأول:

مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات
الأعمال

تمهيد

لقد ظهر في مجال التنظيم الإداري عبر العقود السابقة العديد من المفاهيم والنظريات التي لقي البعض منها رواجاً واهتماماً كبيراً، في حين لم يلق البعض الآخر منها نفس النصيب من الاهتمام سواء في الدراسة والتحليل أو التطبيق، ومن أهم هذه المفاهيم والنظم الحديثة "إدارة الجودة الشاملة"، "إعادة هندسة إجراءات الأعمال" و"إعادة تصميم العمليات".

وربما تعتبر فكرة أو مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال من أحدث وأهم هذه التطورات التي شهدتها عالم الإدارة خلال سنوات التسعينات، الأمر الذي دفع الكثير من المؤسسات أياً كان تخصصها إلى دراسة هذا الأسلوب وإمكانية التطبيق والاستفادة من المزايا والفوائد التي يحققها ويوفرها.

والواقع أن الحاجة هي التي تدفع المؤسسات إلى الاهتمام بموضوع إعادة هندسة إجراءات الأعمال، نتيجة للتغيرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في بيئة المال والأعمال والتجارة خلال السنوات العشر أو العشرين الأخيرة، وما زاد أيضاً من هذا الاهتمام هو الرغبة في تحسين الأداء والجودة وتخفيض التكلفة، ولم تعد هذه الأمور اختيارية تلجأ إليها الإدارة أو تنصرف عنها باختيارها ولكنها شرط جوهري من أجل بقاء المؤسسة وعدم اندثارها.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة إجراءات الأعمال.

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية لإعادة هندسة إجراءات الأعمال.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة إجراءات الأعمال

لما كان التغيير السريع مطلباً من مطالب الإدارة في هذا القرن، فإن تبني أسلوب إعادة هندسة إجراءات الأعمال يعتبر من الأساليب الحيوية للإدارة وهي من إجراءات التغيير المطلوبة في المؤسسات، وقد تبدو كلمة الهندرة غريبة عن أسماع الكثير ولا غرابة في ذلك فهي كلمة جديدة ومركبة، ولمعرفة معناها والإلمام بهذا المفهوم ارتأينا أنه لا بد من الإشارة إلى نشأة وتطور مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال، تعريفها، خصائصها وقواعدها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال

سوف نحاول أن نتعرف على الظروف التي برزت في ظلها إعادة هندسة إجراءات الأعمال، وكيف انتشر وتطور مفهومها بين الباحثين، ولماذا لجأت المؤسسات إلى استخدامها؟

1. نشأة مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال:

مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال أو إعادة هندسة العمليات مصطلح مركب، يجمع بين الهندسة والإدارة، ظهر لأول مرة عندما قامت مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)

(Massachusetts Institute of Technology) بإجراء بحث بعنوان "الإدارة" في عام 1990م، وكان الغرض من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، ويقوم هذا المدخل على نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة للفكر الإداري تناسب القرن الحادي والعشرين¹.

ثم تلى ذلك مباشرة مقال لدافين وشورت بعنوان: "الهندسة الصناعية الجديدة تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة"²، والذي يرى أن هناك العديد من المداخل والأساليب التي أدت إلى ظهور هذا

¹ أحمد السيد الكردي، التنمية الإدارية، إعادة هندسة العمليات، متوفر على الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/203407>، تم الاطلاع يوم 2014/11/25.

² مراد محبوب، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 04.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

المدخل وساهمت في تشكيل أسسه ومبادئه وهي: (مدخل الجودة الشاملة، الهندسة الصناعية*، مدخل النظم* والمدخل الفني الاجتماعي*، ...).؛ لكن مفهوم إعادة الهندسة انتشر بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي، وبالتحديد في 1992م، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين James CHAMPY* و Michael HAMMER* المعنون بـ: "إعادة هندسة المنظمات مقدمة لثورة الأعمال"، والذي أحدثا به ثورة حقيقية في عالم الإدارة لما يحمله من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة من نوعها؛ حيث تدعو إعادة الهندسة بشكل واضح إلى إعادة النظر وبصيغة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها¹.

ويعتبر James CHAMPY و Michael HAMMER من رواد الهندسة الإدارية.

وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين العمليات الإدارية في المنظمة.

لذلك يرى العديد من الكتّاب أن مدخل إعادة الهندسة نشأ لأول مرة في حقل تكنولوجيا المعلومات، ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة.

* **الهندسة الصناعية:** تهتم الهندسة الصناعية بتصميم وتطوير طرق الاستفادة المثلى من الأفراد والعمليات وغيرها، من أجل التوصل لأفضل الطرق اقتصادياً لتقديم خدمة أو تطوير منتج.

* **مدخل النظم:** يتناول العلاقات المتبادلة والمتناغمة بين الجزئيات التي يعمل كل جزء منها كمنظومة فرعية.

* **المدخل الفني الاجتماعي:** ظهر هذا المفهوم في إنجلترا، وهو تفاعل بين الكفاءات البشرية والتقنية مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة، حيث ينظر إلى العمل باعتباره نظاماً مفتوحاً ناتجاً عن التفاعل بين النظم الفرعية الاجتماعية والتقنية حيث يتعامل النظام التقني مع العمليات والمهام والتكنولوجيا المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

* **James CHAMPY:** هو مبتكر مفهوم إعادة الهندسة، وبروفسور قديم بمؤسسة (MIT).

* **Michael HAMMER:** متحصل على إجازة (MIT)، قام بإنشاء الشركة الاستشارية (CSC) القابضة لتطوير وتطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة.

¹ أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ديسمبر 2012، ص155.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

2. التطور التاريخي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال¹:

يرى بعض الباحثين أن مدخل إعادة هندسة إجراءات الأعمال مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، أما البعض الآخر يعتبره بدعة إدارية انتشرت فترة من الزمن في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت.

بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر. إلا أن تزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى توقعات الزبائن جعل عمليات الأعمال التي كانت تنظم على أساس مبدأ تقسيم العمل غير قادرة على تحقيق الأداء المطلوب، مما ساهم في بروز الثورة التي أطلقها كل من HAMMER و CHAMPY ضد الحلول التقليدية التي ركزت على التحسين التدريجي والقبول بالواقع الحالي والعمل على تطويره عن طريق المكننة التي كان ينظر لها على أنها السلاح القوي في ميدان الأعمال، إلا أن هذا المفهوم لم يدوم طويلاً، حيث أثبتت حوله العديد من التساؤلات واكتشف البعض أن مكننة العمل لا تعدو سوى إحلال تقنية عالية محل تقنية متخلفة لأداء نفس الأعمال القديمة أو توفير أساليب متقدمة لأداء نفس الأخطاء السابقة.

لذلك أخذت الشركات تولي اهتماماً متزايداً لإعادة هندسة أعمالها، استجابة للتغيير في بيئة الأعمال وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من 70٪ من الشركات الأمريكية قد نفذت برامج في إعادة الهندسة الإدارية ضمن أعمالها.

وأظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات، أن الهندرة الإدارية كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة التغيرات التي تجتاح السوق العالمية، حيث قدرت الدراسة مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية على مشاريع الهندرة بما يقارب الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به تلك الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكثر بكثير وهو ما تحقق فعلاً للعديد من الشركات.

وبالتالي أصبحت إعادة هندسة إجراءات الأعمال شائعة أكثر من أي وقت سابق، وتتوقع بعض الدراسات أن تدخل 75٪ من الشركات الأمريكية خلال القرن الحادي والعشرون في أحد أشكال إعادة الهندسة وستكون فوائدها مرتفعة نتيجة لذلك.

¹ مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 06 - 07.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

المطلب الثاني: مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال

يعتبر مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال من الموضوعات الحديثة في الإدارة، ونتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهم المسميات: إعادة تصميم العمليات الأساسية، تجديد العمليات، إعادة تصميم العمليات الإدارية، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة الهيكلة. وقد عرف العديد من الباحثين والممارسين إعادة هندسة إجراءات الأعمال بطرق مختلفة حتى يسهل على المنظمات الإدارية معرفتها وفهمها ومن ثم تطبيقها.

1. تعريف إعادة هندسة إجراءات الأعمال:

لعل أشهر تعاريف إعادة هندسة إجراءات الأعمال، تعريف (HAMMER et CHAMPY) الذي يعد الأكثر قبولاً.

- عرف (HAMMER et CHAMPY, 1993) إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لإجراءات الأعمال من أجل التوصل إلى تحسينات جوهرية في معايير الأداء التي تشكل اليوم التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"¹.
- كما عرفها (سيد مصطفى، 1997) بأنها: "تحليل وإعادة تصميم للعمليات الرئيسية الاستراتيجية دون الهامشية بشكل ابتكاري جذري ودون التقييد مسبقاً بأي افتراضات أو مسلمات بشأن الوضع الحالي للعمليات، والهدف هنا هو تحسين سريع وجوهري في مجالات الأداء، تحسين يشمل خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها والقيمة المضافة، وكذلك تقليل فترة تقديم المنتج الجديد للسوق، وتحديد أسعار تنافسية، وهو ما يؤدي إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات والربحية، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء من عاملين محفزين وممكنين ومعززين بنظام فعال للمعلومات"².
- ويعرفها (RAYMOND et BERGERON, 1998) بأنها: "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء"³.

¹ Michael HAMMER et James CHAMPY, **Le reengineering, réinventer l'entreprise pour amélioration spectaculaire de ses performances**, traduit par Michel Le Seac'h, DUNOD, Paris, 1993, P42.

² صلاح شيخ ديب، تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الايزو في محافظة حلب، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009، ص35.

³ أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة الطلبة - دراسة حالة-، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011، ص41.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- أما (NEILL et SOHOL, 1999) فقد عرفا إعادة الهندسة على أنها: "إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل"¹.
- كما عرفها (جمال الدين بن مرسي، 2003) بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة؛ بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الانتاجية بصورة خارقة"².

ومع اختلاف التعاريف السابقة التي تبناها الباحثين والممارسين، إلا أن التركيز الأساسي لمعظم تلك التعاريف والأدبيات المتعلقة بالموضوع تنصب على إعادة تصميم العمليات باستخدام إطار ومنهج تكنولوجيا المعلومات لإحداث التغيير التنظيمي؛ وهذا بطبيعة الأمر يطرح أهمية تكنولوجيا المعلومات كأحد المحتويات الأساسية لإعادة هندسة العمليات التي يميزها عن غيرها من الأطر والأدوات الإدارية حيث تركز إعادة هندسة العمليات بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية بدلا من الوظائف والخدمات أو المنتجات.

ويجب أن تتوافق جهود إعادة الهندسة مع أهمية تكنولوجيا المعلومات، سواء لأجل إعادة فهم المنظمة أو إعادة تنظيم المهام، ويعد ذلك مهما؛ فحسب الكتاب إن استعمال المنظمة لقوى هذه الأخيرة هو لأجل تحصيل أرباح مرتفعة.

لقد أصبح من المهم في مشروع إعادة هندسة إجراءات الأعمال قياس أثر تكنولوجيا المعلومات، وكذلك قدرتها على دعم إجراءات الأعمال، وأن أثر الرفع يمثل الإمكانيات التكنولوجية التي تسمح بإعادة التصميم، ليس فقط إجراءات منفردة وإنما كذلك الوظائف الكلية للمنظمة، فلدى إعادة تحديد الإجراءات لا بد لتكنولوجيا المعلومات أن تعرض أفضل دعم ممكن لمعالجة وتخزين ونقل المعلومة، دور الدعم هذا هو معيار لنجاح وضع إجراءات عمل أعيد فهمها³.

وبعد أن تعرفنا على مفاهيم إعادة هندسة إجراءات الأعمال التي تعتمد على نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن المفاهيم والقواعد والتطورات المستقبلية والتركيز على مفهوم العملية، لذلك كان لا بد من التطرق إلى هذا المفهوم:

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص148.

² قوي بوحنية، إعادة هندسة الاداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، ورقة، العدد 05، 2007، ص137.

³ Marie Christine Roy, Lin Gingras et Carole Bénard, la réingénierie des processus d'affaires :  tude comparative de la théorie et de la pratique, DUNOD, Québec, 1995, P413.

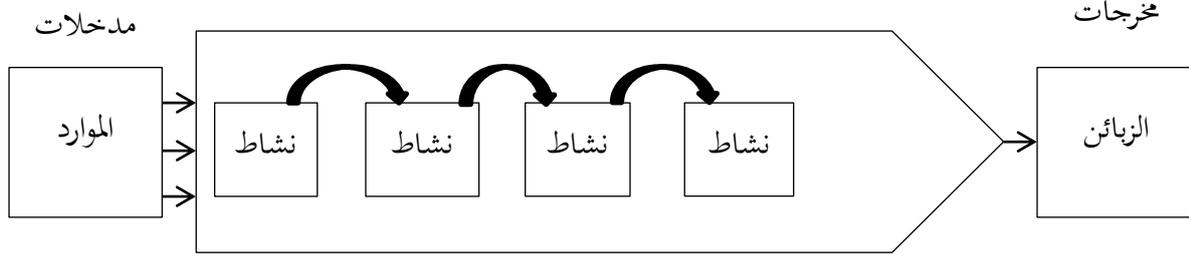
الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

1. العملية: هي تلك المجموعات من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيم للزبون في النهاية¹.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن²:

- العملية هي مجموعة من الأنشطة التي تنظم المؤسسات وفق نمط عملي وليس بواسطة الوظائف.
- الأنشطة منتظمة وفق مبدأ النتيجة (المخرجات).
- في داخل العملية، الأنشطة مترابطة بتدفقات مادية أو معلوماتية، ويمكن تمثيلها بالبيان التالي:

الشكل رقم (02): العملية.



المصدر: مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، 2012، ص18.

ومن هذا الشكل نلاحظ بأن عناصر المدخلات لعملية معينة هي عناصر المخرجات للعملية أو عملية أخرى، لذلك يجب أن تكون عمليات المؤسسات مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها من أجل إعطاء قيمة مضافة، بمعنى آخر يمكن اعتبار المؤسسة كعملية، فهي مجموعة النشاطات والموارد تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات أو باعتبار وظيفة معينة داخل المؤسسة كعملية مثل: الوظيفة التجارية تقوم بتحويل متطلبات الزبائن إلى طلبيات؛ ومن خلال هذا التعريف يمكن الكشف عن الخصائص التي تتميز بها العملية وهي:

- العمليات لها صيغة الديمومة، على عكس المشاريع التي لها تاريخ بداية ونهاية، لذلك فقيادة وتسيير العمليات هي عملية متكررة.

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة - الهندرة)، دار رضوان للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2014، ص165.

² مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص17-20.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- العمليات لها حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي بين نقل المنتجات والمعلومات بين مختلف الأنشطة الداخلة في تركيب العملية من أجل تحقيق خدمة متقدمة إلى الزبون.
 - يمكن أن تجمع العملية مجموعة من أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة هرميا لها، وهذا ما يميز العملية بأنها عرضية.
 - يمكن أن تتكون العملية من عدة عمليات جزئية مترابطة فيما بينها.
 - عرضية وموجهة نحو الزبائن.
 - العمليات مقاسة (عن طريق مطابقة المدخلات مع المخرجات، وتقييم الأداء بواسطة تحليل المؤشرات على حسب الأهداف الموضوعية للعملية).
2. مكونات العملية:

تتكون أي عملية داخل المؤسسة من المكونات التالية:

- المدخلات والمخرجات: وهي العناصر التي تربط بين العمليات الأمامية أو الخلفية أو مع الزبائن أو أصحاب المصالح، فالمدخلات هي مجموع العناصر أو المواد الخام التي تجري عليها عملية التحويل وقد تكون مواد أولية، منتجات أو خدمات لعمليات أخرى، في حين أن المخرجات هي النتيجة الملموسة عند القيام بتحويل المدخلات وإضافة قيمة مضافة عليها.
 - مجموعة الأنشطة: يمكن تعريف النشاط على أنه مجموعة من المهام الفرعية المنجزة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، والمتناسقة في الأداء (تتأثر بنفس العوامل) موجهة نحو زبائن محددين، من خلال مجموعة من الموارد (زمن اليد العاملة، الطاقة...) لإعطاء مخرجات محددة سواء مادية أو غير مادية.
- فكل عملية تتكون من مجموعة أنشطة متتالية تشترك في تحقيق مخرجاتها (العملية).

- الموارد: يعد الأفراد والمعدات المكونات الأساسية لموارد العملية، باعتبارها عوامل مؤثرة في فعاليتها، كما يمكن اعتبار بعض الوظائف أيضا كموارد للعملية، بمعنى آخر هي عناصر مستهلكة خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي العناصر الأساسية كمصاريف العمال، الإيجار، ...
- الإجراءات: حسب معيار الايزو (ISO 9000.2000) فإن الإجراء هو طريقة محددة لإنجاز نشاط أو عملية، بمعنى آخر فهي الطريقة التي بموجبها تم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

وترتكز إعادة هندسة إجراءات الأعمال على أربعة جوانب أساسية هي:

أولاً- إعادة التفكير بصورة أساسية: يبدأ تطبيق إعادة هندسة إجراءات الأعمال بتقييم لرؤية ورسالة واستراتيجية وأهداف المؤسسة، ومتطلبات الزبون¹؛ وتعني ببساطة إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل من طرف كل عامل، وسؤال أنفسهم لماذا يقومون به؟، وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والمؤسسة؟، وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟، كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ الهندرة بأسلوب علمي يساعد المؤسسات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة العامة².

ثانياً- إعادة التصميم الجذري: فالهندرة تسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل، لا حلول سطحية ومؤقتة³؛ وهو أمر تتميز به إعادة الهندسة عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى تحسين الوضع القائم لتجاوز مشكلات العمل ومعوقاته، بينما إعادة التصميم الجذري تعني التغيير من جذور العمل بدءاً من فلسفة العمل واستراتيجياته وعملياته الصناعية والإدارية وعناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تحميل ظاهري للوضع القائم ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس التحسين أو التطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة، وهذا يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة مستحدثة لأداء العمل⁴.

ثالثاً- نتائج تحسين هائلة: فهي لا تتعلق بالتحسينات البينية (الشكلية) بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وتساهم في مساعدة الإدارة التي تتبناها في تحقيق نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل وتقليل الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء⁵.

رابعاً- هندرة العمليات: يتميز أسلوب إعادة هندسة إجراءات الأعمال بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للإدارات المختلفة، إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، وبناءً على ذلك إعادة الهندسة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله

¹ ستار مجبل طالع العليايوي، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانيات تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية ببغداد، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في الإدارة الصناعية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2013، ص43.

² رضوان مسعد، تطوير إعادة هندسة الإجراءات، ورقة عمل مقدمة في ندوة تطوير الإدارات الحكومية من منظور إعادة هندسة الإجراءات، موريتانيا، فيفري 2008، ص184.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص32.

⁴ ستار مجبل طالع العليايوي، مرجع سبق ذكره، ص44.

⁵ رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق - دراسة حالة الجزائر 2001-2011-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص62 -

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

بين الإدارات المختلفة ومعرفة السلبيات الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل¹.

2. أهداف إعادة هندسة إجراءات الأعمال:

إعادة هندسة إجراءات الأعمال بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية²:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف إعادة هندسة إجراءات الأعمال إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة.
- التركيز على الزبائن: تهدف إلى توجيه المنظمة للتركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، حيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- السرعة: كما تهدف إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- الجودة: تهدف إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.
- تخفيض التكلفة: تهدف إعادة هندسة إجراءات الأعمال إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ويمكن النظر إلى مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال كعملية نظام مفتوح تتضح من خلال ما يلي³:

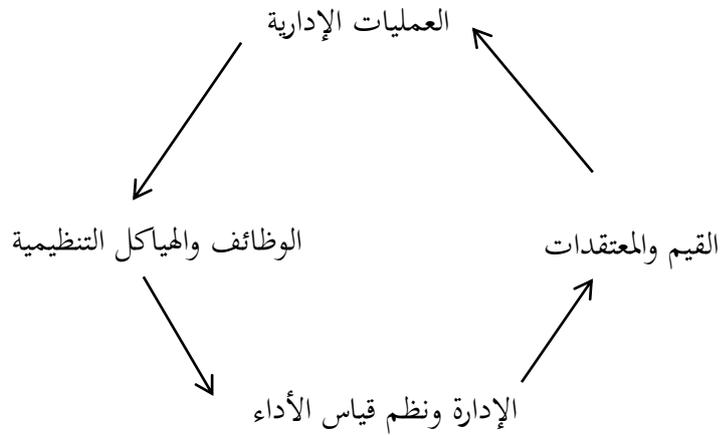
¹ رفيف بن مرسل، نفس المرجع، ص 63.

² الشيخ الدوادي، سميرة بنو، أثر عملية إعادة الهندسة تطوير في الخدمة المصرفية، الجزائر، ص 03 - 04.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة 03، الأردن، 2009، ص 272 - 273.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

الشكل رقم (03): النموذج العملياتي للمؤسسة حسب CHAMPY و HAMMER.



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة 03، الأردن، 2009، ص272.

يشير هذا النموذج إلى ما تقوم به الهندرة من تركيز على هندسة العمليات التنظيمية، أي أنه بدلا من تنقل الفرد الراغب في الحصول على خدمة أو سلعة من مكان إلى مكان والمرور بسلسلة من الإجراءات الإدارية المعقدة، مما ينجم عنه ضياع الوقت وزيادة التكاليف وعدم رضى العميل، فإن مفهوم الهندرة يتطلب تجميع كل العمليات الضرورية واللازمة لإنجاز الخدمة في مكان واحد يسهل على العميل الحصول عليها، مما يؤدي إلى توفير الوقت، التكلفة، تقليل الجهد وتحقيق رضا العميل، وهذا هو الهدف الذي تسعى الهندرة الإدارية إلى تحقيقه.

وهذا الأسلوب الجديد في تقديم الخدمات والسلع يتطلب بناء تنظيميا جديدا ووظائف جديدة، ففي هذا المفهوم تختفي الهياكل التنظيمية القائمة على أساس التدرج الوظيفي ويحل مكانها هياكل تنظيمية أفقية توفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر، ودرجة عالية من المرونة، والابتعاد قدر الإمكان عن الأساليب التقليدية في الإدارة، ويتم هنا إدخال نظم قياس جديدة في الأداء تقوم على أساس الناتج النهائي لفرق العمل.

3. أهمية إعادة هندسة إجراءات الأعمال:

إن أهمية تبني مدخل إعادة هندسة إجراءات الأعمال تتجلى من خلال رفع مستوى العاملين وتبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية، والقضاء على الإسراف والفاقد والتالف، وإلى حسن التسيير رغم قلة الموارد، واستغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم التغييرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات، وتحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد ويحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

ويشير (MCNICOL) إلى أهمية إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة المتميزة وسرعة إنجاز العمل.

إن لكل مدخل إداري ملامح رئيسية تشكل الإطار العام للأداء داخل المنظمة، ولإعادة هندسة إجراءات الأعمال أهمية تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية، فهو مدخل شامل، أي أنه يعني كل فرد مشمول في نطاق عمليات تحسين الأداء، وهو مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، الكفاءة، الخدمة والإنتاجية للمنظمة ككل وليس لأجزاء منها، وذلك لأنه يعتمد على التخطيط، التنظيم والتحليل لكل نشاط في المنظمة، ويساعد على تخليص كل فرد من الجهود التي تهدر الوقت لأنه يساهم في إشراك الأفراد في عملية تحسين الأداء المستمر والتقليل من الأخطاء والعيوب في العمل، فهو يحدد الأخطاء المحتمل حدوثها مسبقاً، إذ يعتمد على الرقابة الذاتية ويجعل الموظف متعدد الوظائف، ففي المنظمة المعاد هندستها يكون أعضاء الفريق ذي مواهب متعددة الأبعاد، كما يجب أن يتمتع بالمعرفة الأساسية حول أدوار الأعضاء الآخرين في الفريق، أي يهتم بالتكامل الوظيفي وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على حاجات المستفيدين¹.

وتتنوع المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل، الحجم، الطبيعة ومدى النجاح والتعثر، واستناداً لذلك يبين **HAMMER** و **CHAMPY** أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة إجراءات الأعمال هي²:

- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.
- المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية في طريقها إلى التدهور مثل انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين، وكذلك الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في أرباح وأسهم المنظمات، وهذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي.
- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: هي المنظمات المتميزة ولا تعاني من مشاكل على الإطلاق، ولكن توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جداً

¹ إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2012، ص 41 - 42.

² أحمد عبد المجيد محمد أبو عشمه، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات التي تقدمها، ويتم تطبيق الهندرة في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني بل من أجل التمكين والبقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

4. أعوان إعادة هندسة إجراءات الأعمال:

بعد إجراء الدراسات على التنظيمات الإدارية التي تظهر عليها المؤشرات الدالة على حاجتها إلى تطبيق مفهوم إعادة الهندسة، فإن العمليات تتم من خلال¹:

- القائد: هو الجهة القيادية لفريق العمل حيث من الصعب إتمام العملية دون وجود القائد، ودوره يكون بعد إتمام الدراسات والمتطلبات اللازمة للقيام بذلك، فهو يقوم بتحديد الأهداف وتوزيع الأدوار على الأفراد والعمل على تحفيزهم لاستثمار قدراتهم في إعادة دراسة نظم العمل وتطبيق مفهوم الهندرة.
- مسؤول العملية: تقع على عاتقه مسؤولية القيام بتطبيق هذه العملية، حيث يقوم المسؤول بتوجيه العملية على مستويات أكثر تحديدا من دور قائد العملية، ويكون دوره هنا الإشراف على سير العمليات حيث يقوم بتشكيل فريق مع توفير التسهيلات والموارد اللازمة، والعمل على التنسيق والتعاون وإبداء الملاحظات.
- فريق الهندرة: هو الفريق الذي يقوم بإتمام عملية الهندرة، حيث يقوم الفريق باتخاذ الإجراءات التنفيذية وتشكيل فريق من أعضاء من داخل وخارج المنظمة وذلك للاستعانة بخبراتهم وطرح أفكار جديدة.
- اللجنة الموجهة: هي لجنة تتكون من كبار المديرين الذين يقومون بتطوير سياسات واستراتيجيات الهندرة الكلية ومراقبة تطبيقها، ومواجهة المعوقات والمشكلات التي قد تواجه عمل الفريق، والعمل على تحديد الأولويات وتوزيع الموارد المالية.
- منسق الهندرة: هو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة والقيام بعمل التنسيق بين المشاريع المتعددة، ويقوم المنسق بالأدوار التالية:
- تقديم المساعدة لأصحاب العمليات وفريق الهندرة.
- تنسيق جميع أنشطة إعادة هندسة نظم العمل.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الطبعة 02، الأردن، 2007، ص ص 180-181.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

5. فوائد تطبيق إعادة هندسة إجراءات الأعمال

عند تطبيق إعادة هندسة إجراءات الأعمال يترتب عنها الكثير من الفوائد منها¹:

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد؛ بشكل يترتب عليه توفير في الوقت، تخفيض التكاليف، تنسيق الأعمال وتنظيمها.
- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- التشجيع على التعلم، بالإضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.
- تتم مكافأة الأفراد وتقاسم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات، دون أن تقتصر هذه العملية على المدراء.
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.
- ويتطلب الوصول إلى هذه الفوائد نتيجة استخدام إعادة هندسة إجراءات الأعمال، توفر مجموعة من العناصر التي تسهل عملية تطبيق هذا المفهوم الإداري الحديث، وهذه العناصر هي²:
- أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها، كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم الهندرة الإدارية.
- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إعادة هندسة إجراءات الأعمال، وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم باعتمادها، فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، فإنه دليل على وجود حاجة ملحة لتطبيق الهندرة الإدارية، وتقليص الفجوة بين منتجات التنظيم من سلع وخدمات ومنتجات التنظيمات الأخرى المنافسة.

¹ أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص55.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، مرجع سبق ذكره، ص273.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- ضرورة دعم الإدارة العليا، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا كذلك، فتبني الإدارة العليا لهذا المفهوم أمر ضروري للعمل على تطبيقه من خلال إجبار العاملين على القيام بذلك، من خلال عمليات التفكير الاستنباطي وتخصيص الموارد، وتغيير بعض الإجراءات الداخلية؛ مثل: سلم الرواتب، أنظمة الحوافز والترقية.
- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة، وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية؛ فتطبيق مفهوم الهندرة يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بأساليب عمل جديدة بها، كما يتطلب قوة عمل فعالية.
- ضرورة التركيز في الهندرة على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة العمل على هندرة العمل لغاية إرضاء الجمهور، لأن ما يهمهم هو نوع الخدمة أو السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغييرها.
- التركيز على نوعية وتركيب فرق العمل، حيث تعتبر عملية هندرة فرق العمل من أساسيات نجاح الهندرة في نظم العمل والعمليات، كون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة الإدارية، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاز هذه العملية.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم الهندرة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

المطلب الثالث: خصائص إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- نلاحظ من خلال التعاريف السابقة اشتمال إعادة الهندسة على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوما شاملا ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذريا، ويركز على روح المغامرة وعلى تقنية المعلومات، هذه الخصائص هي¹:
- إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييرا جذريا في مجال إدارة الأعمال.
 - تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين.
 - تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية.
 - تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنيات المعلومات.

¹ أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص 159.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- تدمم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضا جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق.
 - تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتبني طرقا جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها.
 - التخليص من بيروقراطية العمل وكل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة.
 - التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية.
 - تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
 - التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل.
 - الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة هندسة إجراءات الأعمال وواحدة من أهم عوامل نجاحه.
 - تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإدارية الأخرى. وسوف نحاول أن نوضح أبرز نقاط الاختلاف.
1. الفرق بين إعادة هندسة إجراءات الأعمال والمدخل الإداري الأخرى:

بينت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة في دراسة مدخل إعادة هندسة إجراءات الأعمال وجود اختلافات جوهرية بين هذا المدخل والمدخل الإداري الأخرى الخاصة بإعادة بناء المنظمات، والمتمثلة عموما في إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، التقنية وتخفيض الحجم، ذلك أن هذا الأخير هو التخليص من الأفراد أو الأعمال لتحسين المردودية المالية على المدى القصير. بينما إعادة الهندسة هي إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى لتخليص العمل مما هو غير ضروري، ولإيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري، كما أنها ليست إعادة التنظيم الذي هو تغيير مطلق لعملية تحريك الخريطة التنظيمية إنما هي تتمركز حول كيفية أداء العمل وليس حول كيفية تنظيم المنظمة، ولا ينبغي خلطها بالأمثلة (الآلية) رغم صلتها الوثيقة بها، إنما دورها يتمثل في تفعيل تصميمات جديدة كالعمليات وليس توفير آليات جديدة لأداء القديم منها.

ومما سبق يمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين المدخل سابق الذكر ومدخل الهندرة في الجدول التالي¹.

¹ أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص 159.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

الجدول رقم (01): مقارنة بين أسلوب إعادة الهندسة وبعض المداخل الإدارية الأخرى.

إعادة التنظيم	الأتمتة	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	تخفيض الحجم (إعادة التصميم)	إعادة هندسة إجراءات الأعمال	مفاهيم التغيير الأبعاد
المنظمة بالكامل باستثناء العمليات	التطبيقات التقنية	حاجات الزبائن	العلاقة بين المستويات الإدارية	حجم القوى العاملة	كل شيء في المنظمة	مجالات البحث
التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة)	النظم	البداية من القاعدة إلى القمة	الهيكل التنظيمي	القوى العاملة والمهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها	الإجراءات	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	اتجاهات تدفقات العملية الإدارية	التركيز
تدرجية	تراكمية وتدرجية	تراكمية وتدرجية	تراكمية وتدرجية	تراكمية وتدرجية	سريعة وحذرية	أهداف التغيير

المصدر: بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص156.

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية لإعادة هندسة إجراءات الأعمال

إن إعادة هندسة إجراءات الأعمال تظهر جليا من خلال العمل على إحداث تغييرات جذرية وأساسية في العمليات بالنظر إلى تطبيقها وتطورها. وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تغيير شاملة تلامس المبادئ والأسس، وذلك بغية الوصول إلى نتائج جوهرية من طرف الأفراد والمسؤولين عن القيام بها، مع توفير المعايير الخاصة بهم من أجل مواجهة كافة الصعاب التي قد تصادفهم، وستتطرق إلى العناصر التالية: الدوافع والمبادئ التي تستدعي تبني إعادة الهندسة ومراحلها، بالإضافة إلى أسس وعوامل نجاح إعادة هندسة إجراءات الأعمال ومختلف العراقيل التي تقف أمام تطبيق مدخل إعادة هندسة إجراءات الأعمال.

المطلب الأول: دوافع ومبادئ إعادة هندسة إجراءات الأعمال

تحقق إعادة هندسة إجراءات الأعمال فوائد عديدة تعود على المنظمات؛ منها زيادة الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في بلوغ الأهداف، والقدرة على مواجهة التحديات المتعلقة بالمنافسين وباحتياجات الزبائن، ومدى التأقلم مع التغيير، ويتأتى ذلك من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس لإعادة هندسة إجراءات الأعمال.

1. دوافع تبني إعادة هندسة إجراءات الأعمال

بسبب التغيير السريع في بيئة الأعمال، تظهر ثلاث قوى تدفع المنظمات إلى تبني مدخل إعادة هندسة إجراءات الأعمال يطلق عليها (3C) وهي كما يلي:

1.1. الزبائن (Clients) ¹:

تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة هندسة إجراءات الأعمال، فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج إلى التسويق أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها وطريقة الدفع، مما أدى بالمنظمات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع، إلى نظم مرنة تعتمد على التنوع في المنتجات، وبالتالي ظهرت حاجة تلك المنظمات إلى إحداث تغييرات جذرية.

¹ عبد الكريم محسن باقر، أحلام إبراهيم العيناوي، إعادة هندسة تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزارة- بغداد-، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينة بن بوعللي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 09.

2.1. المنافسة (compétition) :

إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو بالجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرص واسعة للإبداع وولد الحاجة إلى إعادة هندسة إجراءات الأعمال لتمكين المنظمات من التكيف والاستمرار.

3.1. التغيير المستمر (une changement continue)¹:

بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة، تزايد الانفتاح على الأسواق العالمية وتنشيط حركة الإبداع؛ أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة لاستخدام إعادة هندسة إجراءات الأعمال كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.

2. مبادئ إعادة الهندسة الإدارية:

يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه؛ ومن أهم هذه المبادئ²:

- تحويل معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج:

بمعنى تقييم الأداء والمكافأة على أساس الناتج النهائي لأعمالهم لا على الجوانب الشكلية؛ والانتظام في وقت العمل، وبالتالي تكون المرتبات منخفضة والمكافآت متعلقة بمستوى الإنتاج والإنجاز مرتفعة جدا.

- تحويل الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم:

الوظائف في ظل إعادة الهندسة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج لتوظيف قدراتهم الشخصية في تحديد الأسلوب المناسب للعمل، لذلك لا بد من امتلاكهم لقدر كاف من التعليم لتمكينهم من الوصول إلى أفضل الأساليب المحققة للأهداف، والقادرة على تنفيذ المهام على الوجه المطلوب.

- اتخاذ قرار مهمة المسؤول:

بمعنى عدم لجوء العامل في إحدى مراحل العمل إلى رئيسه للحصول على قرار منه، بحيث يصبح مسؤولاً عن اتخاذ هذا القرار بنفسه، وبهذه الطريقة لم تعد عملية اتخاذ القرار حكراً على المدراء لوحدهم، ولم تعد منفصلة عن مناطق العمل الفعلية، ويساعد تطبيق هذا المبدأ على سرعة تنفيذ العمل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى الارتقاء بالأفراد العاملين من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

¹ مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² سلامة عبد العظيم حسن، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديد، دون طبعة، مصر، 2007، ص 38.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل¹:
أي يجب أن يصبح الأفراد والمسؤولين عن جمع المعلومات هم أصحاب الدور الفعال في عملية تشغيلها ومعالجتها وهذا يقلل الحاجة لجماعة أخرى للقيام بمثل هذه المهمة.
- الدمج الوظيفي:
وفقا لهذا المبدأ يتم ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، وتوجد بعض المزايا لهذه العملية أهمها: سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد وتحسين مراقبة أدائهم، ومنحهم صلاحيات أوسع لأداء عمليات كاملة تسمح بالإبداع في العمل، فضلا عما يمكن تحقيقه من أفضليات نتيجة لعمليات التجميع مثل: تخفيض التكلفة، سرعة اكتشاف الأخطاء، تنسيق الجهود وتقليص الزمن اللازم للقيام بالعمليات.
- تقليل مستوى الرقابة:
يؤكد هذا المبدأ على ضرورة تخفيض مستوى الرقابة باعتبار أن الإفراط فيها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي تسعى إعادة الهندسة إلى استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها فقط، وتلغي الرقابة اللصيقة على أداء العمال.
- التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمدير:
حيث يتحول المدراء من مشرفين إلى موجهين ومنسقين، من خلال تواجدهم بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه، ويعملون كقادة؛ مهمتهم تنمية مهارات العاملين لأداء الأعمال بأنفسهم.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة 01، الأردن، 2001، ص95.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

المطلب الثاني: منهج ومراحل إعادة هندسة إجراءات الأعمال

1. منهج إعادة هندسة إجراءات الأعمال (أسلوب الدراسة):

إذا أرادت المنظمة إحداث تطوير تنظيمي باستخدام أسلوب إعادة الهندسة، فعليها أن تستخدم فريق عمل أو مستشارين يعتمدون على دراسة الوضع الحالي بغرض تطويره، وما يجب دراسته في هذا الأسلوب عناصر أساسية تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): ما الذي يتم دراسته بغرض الهندرة؟.

ما الذي يتم دراسته بغرض الهندرة؟ (المنهج)	
العميل	يجب التركيز على المستهلك أو الوحدة أو الشخص الذي يتلقى العلاج (الخدمة) سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.
العمليات الهامة	يجب اكتشاف العمليات الاستراتيجية أو ذات القيمة المضافة واستبعاد العمليات الغير المرغوبة.
جمع المعلومات	يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن العمليات والإجراءات وخطواتها باستخدام المقابلات وقوائم الاستقصاء والملاحظة.
الأدوات والمكان والنماذج	يجب جمع معلومات أيضا عما يتم استخدامه من أدوات ونماذج ومكان تتم فيه العمليات.

المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز والإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2007، ص551.

وبعد أن يتم جمع البيانات يجب على فريق الدراسة أو المستشارين التقدم بمشروع الدراسة، والذي يركز على الجوانب التالية¹:

- بيان الفرق بين الوضع الراهن والصورة التي سيتم تحقيقها.
- بيان أن التغيير سيكون جذريا وسريعا.
- تقديم أدلة للإدارة تقنعها بأهمية الهندرة ومزاياها للمنظمة.
- تقديم خطة عمل تشمل مراحل الهندرة والجدول الزمني، فرق التطوير والميزانية.
- تقديم أدلة على الهندرة مناسبة لأهداف المنظمة لأغراض التطوير التنظيمي ولفهم العاملين وقواعد البيانات المستخدمة بالمنظمة.

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز والإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2007، ص552.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

2. مراحل إعادة هندسة إجراءات الأعمال

وتتم عمليات إعادة الهندسة وفق الخطوات التالية¹:

- تحليل منظومة المؤسسة لتحديد مجالات إعادة الهندسة، والتي سوف تحقق زيادة في القيمة المضافة.
- تحديد العمليات التي تضم مشروعات الأعمال لأغراض تقديم خدمة أو منتج جديد.
- قياس وتحديد وتشخيص العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة وتضاعف من القيمة المضافة.
- مراجعة السياسات والاستراتيجيات والمنظومات اللازم إعادة هيكلتها بما يحقق أعلى إجمالي من القيمة المضافة.

إعادة هندسة إجراءات الأعمال تمر بخمسة مراحل هي: التحضير، التحديد، الرؤية، الحل والتحويل. وسوف نستعرض كل مرحلة من هذه المراحل²:

❖ المرحلة الأولى: التحضير (الإعداد)

- الشعور بوجود مشكلة ما، ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها.
- الحصول على موافقة الإدارة العليا واقتناعها بأهداف عملية إعادة الهندسة.
- إعداد فريق الهندسة فنيا وسلوكيا³.
- إعداد خطة عمل تفصيلية وعرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف والأفكار التي تدور في أذهان الموظفين من خلال شرح ما يلي:

- أسباب إعادة الهندسة والحاجة إليها.
- النتائج المستهدفة من هذه العملية.
- دور العاملين في هذه العملية ومدى فعاليتهم في التنفيذ.

❖ المرحلة الثانية: التحديد

ويتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات التي ستخضع لإعادة الهندسة، ومستوى الأداء وأنشطة القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة، فضلا عن اختيار العمليات التي سيتم إعادة هندستها⁴.

¹ فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، دون طبعة، مصر، 2005، ص 138.

² محمد توفيق، تقييم الأداء "مدخل جديد لعالم جديد"، دار النهضة العربية، دون طبعة، مصر، 2002، ص 211.

³ محمد حربي حسن، إعادة هندسة العمليات وترشيدها إجراءات العمل، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الإصلاح المالي والإداري "تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية، تركيا، أبريل 2009، ص 98.

⁴ أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل "الثورة الإدارية المضادة"، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، دون طبعة، مصر، ص 98.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- هذا وتشتمل هذه المرحلة على مهام أساسية يمكن تحديد كل منها بإيجاز فيما يلي:
- التعرف على عملاء المنظمة: من خلال تحديد احتياجاتهم وطرق التعامل معهم وتحديد الأعمال المتداخلة بينهم وبين المنظمة.
 - قياس الأداء: تهدف إلى تحديد إجراءات الأداء ومستوياته الحالية والمشاكل المرتبطة به.
 - تحديد الماهيات: أي تحديد طبيعة كل عنصر من العناصر المتداخلة داخل المنظمة من عاملين، منتجات، علاقات وكل جزء من ثقافتها.
 - نماذج العمليات: تحدد هذه المهمة المراحل المتتابعة لكل عملية والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها وتهدف إلى إجبار الفريق على إعادة النظر لتسيير نشاط معين بطريقة جديدة.
 - التعرف على الأنشطة: ويتم هنا تحديد الأنشطة التي تؤثر على العاملين، المنتجات، المعلومات وبيان مدى مساهمة كل نشاط في إشباع أحد متطلبات العملاء.
 - تعديل العمليات: يتم فيها تحديد الأنشطة التي تسبب تحولا من وضع إلى وضع آخر، وتوضح الفرص المتاحة لدمج العمليات القائمة أو الفصل بينها.
 - الخريطة التنظيمية: توضح هذه المهمة الحدود التنظيمية للمنظمة، فتحدد التنظيم المناسب لكل نشاط ومسؤولياته وحدود تلك العمليات.
 - تحديد الأولويات: تقوم بتحديد أهمية كل مهمة مع إمكانية تحديدها للفرص الجديدة التي يمكن اقتناصها عند إعادة الهندسة، وتعتبر هذه المهمة صعبة لأنها مرتبطة برسالة وأهداف المنظمة ككل وبمواقفة الإدارة العليا والموارد المتاحة وصعوبة تنفيذ المشروع أو سهولته.

❖ المرحلة الثالثة: الرؤية

تهدف هذه المرحلة إلى وضع تصور للعمليات القادرة على إحداث قفزة هائلة في الأداء، ويترتب عنها التعرف على عناصر العملية من تنظيم ومشاكل وكذلك إجراء مقارنة لأداء العملية الحالية وتحسين الفرص والأهداف وتشتمل على ما يلي¹:

- تقسيم خطة العمل إلى أنشطة أخرى تضم خطوات.
- تحديد الأوقات والمدخلات والمخرجات لكل عملية حتى تصل إلى خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط مع محاولة تقسيم كل عملية إلى مدخلات.
- تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مؤثرة، هامشية ورقابية.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص6.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- اختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح وعدمه.
- تقدير حجم التغيير وإعداد موازنة مالية وأهداف محددة والمخاطر المرتبطة بها.
- وضع تصور متوازن عن العلاقات المتشابكة وخاصة التي تربط بين المنظمة وعملائها وأيضاً وصف للعمليات مقارنة بالمنظمات الأخرى المثيلة.
- محاولة التوافق بين التصور السابق والواقع العملي.
- الرؤية اللاحقة أو الرؤى الفرعية لكل عملية وربما لكل نشاط على حدى.

❖ المرحلة الرابعة: الحل

تشمل هذه المرحلة على ما يلي¹:

- التصميم الفني: من خلال تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة.
- التصميم الاجتماعي: يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة إجراءات الأعمال من خلال التوصيف الوظيفي ونظام الترقية والتكوين.

❖ المرحلة الخامسة: التحول

وهي مرحلة تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميم الفني والاجتماعي.

- ملاً استمارة ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد والعمل على تنفيذ توصياته المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب.
- إعادة تأهيل العاملين وتكوينهم تمهيداً لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا استحق الأمر؛ لأن خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ قرارات الإحلال والتطوير أو الإبقاء بالنسبة للقوى العاملة.
- التشغيل الفعلي للنظام والتقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام ويكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي وفتح النظام مع العملاء والموردين للمؤسسة.
- محاولة تدارك نقاط الضعف والأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأول مع متابعة كل أجزاء النظام وخاصة الوظائف المدججة.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص7.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ، ولابد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء والصعوبات، كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة وواعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة¹.

المطلب الثالث: أسس وعوامل نجاح إعادة هندسة إجراءات الأعمال

1. أسس إعادة الهندسة:

تقوم عملية إعادة هندسة إجراءات الأعمال على الأسس التالية²:

- تعهد والتزام الإدارة العليا بإعادة الهندسة.
- وضوح الرؤية الاستراتيجية، الأهداف واستراتيجيات الأعمال (التشغيلية والوظيفية للمنظمة).
- وضع هدف واضح لإعادة هندسة إجراءات الأعمال يمكن قياسه.
- استخدام التفكير الاستقرائي.
- استخدام قدرات وإمكانيات تكنولوجيا المعلومات.
- استخدام وتطوير نظم المعلومات والاتصالات.
- التركيز على إعادة تصميم العمليات انطلاقاً من أسس بنائها الأولى.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتغييره من النمط الهرمي إلى الأفقي وتحديد ألقاب وظيفية جديدة انطلاقاً من طبيعة العمليات التي تنفذ خلالها.
- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى فرق العمل واستخدام فرق العمل العابرة لحدود الإدارات الوظيفية لإعادة تصميم مهام وأدوار وصلاحيات ومسؤوليات الوظائف والأعمال وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل تتمتع بالاستقلالية، المرونة والتطوير في الأداء.

2. شروط نجاح عملية إعادة هندسة إجراءات الأعمال:

هناك جملة من الشروط، أهمها³:

- تحديد نقاط القوة والضعف الذاتية والفرص والتهديدات البيئية.
- تصميم الخطط وتحديد المسؤوليات والأدوار وتوضيح الاختصاصات.

¹ هاشم فوزي دباس العبادي، علي رزاق جواد العبادي، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المد المادي إلى المد

المعلوماتي - دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل-، متوفر على الرابط:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=51606>، تم الاطلاع يوم الخميس 2015/01/29.

² ستار مجبل طالع العليوي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ محمد حربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96 - 97.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- الواقعية في التخطيط مما يضمن إنجاز المهمات وتحقيق النتائج (نوعا وزمنا وكلفة).
- تقديم الأفكار السهلة للتعلم والاستخدام والمرونة في تطبيق الأفكار وتنفيذ المهمات.
- مواكبة تطور تقنيات المعلوماتية والبرمجيات المتخصصة.
- القدرة على قياس الأداء وتشخيص متغيراته وتقويمه.
- استخدام التكنولوجيا والتمكين لتعزيز العملية باعتبارها عملا متكاملًا¹.
- الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- توفير الموارد المناسبة لإنجاز العمل.
- يوجد عدة مقومات في هذا الصدد، من أهمها ما يلي²:
 - إدراك واقعي وكافي لرغبات وتوقعات العملاء.
 - تحليل سليم لكل عملية جوهرية إلى عناصر فرعية.
 - صياغة جديدة وواعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمل.

المطلب الرابع: المعوقات والتغيرات التنظيمية الناتجة عن إعادة هندسة إجراءات الأعمال

1. معوقات إعادة هندسة إجراءات الأعمال:

هناك جملة من المعوقات أهمها³:

- محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها: أسوأ أساليب الإخفاق هو الامتناع تماما عن إعادة هندسة إجراءات الأعمال والقيام بدلا من هذا بإجراء بعض التعديلات في العمليات واعتبار ذلك إعادة الهندسة.
- إطالة فترة تطبيق إعادة هندسة إجراءات الأعمال: تسبب إعادة هندسة العمليات ضغوطا بالنسبة لجميع الموظفين بأي منظمة وبالتالي فإن إطالة فترة تطبيقها يؤدي إلى امتداد فترة المعاناة، وكلما طالت فترة التطبيق كلما نفذ صبر الموظفين وزاد إحساسهم بالارتباك والملل وفقدان الحماس مما يؤدي إلى تصورهم للإعادة هندسة إجراءات الأعمال كغيرها من البرامج الوهمية الأخرى وتنتهي الجهود بالفشل.
- إعطاء أهداف إعادة هندسة إجراءات الأعمال أولوية ضعيفة وسط جدول الأعمال: إذا لم تضع المنظمات أهداف إعادة الهندسة على رأس أولوياتها فإنها يجب التحلي عنها تماما.

¹ محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² صلاح شيخ الديب، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ مسعد رضوان، إعادة هندسة الإجراءات (المفهوم والأهمية)، ورقة عمل مقدمة في ندوة تطوير الإدارات الحكومية من منظور إعادة هندسة الإجراءات نواكشوط، موريتانية، فبراير 2008، ص ص 217 - 219.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

أما فيما يخص عوامل النجاح في برنامج إعادة هندسة إجراءات الأعمال نوجزها كما يلي¹:

- تضمين عملية إعادة هندسة إجراءات الأعمال في الاستراتيجية.
 - الاختيار الصحيح مجال التطبيق .
 - استخدام الأسلوب المنهجي السليم في إعادة الهندسة.
 - عدم إغفال أهمية الاتصالات ووضع برنامج تنفيذي لها.
 - التقييم بنتائج التنفيذ الفعلي للبرنامج وليس بقياس الخطأ.
3. التغيرات التنظيمية الناتجة عن استخدام إعادة الهندسة:

نذكر أهمها²:

- تغيير وحدات العمل من الأقسام الوظيفية إلى فرق عملية.
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
- تغيير أدوار الأفراد من المراقبة إلى الدعم.
- تغيير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى مستوية.
- تركيز مقاييس الأداء على النتائج بدلا من النشاط.

ويمكن القول أن إعادة هندسة إجراءات الأعمال مرادف للابتكار بمعنى: إعادة التفكير في الطريقة التي تؤدي بها الأعمال بصفة دائمة وتحسينها من خلال المستويات التالية:

- المستوى الأول: هندسة عملية العمل.
- المستوى الثاني: إعادة هندسة عملية الأعمال.
- المستوى الثالث: إعادة هندسة الأعمال.
- المستوى الرابع: إعادة الهندسة الشاملة.

ومن الضروري إعادة ابتكار المنشأة نظرا لأنه:

- لا يمكن للمنشأة أن تتحسن دائما؛ لأن عند نقطة معينة يصبح التحسين مستحيلا أو غير مجدي أو مكلف للغاية.

¹ دنيا حسن متولي مجاهد، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية - دراسة تطبيقية علي شركة نيسان-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2011، ص104.

² بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص310.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

- عند وقوف التحسين، على الفرد أن يتكرر أو يعيد هندسة إجراءات الأعمال، كذلك لا يمكن القيام بإعادة الهندسة دائما وإنما يكون تدريجيا ومستمرًا¹.
4. الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة إجراءات لأعمال
1. الدراسات الوطنية:
- دراسة (مراد محبوب، 2013)²: "استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة-". هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية. فيما قدرت عينة الدراسة بـ (150) عميل، اختيرت بطريقة عشوائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن إعادة الهندسة الإدارية تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال التركيز على الابتكار والتغيير الجذري، وأن نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية يتطلب امتلاك رؤية لما سوف تتجه له عوامل المحيط، والتخصيص المسبق للموارد المادية والبشرية لبلوغ الهدف المسطر... .
- دراسة (خان أحلام، 2012)³: "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، الجزائر، تمثلت متغيرات الدراسة في إعادة هندسة العمليات، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، وهدفت الدراسة لمعرفة تأثير إعادة هندسة العمليات على إدارة الموارد البشرية، ومساهمة إدارة الموارد البشرية في تجسيد برامج إعادة الهندسة، فتوصلت الدراسة أن عملية إعادة الهندسة تركز على عاملين أساسيين هما: العمليات والموارد البشرية، وأن إعادة هندسة العمليات لها تأثير أساسيا على إدارة الموارد البشرية بما تفرضه من تغييرات جذرية في إجراءاتها وعملياتها ونشاطاتها.
- دراسة (رفيق بن مرسلي، 2011)⁴: "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر (2001-2011)"، هدفت الدراسة إلى إيجاد أساليب وآليات التطوير والتنمية الإدارية

¹ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الطبعة 01، الأردن، 2010، ص331.

² مراد محبوب، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2013.

³ أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012.

⁴ رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق - دراسة حالة الجزائر (2001-2011)، -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولدي معمري، تيزي وزو، 2011.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

التي من شأنها أن ترفع من مستويات الأداء في الإدارة الجزائرية مما يمكنها من مسايرة ومواكبة التطورات التي تعرفها الساحة الدولية بصفة عامة، وإعادة البناء الهندسي لإدارة أجهزة الأمن الوطني لتحسين الخدمات ومشروع الجزائر الإلكترونية (2013)، تطبيقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية كعينة للدراسة؛ وتوصلت الدراسة أن أسلوب الإدارة الإلكترونية يمثل مدخلاً من مداخل إعادة البناء الهندسي للعمليات الإدارية بشكل إلكتروني بهدف تحقيق السرعة في المعاملات الإدارية والحفاظ على السرية وسلامة المعلومات وتحقيق فعالية إدارية وترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي.

- دراسة (الشيخ الداوي، 2007)¹: "أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-"، تناولت من جانب الإصلاحات العديدة التي يتعرض لها القطاع المصرفي، والذي يتمثل في إعادة هندسة العمليات البنكية بطريق تسمح بتطوير الخدمة من حيث السرعة، التكلفة من أجل جذب الاستثمار للجزائر، ويمكن القول أن الإصلاحات التي تمر بها البنوك الجزائرية من خلال إعادة هندسة عملياتها هي بمثابة إعادة تركيز الجهود موارد البنوك البشرية، المالية والتكنولوجية حول المستهلك من خلال إعادة تصميم جذري لمختلف العمليات بطريقة تضمن سرعة أداء خدمة أمنة ذات جودة عالية وتكلفة أقل.
- دراسة (سليمان بلعور، عبد اللطيف مصطفى، 2005)²: "إعادة الهندسة مدخلاً للأداء المتميز"، من خلال دراسة كل من الأداء وإعادة هندسة العمليات، الجزائر؛ توصلت الدراسة أن إعادة الهندسة تركز على ثلاثة محاور هي: إعادة التصميم الشامل، وإعادة التجهيز والتصميم بشكل أفقي، وأن عملية إعادة الهندسة تتطلب قراراً هاماً بشأن إجراءاتها أو لا.

2. الدراسات العربية:

- دراسة (نادية يوسف حنون، 2010)³: "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، عينة الدراسة (429) مدير ومديرة من مديري المدارس الحكومية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة استخدام

¹ الشيخ الداوي، سمية بنو، أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -، 2007.

² سليمان بلعور وعبد اللطيف مصطفى، إعادة الهندسة مدخلاً للأداء المتميز، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

³ حنون نادية، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2010.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين و المديرات كانت مرتفعة جدا.

- دراسة (مازن جهاد إسماعيل الشويكي، 2010)¹: "العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، هدفت إلى أهمية نظم دعم القرار وعلاقته بإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية وبيان علاقة دعم الإدارة العليا والإمكانات المادية والبشرية والفنية والتنظيمية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (500) مفردة، وتوصلت إلى أن الإدارة العليا تدعم وجود نظم القرار وتعتمد على هذه الأخير في اتخاذ قراراتها وتشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار مما يساهم في التغلب على المعوقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار إلى حد ما، ويتم تقييم فاعلية البرامج من قبل المستخدمين مما يساعد في تقدم الأداء وأن الجامعات تستخدم شبكة الانترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية
- دراسة (سليمان الطراونة، 2011)²: "درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية و التعليم لعمان الرابعة"، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة لغرض جمع المعلومات، شملت عينة الدراسة (150) موظفا، فكانت نتائج الدراسة تنص على أن تطبيق بنود إعادة الهندسة كانت متوسطة وكذلك ضعف ثقافة التغيير والتطور لدى موظفيها.
- دراسة (أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، 2011)³: "معرفة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب الجامعي بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب الجامعي بالجامعة الإسلامية وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء صندوق الطالب بالجامعة؛ والتي من شأنها تصحيح المسار وكذلك التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، شملت عينة الدراسة (350) مفردة، فتوصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق

¹ مازن جهاد إسماعيل الشويكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

² سليمان محمد الطراونة وآخرون، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24، الأردن، 2011.

³ أحمد عبد المجيد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

أسلوب إعادة هندسة العمليات أدى إلى تبسيط إجراءات العمل بالدائرة، وكذلك أدى إلى تحقيق جودة الخدمة المقدمة وتحسين صورة العاملين في دائرة صندوق الطالب.

- دراسة (إياد علي الدجني، 2013)¹: "أ نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم دراسة حالة بالجامعة الإسلامية"، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لإعادة الهندسة من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا لبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية لمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق هذا الأسلوب كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة؛ عينة الدراسة بلغت (20) فرداً، توصلت إلى عدت نتائج منها: استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية وهو ما أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.
- 3. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Geste et Louis Dubouchet Consultant, 2013)²: "تقييم إعادة الهندسة لشهادة تأهيل لوظائف مدير مؤسسة أو مصلحة تدخل اجتماعي"، فرنسا، أجريت الدراسة عن طريق مناقصة لمعرفة أثر إعادة الهندسة على (08) أنواع من الشهادات العمل الاجتماعي، هدفت الدراسة لمعرفة أثر إعادة هندسة المنظمة التعليمية على العمل وتأهيل الكفاءات وطرق التنظيم وتنظيم التدخل الاجتماعي وأثرها على التكوين وبرمجته وعلى إجراءات ومراحل إعداد الشهادات، وتوصلت الدراسة إلى أن إعادة الهندسة ساهمت في زيادة كفاءة المكونين، ولوحظ معرفة أفضل للبيئة المعقدة وتأهيل الإدارة لكي تتماشى مع متطلبات البيئة، ومساهماتها في تنوع المسار المهني وتسهيله، وقد أصبحت الشهادات متاحة لأشخاص آخرين بعد أن كانت محتكرة على فئة معينة.

- دراسة (Marie Christine Roy, Lin Gingras et Carol Bénard ,1995)³: "إعادة هندسة الأعمال مقارنة بين النظري والتطبيقي"، كندا، هدفت الدراسة لمعرفة الوضعية الحالية لعملية إعادة الهندسة في

¹ إياد علي الدجني، أ نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في المؤسسات التعليمية العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 01، 2013 .

² Geste et Louis Dubouchet Consultant, évaluation de la réingénierie de certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale, Ministère des Affaires sociales et de la Santé, Direction générale de la cohésion sociale, France, 2013.

³ Marie Christine Roy, Lin Gingras et Carole Benard, la réingénierie des processus d'affaires : étude comparative de la théorie et de la pratique, DUNOD, Québec, 1995 .

الفصل الأول: مدخل نظري حول إعادة هندسة إجراءات الأعمال

المنظمة وجمع المعلومات المكونة للنجاح؛ تم ملاءمة الاستثمار من طرف (59) مؤسسة، توصلت الدراسة أن تطبيق إعادة الهندسة أدى لتغيير في تنفيذ الطلبات، خدمة الزبائن، العتاد ونظام المعلومات والبحث والتطوير؛ وقد أثبتت قدرتها على زيادة أداء المنظمة وجذب مزايا التكنولوجيا الحديثة للمعلومات وقدمت تجديدا لمفهوم تعقد الأنشطة.

خلاصة

من خلال ما قدم يمكن القول أن إعادة هندسة إجراءات الأعمال مجموعة متناغمة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً بهدف تحقيق رغبات العملاء وإضافة قيم إدارية مرغوبة، ونجد أن مجال تطبيق هذا المدخل يكون في كافة المنظمة، وهي إعادة تصميم للعمليات الإدارية من جديد من خلال إتباع مجموعة من الطرق بهدف التميز في الأساليب التي تتبعها المنظمة، ولتطبيق إعادة الهندسة فإنه يتطلب وجود أشخاص يتميزون بصفات تمكنهم من تحقيق أفضل خدمة ترضي الزبون، مما يستدعي توفير مجموعة من المبادئ والمرتكزات التي تساعد، إذ لا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال إتباع مجموعة من المراحل والعمل على تقييمها لمعرفة ما مدى النجاح أو الفشل في تطبيق إعادة هندسة إجراءات الأعمال؛ ويعد الهدف الأسمى لها هو إرضاء أصحاب المصلحة، وكما تشجع العمل الجماعي بتكلفة منخفضة وسرعة فائقة مما يولد الإثارة والتحدي في الوصول إلى أفضل خدمة.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

تمهيد:

تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة مهما كانت نوعية نشاطها وحجمها، فهي تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة، كما أن الاهتمام بجودة خدمة المشروع يعتبر في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليها المنظمات المنتجة للخدمات وذلك بسبب تزايد المنافسة بشكل كبير، مما تطلب إعطاء موضوع جودة الخدمة ما تستحقه من أهمية لدورها الفعال في إشباع ورضا الزبون.

وينظر إلى جودة خدمة المشروع على أنها ذات قيمة استراتيجية، حيث تقوم مؤسسات الخدمات باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة خدماتها، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لزيائنها وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة.

إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس قديما، بل الجديد فيه هو استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو مقدمي الخدمة أو النموذج الشامل للقياس، ومن ثم تقييم جودة الخدمة المقدمة بالمشروع والاهتمام بالجودة أمر مهم، حيث تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة، فهي تعني المساواة من حيث حصول الجميع على نصيب متساوي من الخدمة والفاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة أو الملائمة لاحتياجات الزبون والحصول عليها بسهولة.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية جودة خدمة المشروع.

المبحث الثاني: تقييم جودة خدمة المشروع.

المبحث الثاني: ماهية جودة خدمة المشروع

لقد زاد الاهتمام بالمؤسسات الخدمائية لكونها أصبحت تواجه منافسة متزايدة، باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها، وتلعب جودة خدمة المشروع دورا مهما في تصميم منتج الخدمة وتسويقه حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين، ويعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي منظمة للوصول إليها من خلال تحقيق الجدارة المطلوبة وتحقيق الرضا والإشباع للمستفيد منها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تقع في قلب عمليات تقديم الخدمات وتنفيذها، لذا سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم جودة خدمة المشروع والوقوف على خصائصها الرئيسية وأبعادها وخطوات تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم جودة خدمة المشروع وأهميتها

1. تعريف جودة خدمة المشروع

قبل التطرق لمفهوم جودة خدمة المشروع لابد من التركيز على المفاهيم الجوهرية لها:

❖ مفهوم الجودة

- يعرفها (جليمور) الجودة على أنها: "درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته"¹.
- أما (Michel dunaud,1994) فيعرف الجودة بأنها: "قدرة المنتج على تلبية احتياجات المستعمل لها"².

❖ مفهوم الخدمة

- حسب (Béatrice bréchnac et Roubaud, 2004) الخدمة هي: "معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة"³.
- كما تعرفها الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمات بأنها: "عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع سلع معينة"⁴.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج "مدخل إدارة الجودة"، دار الزقازيق، الطبعة 01، الأردن، 1997، ص474.

² Michel dunaud, maitriser la qualité et les couts des produits et des projets, 2^{ème} édition Masson, paris, 1994, P22.

³ Béatrice bréchnac et Roubaud, le marketing des services, 8^{ème} tirage, édition d'organisation, paris, 2004, P71.

⁴ محمود حاسم الصميدي، بشرير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، الطبعة 01، الأردن، 2003، ص391.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

❖ مفهوم المشروع:

- حسب (محمود العبيدي، 2010) المشروع هو: "عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد لمرة واحدة وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم عادة إنجازه خلال فترة زمنية محددة وفي حدود ميزانية محددة"¹.

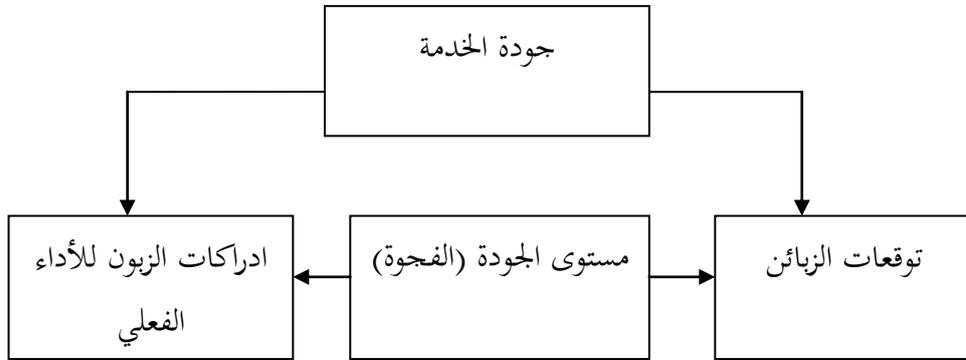
❖ مفهوم جودة خدمة المشروع:

- كما عرفها (محمود حاسم الصميدي، 2010) على أنها: "المنفعة الكلية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة، وإن هذه المنفعة تعبر عن مجموعة المنافع والقيم المرتبطة بالحصول على الخدمة وفقا لتجاربه السابقة ومدى إدراكه وتقييمه للخدمة المنجزة في لحظة تقديمها"².

- أما (Lewis & booms) فقد عرفها بأنها: "مقياس مدى مقابلة الخدمة المقدمة لتوقعات العملاء"³.

من خلال التعارف السابقة يمكن استنتاج أن جودة خدمة المشروع هي: تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة مع عروض المنافسين، وتكون موافقة لرغبات المستفيد منها ويمكن أن تظهر جودة الخدمة عند تقديمها أو بعد استعمالها.

الشكل رقم (04): مفهوم جودة خدمة المشروع.



المصدر: سامي أحمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجات) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، الطبعة 01، مصر، 2005، ص167.

¹ محمود العبيدي ومؤيد الفضل، إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 02، الأردن، 2010، ص14.

² محمود حاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة، الطبعة 01، الأردن، 2010، ص92.

³ حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004، ص37.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

2. أهمية جودة خدمة المشروع:

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية توضح أهمية جودة خدمة المشروع¹:

- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المؤسسات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى فعلى سبيل المثال نصف شركات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المؤسسات المتصلة بالخدمات مازال مستمر في التوسع.
- ازدياد المنافسة: من المعلوم أن بقاء المؤسسات والمشاريع يعتمد حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة في منتجات وخدمات هذه المشاريع يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.
- الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.
- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة: أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها وهذا لا يعني أن الشركات يجب أن لا تسعى فقط إلى جذب عملاء جدد، لكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء.

المطلب الثاني: خصائص جودة خدمة المشروع

تنقسم الخصائص الرئيسية لجودة خدمة المشروع إلى نوعين²:

- الجودة الفنية: يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على موظفين ذوي خبرات ومعارف متميزة مرتبطة بالخدمات وإجراءاتها المتنوعة، ويتلاءم هذا النوع من الجودة مع الخدمات المعقدة مثل: خطط التقاعد والرواتب حيث تعد الجودة الفنية متطلبا رئيسيا واضحا.
- الجودة الوظيفية: يركز هذا النوع على الكيفية التي تقدم بها الخدمة، وهي تتطلب التفاعل النفسي بين مقدم الخدمة والزبون ويجب أن تسعى إدارة المؤسسة لتعزيز جودة خدماتها من خلال تحديد الهدف الإستراتيجي لجودة الخدمة ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن، وقياس الجودة وإرضاء الزبون ومن ثم القيام بتنظيم وتحديد الأدوار الجديدة للمديرين والمشرفين وتحقيق فوائد إنتاجية، وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة وبناء قاعدة متينة لكسب ولاء الزبون.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2006، ص194.

² رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دون طبعة، الأردن، 2007، ص201.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

تأكيدا على الخصائص السابق ذكرها يرى **Max WILL**، أن هناك ستة عناصر رئيسية مرتبطة بجودة الخدمة وهي كما يلي¹:

- سهولة الوصول إلى الخدمة: موقع الخدمة وإمكانية الحصول عليها.
- ملائمة الخدمة: مدى مناسبة نوع ونمط الخدمة لاحتياجات العملاء.
- العدالة: عدالة تقديم الخدمة لمختلف فئات الزبائن.
- الكفاءة: الاقتصاد في استخدام الموارد وتحقيق مردود عالي للأموال الموظفة.
- القبول: مدى تقبل الزبائن للخدمات المتاحة.
- الفاعلية: مدى فاعلية الخدمات المقدمة.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة

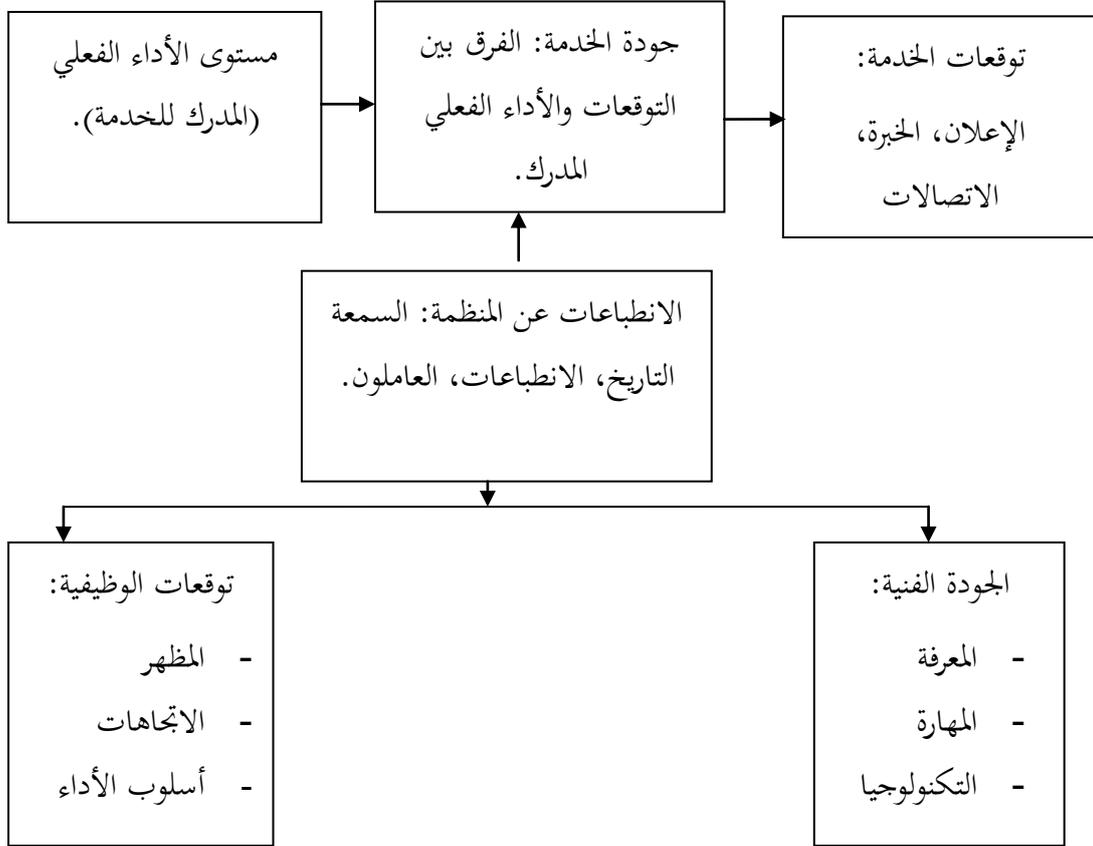
يقال أن جودة الخدمة تتجسد في ثلاث أبعاد أساسية هي²:

- الجودة المادية: التي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.
- الجودة التفاعلية: والتي تمثل نتائج عمليات الخدمة بين الزبون ومقدم الخدمة.
- جودة المنظمة: والتي تتعلق بصورة المنظمة والانطباع الذهني عنها.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2008، ص96.

² قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، دون طبعة، ليبيا، 2006، ص90.

الشكل رقم (05): أبعاد جودة الخدمة.



المصدر: قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، دون طبعة، ليبيا، 2006، ص90.

ويمكن التمييز بين ثلاث مجموعات من الأبعاد وهي¹:

- البعد الفني: الذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
- البعد الوظيفي (غير التقني): أي الكيفية التي تتم بها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل، وهي ذلك التفاعل النفسي الاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدمها.
- الإمكانيات المادية: المكان الذي تقدم فيه الخدمة.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 04، الأردن، 2008، ص503.

المطلب الرابع: خطوات تحقيق جودة خدمة المشروع

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية¹:

1. جذب انتباه وإثارة اهتمام العملاء:

إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، والاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ، تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.
 - حسن المظهر.
 - الابتسامة واللباقة في التعامل مع العملاء وإظهار الاحترام.
 - الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر.
 - الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة.
 - إحساس العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والاهتمام بتقديمها.
 - عدم التصنع في المقابلة والتخلص من الصور السلبية في التعامل.
 - التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.
- #### 2. خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية كذلك ما يلي:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل، ومع الالتزام بالموضوعية وإقناع العميل بالتعامل مع خدمة أخرى لتفادي النقص.

¹ خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2002، ص 220.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع، اللمس، النظر، الشم والتذوق... إلخ، فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها، وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب، الابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3. إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه¹:

إن عملية إقناع العميل بتلك الخدمة ليس بالأمر السهل وإنما يتطلب من مقدمي الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبيدها العميل عند الشراء، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي:

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقواعد الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي أن العميل دائماً على حق بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:
 - التقليل من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في حالات معينة.
 - طريقة التعويض: تقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلاً بإظهار جودتها.
 - طريقة العكس: تقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.
 - طريقة الاستجواب: تقوم هذه الطريقة على توجيه مقدم الخدمة بعض الأسئلة للعميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييداً لاعتراضه.
 - يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمع جيداً للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبيدها العميل حتى يتم ارضاءه.

¹ بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء في المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 67.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ كثيرا باعتراضات العميل، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يشير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة، لذلك فيجب أن يكون الموظف يقظا وإذا ما تم التأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانخزاه في المنافسة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما كادت أن تنتهي بنجاح.
- 4. التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:

إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة، منها:

 - الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، إذ يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكن معالجتها من خلال:
 - الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكاوي المقدمة.
 - تعويضهم عن الخسارة التاجمة عن ذلك.
 - استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
 - تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

المبحث الثاني: تقييم جودة خدمة المشروع

إن جودة خدمة المشروع غالباً ما تكون أكثر صعوبة للوصف والقياس، وهذا لوجود عدة عوامل مؤثرة وعناصر تدخل في عملية التقييم التي من الممكن أن يستخدمها المشروع للتأكد إذا ما كانت فعاليات العمل صحيحة ومتوافقة مع الجودة التي يصممها وفق قناعة العميل وثقته وسمعته؛ وتتمثل في المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في تحديد إدراكاتهم وتوقعاتهم وبالتالي تحديد حكمهم على جودة خدمة المشروع في مجموعة من الأبعاد.

المطلب الأول: مؤشرات تقييم جودة خدمة المشروع (المعايير)

على الرغم من تزايد إدراك الباحثين والممارسين في صناعة الخدمة لأهمية الجودة في خدمة الزبائن وأثرها على رضاهم، فإن التعرف على المؤشرات التي يلجأ إليها الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم وتحديد نماذج لقياسها يعدّ من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والإداريين على حد سواء.

سنحاول التعرف على أهم مؤشرات تقييم جودة خدمة المشروع من وجهة نظر الزبون.

أشار العديد من الباحثين من بينهم (Jay & Barry, 2001) لوجود عشرة معايير¹ يستخدمها العملاء للحكم على مستوى جودة خدمة المشروع المقدمة لهم من خلال العناصر التالية²:

- الاعتمادية: تشير إلى قدرة المؤسسة أو المشروع على أداء أو إنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالعميل تجده يطلب من المؤسسة بأن تقدم له خدمة دقيقة في الوقت المناسب وإنجاز هذه الخدمة على أكمل وجه مثلما وعدته، وأنه يعتمد عليها في هذا المجال بالذات.
- الاستجابة: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن أو حل مشاكله المحددة، هل الإدارة قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخّلها لتذليل هذه المشكلة؟
- الكفاءة (الجدارة): وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمين على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل وفي حالة التعامل مع

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2007، ص302.

² قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص95.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

- مقدم خدمة ما لأول مرة فإن المستفيد غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل: الكفاءات العملية لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته.
- الوصول إلى الخدمة: لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر الحصول على الخدمة، مثل: ملاءمة ساعات العمل، توفر عدد كبير من منافذ الخدمة وملاءمة موقع المشروع.
 - المصداقية: وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للعملاء فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسينها مما يترتب عليها ثقة متبادلة.
 - الأمان: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.
 - الاتصال: أي وجود أساليب اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة وإبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق والتغيير في الخدمة للمستفيد.
 - درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون وملاءمة الخدمة، كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه، مثلاً: كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟، هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون؟
 - الأشياء الملموسة: غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات، الأجهزة، الأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة.
 - اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى المصداقية والاحترام بين مقدم الخدمة والزبون.
- إن هذه المعايير العشرة التي يعتمد عليها الزبون لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض بل إن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض وقد تكون أحياناً مكتملة لبعضها.
- وقد تم تلخيصها إلى خمسة معايير فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

الجدول رقم (03): مؤشرات تقييم جودة الخدمة.

المؤشر (المعيار)	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> - جاذبية المظهر الخارجي - التصميم الداخلي للمشروع - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة - المظهر اللائق لمقدمي الخدمة
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بتقدم 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 الخدمة
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق - ملاءمة ساعات العمل - وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا - اللطف في التعامل مع الزبائن

المصدر: صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون- دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص30.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

المطلب الثاني: نماذج تقييم جودة خدمة المشروع

كثيرا ما تجد المؤسسات أو المشاريع صعوبة في فهم تجارب الزبون مع الخدمة وكيفية تقييمه لها ومن هنا تأتي أهمية المقاييس المستخدمة لقياسها¹، فقد توصل الباحثون إلى تحديد عدة نماذج لتقييم جودة خدمة المشروع، وتعتمد هذه النماذج بشكل أساسي على مجموعة من المعايير التقييمية².

1. تقييم جودة خدمة المشروع من منظور الزبائن:

هناك العديد من الأساليب المستخدمة من طرف الزبون لتقييم جودة الخدمة؛ نذكر أهمها:

1.1. نموذج الفجوة (Servqual)*:

هذا النموذج ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من

(Parasuraman, Zeithmal et Berry) وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر ومشاكل الجودة.

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة، يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة³، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الإدراك} - \text{التوقع}$$

فقد كان نقطة تحول في أدبيات جودة الخدمة، حيث حدد الباحثون خمسة أبعاد أساسية لجودة الخدمة كما يقيّمها الزبون، وهذه الأبعاد هي: الجوانب المادية الملموسة في الخدمة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف. ويتكون المقياس وفق مصمميّه من مجموعتين كل منهما مكون من (22) عبارة ويتم قياس كل عنصر منها على مقياس Likert (1-5)، تهدف المجموعة الأولى إلى تحديد توقعات الزبائن للخدمة (الخدمة المتوقعة)، أما

¹ صلاح عبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة- دراسة تطبيقية على بريد الجزائر-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010، ص92.

² نور الدين بوغان، مرجع سبق ذكره، ص73.

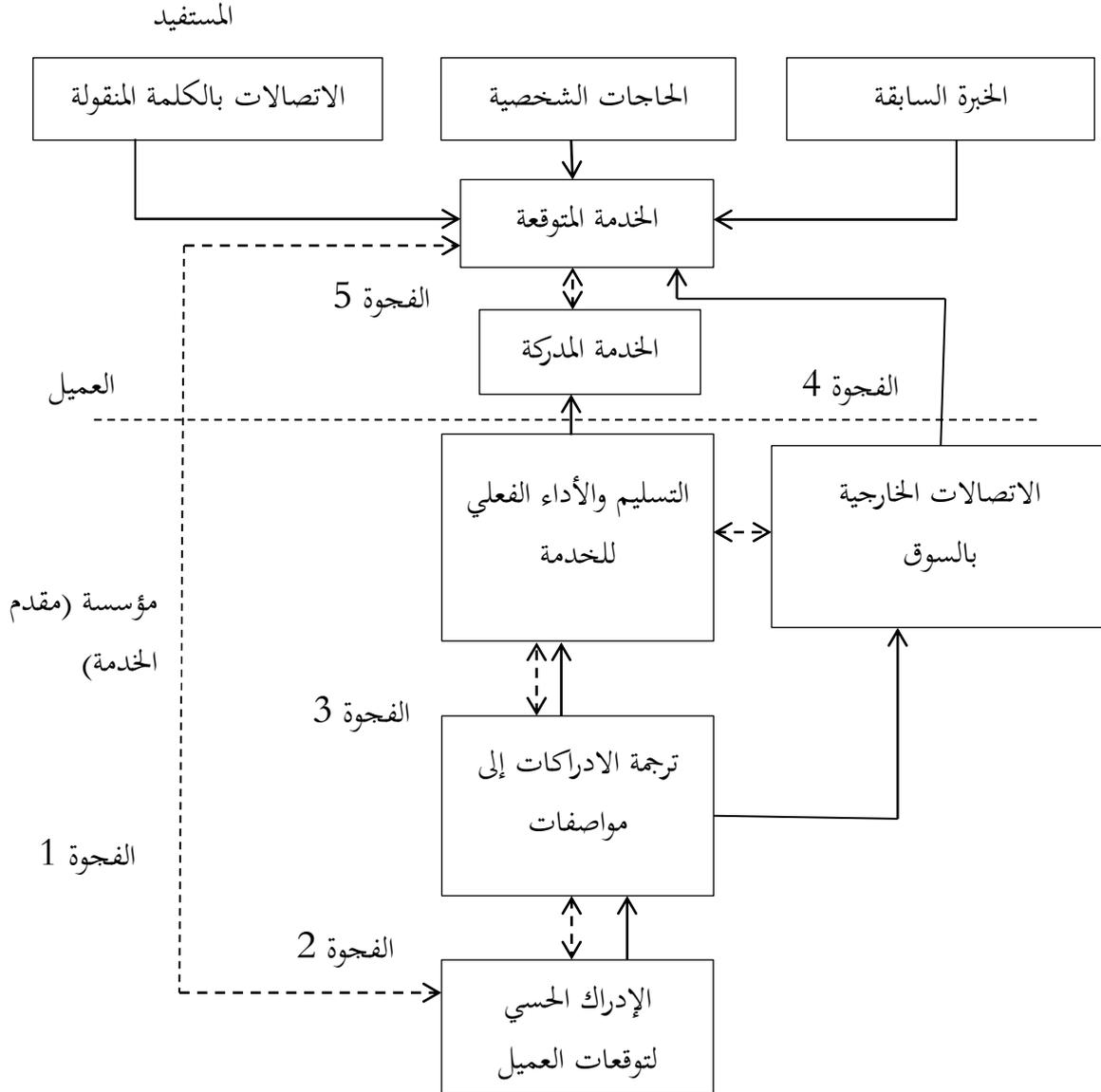
* **Servqual** تعني جودة الخدمة، **Service** الخدمة، **Qualit** الجودة.

³ نور الدين بوغان، مرجع سبق ذكره، ص74.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

المجموعة الثانية فتهدف إلى تحديد اتجاهات الزبائن نحو أداء الخدمة (الخدمة المدركة الفعلية)، ويطرح الإجابات (الإدراك - التوقع) لتحديد رضا الزبون عن الخدمة المقدمة بأبعادها وعناصرها المختلفة¹ وفقا لهذا المقياس توجد خمسة فجوات يتم تحليلها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج تحليل الفجوة.



Sourer: Kotler Philip, **Marketing management**, Pearson Education, 12^{ème} edition, France, 2006, P478.

¹ محمد فوزي سالم عابدين، قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص 54-55.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

❖ التحفظات الموجهة لنموذج (Servqual): التحفظات التي وردت عديدة، وجاءت من باحثين اختبروا المقياس على قطاعات خدمية عديدة وفي بيئات اقتصادية مختلفة. يمكن أن نجعلها في قسمين¹:

- تحفظات وبدائل متعلقة بمكونات جودة الخدمة:

يتعلق القسم الأول بالمكونات الخمسة لنموذج (Servqual)، فقد صمم المقياس بأبعاده ليكون صالحا لكل قطاعات الخدمات لكن عدد من الدراسات أكدت ضرورة مراعاة خصوصيات كل قطاع.

هناك من يعرف أن هذا النموذج قد أصبح بسبب سوء تفسير مكوناته يركز على الجودة الوظيفية للخدمة على حساب الجودة التقنية، معطيا للجوانب النفسية والاجتماعية في الخدمة وكيفية تقديمها قيمة أكبر من مضمون الخدمة (المعاملة الحسنة للموظف لا تعوض قلة كفاءته)، وأن هناك ميلا للنظر إلى جودة الخدمة باعتبارها تقدم المزيد من الخدمة للزبون بدلا من خدمة أحسن للزبون، أهمية الجودة التقنية مقارنة بالجودة الوظيفية تبرز أكثر في البلدان الأقل تطورا.

كذلك يهمل بعدا مهما كان أكد عليه (Gronroos, 1982) وهي الصورة التي تبنيها المؤسسة لنفسها من خلال سلوك مسؤول وأخلاقي تجاه المجتمع ومعاملة عادلة تجاه الزبون.

كما أشارت إلى ذلك جامعة (Baldrige) الأمريكية للجودة الشاملة، فما يرضي الزبون أن يرى المؤسسة تهتم للزبون الصغير كما للكبير وأن جودة الخدمة لا تعني السعر الباهظ.

إضافة لما سبق، ومما ينبغي مراعاته أيضا في بحث أبعاد جودة الخدمة تلك الجوانب التي تمثل في البلدان المتقدمة بديهيات، مثل: الأمن والنظافة...، وبالتالي لا تزيد في رضا الزبائن عند توفرها، وإنما يأتي أثرها سلبيا وشديدا عند غيابها.

البديل الأبرز للمحددات الخمسة للجودة نجدها في مكونين حسب (Gronroos) المكون التقني وما تقدمه الخدمة من فائدة للزبون والمكون الوظيفي وهي الكيفية التي تقدم بها الخدمة أو المعاملة.

- تحفظات وبدائل متعلقة باستخدام الفجوة بين التوقع والادراك:

يتعلق هذا القسم من التحفظات باستخدام مفهوم الفجوة بين الإدراك والتوقع، حيث يرى (Teas) أن هذا التعريف للجودة (الفجوة الخامسة) هو نقطة الضعف الأساسية في النموذج، وهو ما توصل إليه (Brawan, 1993).

¹ صلاح عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن علامات الفجوة تؤثر سلباً على ثبات المقياس وصدقه وتقلص من التباين. أصحاب هذا النموذج اعترفوا بتأثير الارتباط بين التوقع والإدراك على معامل ألفا، إلا أنهم أكدوا على أهمية استخدام الفجوة لمعرفة ما إذا كان تدني مستوى الخدمة مثلاً يعود إلى تدني الخدمة أو ارتفاع توقعات العملاء.

2.1. مقياس الأداء الفعلي (Serperf*): ويعرف كذلك بنموذج الاتجاه؛ ظهر سنة 1992م نتيجة الدراسات التي قام بها كل من (Cronin, Taylor)، بسبب الانتقادات الموجهة لنموذج (Servqual).

يقوم على أساس تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن الجودة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء، وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

يمتاز هذا النموذج بالبساطة وسهولة الاستخدام كذلك بمصدقية وواقعية أكثر؛ إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة وليس فقط إدراك العميل للخدمة¹.

3.1. مقياس عدد الشكاوي: تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة حيا ل كل عنصر من عناصر الخدمة المقدمة مقياساً هاماً، يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكاتهم والمستوى الذي يريدون الحصول عليه، هذا المقياس يمكن المؤسسات من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث مشاكل وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات، وبالرغم من بساطة هذه الطريقة في مراقبة الأداء إلا أنها غير مكتملة بسبب أن العديد من الزبائن لا يرغبون في تحمل عناء تقديم الشكاوي².

4.1. مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة خاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجه الأسئلة التي تكشف للمؤسسة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها وبشكل يمكن هذه المؤسسات التي تتبنى استراتيجية

* Serperf وتعني أداء الخدمة، وهي مكون من كلمتين: Service الخدمة و Performance الأداء.

¹ أدريان بلمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2009، ص546.

² نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009،

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

- للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات¹. وبين رضا المستفيد وجودة الخدمة لا بد من الإقرار بوجود اختلاف بينهما وذلك للأسباب التالية²:
- يحتاج المستفيد إلى الخبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية.
 - يعتمد رضا المستفيد على القيمة، عندما تكون القيمة مركبة من السعر والجودة. وعليه فإن الرضا (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر.
 - أن الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية، بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.
- 5.1. مقياس القيمة: تركز الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها المؤسسة لخدمة الزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمة المدركة من جانبي العميل والتكلفة للحصول على هذه الخدمات. فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن، وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات والعكس صحيح، ولا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للعملاء بأقل تكلفة ممكنة³.

2. قياس الجودة المهنية:

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم جودة خدمة المشروع من منظور الزبون يمثل جزءاً من برامج الجودة لذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تقوم على فكرة مفادها أن المؤسسات قادرة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وهنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المقاييس هي⁴:

1.2. قياس الجودة بدلالة المدخلات: بمعنى اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها وإذا ما توفر للمؤسسة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والقوانين والنظم المساعدة والأهداف المحددة والواضحة، وإذا توفر للخدمة كل هذا كانت الخدمة مميزة فعلاً، فعلى الرغم من منطقية هذا المدخل والترحيب به من قبل الباحثين في دعم الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج مناسب لقياس الجودة، إلا أنه يبقى يعرف قصوراً؛ فعناصر المدخلات في

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص98.

² حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2009، ص253.

* خبرة المستفيد: تستخدمها المؤسسات بشكل متزايد لتحديد ما تقدمه لزيائنها؛ الخبرة تحدث عندما يحس زبون بشعور أو يكتسب معرفة ناتجة من مستوى ما للتفاعل مع العناصر المختلفة في سياق صنعه مقدم الخدمة.

³ عائشة والة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية لعين طاية-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011، ص74.

⁴ قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص105-107.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

جودة الخدمة لا تعدّ كافية في حد ذاتها لضمان الجودة إذ هناك عوامل أخرى مكملة مثل التطرق إلى المدخلات والتفاعلات فيما بينها.

2.2. قياس الجودة بدلالة المخرجات: هو مقياس يعتمد على النتائج النهائية، حيث ينظر إليها على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى الزبون إليها، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق:

- ❖ القياس المقارن: وفي هذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تفاديها مستقبلاً.
- ❖ استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمة المقدمة.
- ❖ استقصاء العاملين في منظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

3.2. قياس جودة الخدمة بدلالة العمليات:

يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة وينطوي على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة التي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر ليتم تصنيفها كخدمات جيدة.

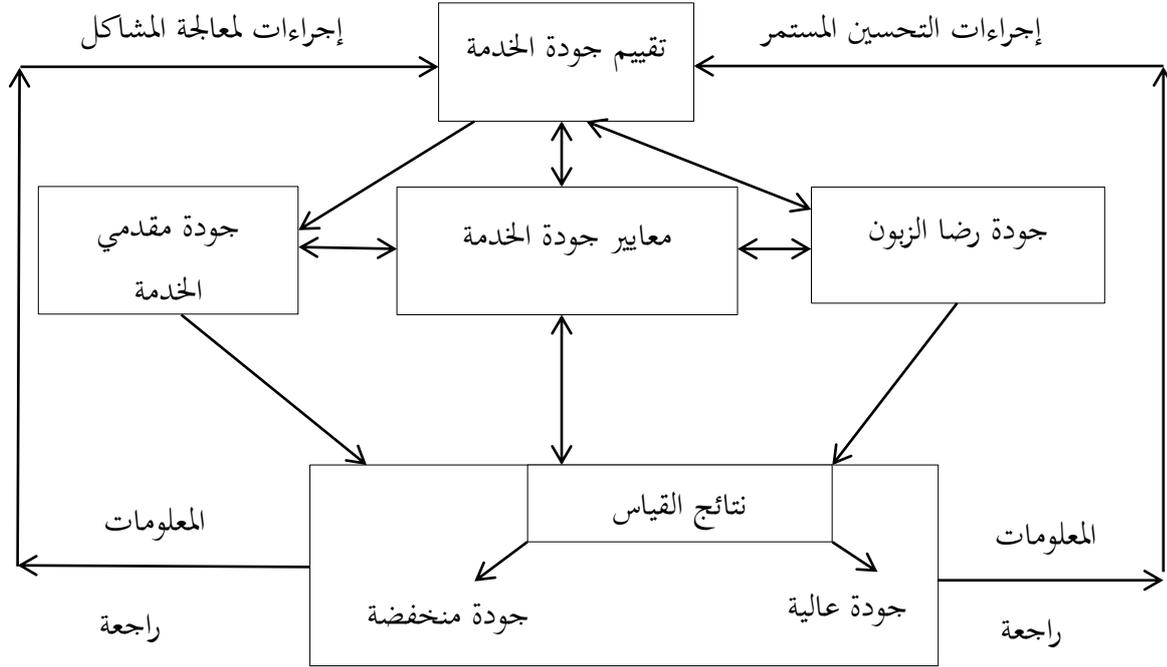
ولا يعتبر هذا المقياس دقيقاً وذي أهمية في التصميم لقياس وتقييم جودة الخدمة؛ لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لها والتي يمكن قياسها.

4. قياس الجودة من المنظور الشامل:

يغلب على المداخل السابقة لقياس جودة الخدمة الطابع الجزئي، وهو ما أدى إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

الشكل رقم (07): نموذج تقييم جودة الخدمة.



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص108.

المطلب الثالث: أهمية وصعوبات قياس جودة خدمة المشروع:

1. أهمية قياس جودة خدمة المشروع:

قياس جودة الخدمة في المشاريع التي تهتم بالعملاء والتي تكون نقطة الانطلاق بالنسبة لها متطلبات وإحتياجات العملاء وكذلك رضاهم عما تقدمه يعتبر أمراً ضرورياً، فقياس جودة الخدمة يمنح المشاريع العديد من الأساسيات للخدمات لعل أبرزها ما يلي¹:

- معرفة ما يحتاجه العملاء، وإذا ما كانت الإجراءات التي ينتجها المشروع ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
- معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفعة والأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميزين أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.

¹ عائشة بوسطة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء- دراسة حالة مجمع صيدال- مديرية التسويق والإعلام الطبي-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص78

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

- إن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفاً يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلاً عن النتائج المرغوبة، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لتحسين الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة.
 - تحديد ما هو جيد وما هو سيئ فيما يخص المشاريع الخدمية وعملائها مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.
2. صعوبات قياس جودة خدمة المشروع:

بالرغم من بدأ المشاريع في تطوير بعض طرق قياس جودة خدمة المشروع، لتكون أكثر ملاءمة لظروفها، إلا أن عملية القياس مازالت تعرف الكثير من الصعوبات وقد يعود السبب في ذلك إلى¹:

- أن الخدمة في مضمونها غير ملموسة فعند اتخاذ قرار شراء منتج بسيط يستطيع الزبون بسهولة من خلال النظر إليه معرفة قرار الشراء، وحتى في الحالات التي يصعب عليه إصدار الحكم بشأنها فإنه يستطيع الاستعانة بأهل الخبرة. أما في حالة الخدمة فلا يستطيع الزبون أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل اتخاذ قرار الشراء، بالإضافة لذلك أن هناك العديد من الخدمات تتسم ببعض الجوانب المهنية والإجرائية التي يجب على الشخص تقييمها.
- وبما أن الخدمة تعتمد بشكل أساسي على المورد البشري في الإنتاج والتقديم، كما تعتمد جودة الخدمة على درجة مشاركة المستفيد في إنتاج الخدمة لأن مشاركته تساهم في النجاح وبالتالي تتطلب الخدمة معلومات دقيقة من العملاء لمعرفة احتياجات كل فرد منهم ومحاولة الوفاء بها؛ لكن عدم وعي العملاء بذلك حال دون ذلك مما يتطلب توفر مهارات محددة في مقدم الخدمة تمكنه من التعرف على احتياجات المستفيد.
- صعوبة توفر مقياس ثابت لجودة الخدمة وهذا راجع إلى تنوع أساليب القياس بما يتلاءم مع ظروف كل فرد.
- وجود بعض الخدمات التي يكثر عليها الطلب في فترات محددة بينما خدمات أخرى يكثر عليها الطلب مدى الحياة، وهنا تظهر أهمية القياس في أوقات مختلفة.
- المستفيد من الخدمة قد لا يتخذ قرار الشراء بمفرده وإنما يكون هناك أطراف أخرى، وهذا ما يتطلب أساليب ومقاييس مختلفة في الوقت نفسه.
- وكذلك ترجع صعوبة قياس أداء الجودة في بعض المؤسسات لصعوبة تحديد مكونات المدخلات والمخرجات في مثل هذه المنظمات.

¹ توفيق محمد عبد الحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة والقياس)، دار الفكر العربي، مصر 2004، صص 49 - 52.

3. الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة

1. الدراسات الوطنية

- دراسة (وليد برغوتي، 2014)¹: "تقييم جودة خدمات شركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائري (1995-2009)" - دراسة تطبيقية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa-". تناولت الدراسة مفهوم جودة الخدمات التأمينية ونماذج تقييمها وسبل تطويرها وإبراز الحلول من النتائج المتوصل إليها بهدف الارتقاء بجودة الخدمة في شركات التأمين الجزائرية، قدرت عينة الدراسة بمجموع العملاء المؤمن لهم في فرع تأمين السيارات المتعاقد مع الشركة Saa عبر المديرية الجهوية باتنة ب (150) عميلا، توصلت الدراسة إلى أن مفهوم الجودة في مجال التأمينات يرتبط بقدرة الشركة على الوفاء باحتياجات العملاء وذلك حسب التوقعات المسبقة لديهم حول مستوى الأداء بالشركة، ويعتبر العميل عنصر مهم في تقديم الخدمات التأمينية.
- دراسة (ليندة فليسي، 2012)²: "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس-"، الجزائر؛ هدفت الدراسة إلى عرض وتقديم الإطار النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الخدمة، ولتحقيق هدف الدراسة شملت العينة (200) طالب و(60) أستاذا، توصلت إلى أن القياس أداة هامة للجودة في الخدمات باعتباره يحدد سرعة العمليات وتكلفتها والالتزام بمواصفاتها، مع معرفة الأفراد ذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميزين ودفع الآخرين لتحسين أدائهم، وبناء على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير والتطوير اللازمة لتحقيق أقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة.

¹ وليد برغوتي، تقييم جودة الخدمات لشركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائرية (1995-2009) - دراسة تطبيقية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.

² ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

- دراسة (سميحة بلحسن، 2012)¹: "تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون- دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة-"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير جودة الخدمة المقدمة من طرف موبيليس لزيائنها وذلك سعياً منها لتطوير خدماتها والعمل على إرضاء المتعاملين؛ شملت عينة الدراسة (110) زبون تم اختيارهم بشكل عشوائي، توصلت الدراسة أن مفهوم جودة الخدمة يركز على المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم، وذلك بتقديم خدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها.
- دراسة (صليحة رقاد، 2008)²: "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون- دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-"، سطيف، كان هدف الدراسة التوصل إلى دليل علمي للمحددات الرئيسية لجودة الخدمة البريدية كما يراها المستفيدين منها؛ والتي تساعد هنا (القرارات) في مؤسسة بريد الجزائر في وضع البرامج الخاصة بتحسين الجودة الشاملة لهذه الخدمة، وقد تم توزيع (250) استبيان على زبائن المكاتب، خلصت الدراسة أن مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ترتبط بقدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة تعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توفر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات العملاء.
- دراسة (نور الدين بوعناني، 2006)³: "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-"، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الموجودة بين الخدمة المدركة ورضا العملاء ولتحقق هذا الهدف تم أخذ عينة قدرة ب (40) عميل، أظهرت نتائج الدراسة أن المؤشرات التي أثرت على رضا العملاء أكثر من المؤثرات الأخرى هما مؤشر الاستجابة والأمان.

¹ سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون- دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

² صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون- دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

³ نور الدين بوعناني، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

2. الدراسات العربية:

- دراسة (عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، 2010)¹: "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات بالجامعة الافتراضية"، هدفت إلى تحديد عدد الشركات المطبقة لنظام الجودة في القطاعين العام والخاص بنظام العينة العشوائية والوقوف على الواقع الإداري لبعض الشركات وتحليل السياسات والأساليب المتبعة وكذلك مدى مساهمة إدارة الجودة في رفع كفاءة وإنتاجية الأفراد والمؤسسات في القطاع العام والخاص، تم اختيار عينة عشوائية من (39) مؤسسة منها (13) من القطاع العام و(26) من القطاع الخاص، توصلت الدراسة إلى تخصيص ميزانية لقسم إدارة الجودة يعطي مجالاً للتطوير والنجاح وهذا هو العائق الأكبر بالإضافة إلى دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها ووعي المنظمات بقيمة إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لهذه الإدارة في التركيز والتوسع وأن مؤسسات القطاع العام تستعين بالشركات العالمية ومؤسسات القطاع الخاص تميل إلى الاستعانة بالشركات المحلية الأقل تكلفة.
- دراسة (نائل صفدي، 2011)²: "مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وتأثير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين على جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تواجه الموظفين، تم اختيار عينة عشوائية من (50) موظف وموظفة، توصلت إلى أن هناك اعتمادية في الخدمات التي تقدمها الشركة وهذا بسبب وجود ثقة في أداء الموظفين بالإضافة إلى أنه لا يتم تكرار الأعطال في الخدمة كما أن هناك درجة مرتفعة من الاستجابة لطلبات الزبائن بدقة متناهية وكذلك هناك أمان ومصداقية في خدماتها وفق ما هو متفق عليه.
- دراسة (صالح عابر يشيت الخالدي، 2012)³: "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في

¹ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتورا في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، قسم التعلم عن بعد الإشراف الدراسي، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، بريطانيا، 2010.

² نائل صفدي وآخرون، مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة تخرج، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح، فلسطين، 2011.

³ صالح عابر يشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

(توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة والتشارك بالمعرفة وبين تطوير ثقافة التميز) وكذلك التعرف على مدى تبني الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية لثقافة التميز، والعقبات التي تحول دون تبني هذه الثقافة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة بغرض جمع المعلومات حيث شملت عينة الدراسة (105) مديرا.

فكانت نتائج الدراسة تبين وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي (الملموس) وبين تطوير ثقافة التميز بدرجة قوية وذات اتجاه طردي وكذلك بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكذلك وجود أثر لأبعاد الجودة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد الجودة المتمثلة في (البعد المادي، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، بعد التوكيد، بعد التعاطف) وأبعاد التعلم التنظيمي على ثقافة التميز.

- دراسة (حمزة محمد الجبوري، 2013)¹: "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز بشركة الاتصالات آسيا سيل"، هدفت الدراسة إلى تحديد ومعرفة نوع وطبيعة العلاقة والتأثير بين مكونات جودة الخدمة من جهة ومكونات الأداء المتميز من جهة ثانية في شركة آسيا سيل لفرع المنصور وكذلك تقييم الواقع الفعلي لتطبيق مكونات جودة الخدمة من جهة ومكونات الأداء المتميز من جهة ثانية وتقديم التوصيات اللازمة للارتقاء بواقع جودة الخدمة من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية والعمل على تصحيح الجوانب السلبية المتوقعة التي قد توافقت نتائج البحث، شملت عينة الدراسة (40) موظفا، توصلت إلى أن متغيرات جودة الخدمة ترتبط بعلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بمتغيرات الأداء المتميز وهذه العلاقة حقيقية ناتجة عن ولاء الموظفين في الشركة للاهتمام الكبير بمفهوم جودة الخدمة والأداء المتميز.

- دراسة (أكنم ماجد العواجين، 2013)²: "أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن"، كان هدف التعرف على مستوى تقييم العاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام لجودة الخدمات الداخلية بأبعادها وكذلك التعرف على أثر جودة الخدمات الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، شملت عينة الدراسة (254) مفرد فتوصلت إلى أن تقييم مفردات الدراسة لبعدها

¹ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد، العلوم الاقتصادية، العراق، العدد 34، 2013.

² أكنم ماجد العواجين، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

الملموسة كان تقييم سلمي، أما بعد الاعتمادية والأمان والاستجابة فقد تم تقييمها تقييماً إيجابياً وهذا لقناعة مفردات الدراسة بقدرة العاملين على حل مشاكل العملاء.

3. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Geralis, Michelle and Terzivshi, mile, 1998)¹: "علاقة اتخاذ القرار بجودة الخدمة"، كان هدف الدراسة التعرف على عملية تفويض الصلاحيات والقدرة على اتخاذ القرارات لموظفي المصارف في استراليا على جودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على ثلاثة مصارف رئيسية، وقد بلغت مفردات عينة الدراسة (320) مفردة تم اختيارهم بصورة انتقائية، بحيث يمثلوا جميع مستويات عملاء تلك المصارف، فتوصلت إلى أن عملية التفويض لها أثر إيجابي على جودة الخدمة وعلى الإنتاجية ومستويات الأداء.
- دراسة (Victoria Bellou Andronikidis, 2008)²: "أثر جودة الخدمات الداخلية على سلوك خدمات الزبون"، هدفت إلى زيادة الاهتمام برضا الزبون والبحث في أثر جودة الخدمات الداخلية على العاملين، أجريت الدراسة على موظفي الصف الأول في البنوك المنتشرة في اليونان وعددها (19) بنك، توصلت إلى أن العاملين في تلك البنوك يفضلون تحسين كفاءتهم وسلوكهم العام بشكل أكبر، وكذلك تحقيق المزيد من التعاون فيما بينهم للمحافظة على جودة الخدمات الداخلية، وعند زيادة جودة الخدمة الداخلية فإن العاملين يحسنوا من أدائهم العام وبالتالي يساعد المنظمة على تحقيق جودة الخدمة الخارجية وبالتالي رضا الزبون الخارجي، واتفق العاملين في البنوك في كلا القطاعين العام والخاص على أن عامل الثقة وعامل الوصول هي عوامل حاسمة في جودة الخدمة.
- دراسة (Gao- Liang Wang, 2012)³: "تأثير جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق السياحية الدولية المسجلة في تايوان - استعمال الثقافة التنظيمية-"، بهدف التحقق من تأثير جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للمستخدم، وقد تكونت عينة الدراسة من (310) مفردة من

¹ Michelle Geralis, Mile Terziowski, **The Relationship between empowerment practices and service Quality Outcomes**, department of management, faculty of economics and comperes, Australia, 1998.

² Victoria Bellou, Andreas Andronikidis, **the impact of internal service Quality on Customer service behaviour – evidence form the banking sector**, international journal of Quality & reliability management, N⁰09, 2008.

³ Gao- Liang Wang, **the influence of internal service Quality on employee job satisfaction at Taiwan- listed international tourist hotels : using organizational culture as the moderator**, world transactions on engineering and technology education, Taiwan, N⁰ 03, 2012.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

المستخدمين ورؤساء الأقسام في الفنادق السياحية الدولية المسجلة في التايوان، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي وهام لجودة الخدمة الداخلية على رضا العاملين في تلك الفنادق.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة خدمة المشروع

خلاصة

قمنا في هذا الجزء بالتطرق إلى مفهوم جودة الخدمة من منظور المشاريع التي تسعى إلى تقديم خدمة ممتازة أو متفوقة عن توقعات الزبون، وأنها لن ترضى إلا بتقديم ما هو أفضل لذوي المصالح أو الزبائن؛ كما تم التوصل إلى أن الجودة هي الفرق بين ما يدركه الزبائن وما يحصلون عليه فعلا.

إلا أن عملية قياس جودة خدمة المشروع تعرف الكثير من الصعوبات، فالمسألة ليست مرتبطة بتوجه سؤال حول رأي العميل عما يقدمه المشروع من خدمة، وإنما الأمر يرتبط بتحديد الخصائص الأكثر أهمية في خدمات المشروع بالنسبة للزبائن في الماضي والحاضر وتوقعاتهم المستقبلية، ورغم اختلاف المقاييس المستخدمة في اختبار الردود المستقبلية، فقد أشار الباحثون إلى أن جودة الخدمة يمكن النظر إليها من خلال الأبعاد الخمسة الآتية:

- الملموسية.
- الاعتمادية.
- الاستجابة.
- الثقة.
- التعاطف.

كما تم التطرق إلى الأهمية التي تترتب على قياس جودة الخدمة وما تخلفه من آثار تساعد في عملية تطوير وتحسين المشروع، وأهم صعوبات قياس جودة الخدمة التي تواجه المشاريع والتي تتمثل في:

- تقديم خدمات غير ملموسة.
- تأثر الجودة المدركة للخدمات بالبيئة المحيطة وأن مقدم الخدمة يحدد لدرجة كبيرة جودتها.
- عدم وجود وقت بين لحظة تقديم الخدمة واستهلاكها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من

أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

تمهيد

تسعى المؤسسات الجزائرية باختلاف أنشطتها إلى مواكبة كل التغييرات والمستجدات التي تشهدها ساحة الأعمال الدولية من أفكار وأساليب تساعد على تحسين جودة خدماتها، مما يساهم في جذب العملاء وتعزيز رضاهم عما تقدمه.

وقصد معرفة واقع المؤسسات الجزائرية ومدى إدراكها لأهمية جودة الخدمة في المشروع في ظل تبني أسلوب إعادة هندسة إجراءات الأعمال؛ سنحاول في هذا الجزء الأخير أن نركز على مؤسسة الضمان الاجتماعي التي قامت بتطبيق هذا الأسلوب في مشروع الشفاء والذي يندرج في إطار المساعي الرامية إلى التحسين المتواصل لنوعية الخدمات التي تبقى من أهم انشغالات صندوق الضمان الاجتماعي وذلك بهدف تخفيف الإجراءات الإدارية والملفات المطلوبة وتقليص آجال الرد والمعالجة وتحسين ظروف الاستقبال وتعزيز خلايا الإصغاء، مما يسمح بتحسين التوجيه والإجابة عن انشغالات أصحاب المصلحة.

ولتدعيم الفصلين السابقين سوف نتطرق في هذا الفصل إلى حالة تطبيقية من خلال دراسة تأثير إعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع وفق إدراكات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة، ومعرفة مدى مساهمة إعادة الهندسة في تحسين الخدمة وذلك عبر استحداث نظام الشفاء؛ وهذا من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: التأمين الصحي الاجتماعي.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

المبحث الأول: التأمين الصحي الاجتماعي

سوف نحاول الاشارة إلى التأمين الصحي وأهدافه في الجزائر، وأهم هياكل هذه المنظومة. وكعينة ارتأينا أن نقوم بتعريف للوكالة قالمة للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بهدف تحديد مجال الدراسة، ثم التعريف بمشروع الشفاء وأهم عناصره ومكوناته؛ الذي يدخل ضمن مشاريع المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة عن التأمين الصحي الاجتماعي وأهدافه¹:

ينظر إلى التأمين الصحي على أنه أحد أهم مكونات نظام التأمينات الاجتماعية، على اعتبار أنه يمس عنصر هاماً في الحياة اليومية للأفراد ألا وهي الصحة، حيث يهتم بالتكفل بكافة الأخطار الصحية التي يمكن أن يتعرض لها الإنسان.

1. أهداف التأمين الاجتماعي الصحي في الجزائر:

الهدف الرئيسي لمؤسسات وهيئات الضمان الاجتماعي هو حماية المواطنين من أية مخاطر قد تحدث بهم أثناء، قبل وبعد أداء مهامهم المختلفة، وتحت هذا الهدف الرئيسي تندرج وتوضع العديد من الأهداف الأخرى لنظام التأمينات الاجتماعية، أهمها:

- ربط وتوجيه أهداف وزارة العمل والحماية الاجتماعية في ما يخص برامجها المتعلقة بالصحة والبرنامج الاجتماعي، مناصب العمل والقطاع العائلي.
- محاولة التقليل من حوادث العمل ومختلف الأخطار المحيطة بالعمل من خلال دراسة هذه المعطيات ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة للتقليل من أثارها من جهة، ثم التأمين على الضحايا في حالة وقوعها من جهة أخرى.
- توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة المتعلقة بالضمان الاجتماعي للفئات المأجورة وغير المأجورة.
- لعب دور الوسيط مع بعض القطاعات والمؤسسات (الصيدالة، المؤسسات الصحية، مؤسسات المعالجة بالمياه المعدنية، عيادات إعادة التأهيل) وذلك من خلال تعاملها مع جزء كبير من هذه الفئات.
- تنظيم المراقبة الطبية.

¹ محمد زيدان، محمد يعقوبي، فعالية الموارد التمويلية المتاحة لمؤسسة التأمين الاجتماعي الجزائري في تحقيق السلامة المالية لنظام الاجتماعي،

الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسينية بن بوعللي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03 - 04 ديسمبر 2014، ص 6 - 10.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

- ضمان ترقيم وتسجيل مختلف المؤمنين بما يسمح لهم من الاستفادة من خدمات النظام بطريقة سهلة من جهة، وبما يسهل لهم دفع اشتراكاتهم وتسوية التزاماتهم من جهة أخرى.
- وضع صناديق وطنية وجهوية وولائية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية للسهر على تطبيق واحترام تنظيم المراسيم والتشريعات المتعلقة بالنظام، وجعل شعار وخدمة العميل الأولوية الأولى.

المطلب الثاني: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

يتكون الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من خمسة مؤسسات، حيث تشارك هذه الهيئات في تقديم خدمات التأمين للعديد من الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الأشخاص.

1. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS): هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة رقم 01/88 المؤرخة في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وهو تابع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ويتكون من مديرية العامة و(49) وكالة موزعة عبر كامل الوطن، حيث تسيير كل وكالة وبصفة مباشرة الأداءات وتحصيل الاشتراكات الواقعة على عاتقها عبر مراكز الدفع والفروع الواقعة بإقليم نشاطها¹. ومن بينها وكالة قالمة²:

1.1. التعريف بالوكالة: أنشئت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بقالمة سنة 1978م وذلك في إطار تطبيق لامركزية الضمان الاجتماعي.

2.1. هياكلها: تقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بقالمة وسط الولاية، وهي مصنفة في الدرجة الثالثة، تتربع على مساحة قدرها (3530) متر مربع، تضم الوكالة (05) مراكز دفع و(16) فرعا ومراسلتين محليتين بالإضافة إلى صيدلية.

¹ محمد زيدان ومحمد يعقوبي، مرجع سابق، ص 11.

² وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، فضاء الشفاء، متوفر على الرابط:

<http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald>، تم الاطلاع يوم 2015/02/06.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

يقوم الصندوق بتأمين نوعين من المخاطر هما¹:

التأمين على المرض، العجز والمرض؛ أما النوع الثاني فيتمثل في التأمين على المخاطر التي تتعلق بممارسة المهنة وهي حوادث العمل والأمراض المهنية.

تبلغ نسبة الاشتراك في صندوق الضمان الاجتماعي 34.5٪ حيث توزع نسبة الاشتراكات كما يلي:

- 25٪ يتكفل بها المستخدم.

- 09٪ اشتراك العامل.

- 0.5٪ حصة صندوق الخدمات الاجتماعية.

أما نسب قطاع البناء والأشغال العمومية والري تحسب كالتالي:

- 12.21٪ بعنوان التأمين على العطل المدفوعة الأجر.

- 0.75٪ بعنوان التأمين على البطالة الناجمة عن الظروف المناخية.

- 0.13٪ بعنوان الوقاية من المخاطر المهنية.

وبالنسبة للفئات الخاصة فإن القانون يقرر لها نسبة خاصة مثل:

- الطلبة الجامعيين نسبة اشتراكهم 2.5٪.

- الممتهين نسبة اشتراكهم 01٪... الخ.

ذوي الحقوق هم الأشخاص الآتي ذكرهم:

❖ الزوج: حيث لا بد أن يكون عاطلا عن العمل ولا يتمتع بأي دخل من نشاط مهني مأجور أو غير مأجور.

❖ الأولاد المكفلون: وتشير إلى (7) حالات:

- أقل من ثمانية عشرة سنة.

- أقل من واحد وعشرون سنة ويواصلون دراستهم.

- الأولاد البالغون أقل من خمسة وعشرون سنة والذين لديهم عقد تمهين.

¹ نعيمة زرمي، الحماية الاجتماعية بين المفهوم والمخاطر والتطور في الجزائر، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، 03-04 ديسمبر 2012، ص08.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

- الأطفال المكفلون والحواشي من الدرجة الثالثة من الإناث دون دخل مهما كان سنهم.
- الأولاد مهما كان سنهم من ذوي العاهات والأمراض المزمنة.
- الأولاد المكفلين بحكم كفالة المؤمن.
- الأولاد الذين تم تربيتهم من طرف المؤمن.

❖ الأصول: وهم والدي المؤمن وأصوله مهما صعدا، لما لا تتجاوز مواردهم الشخصية المبلغ الأدنى لمعاش التقاعد.

2. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء (CASNOS): تم إنشاؤه وفقا للقانون رقم 92/07

المؤرخ في 1992/01/04 المتعلق بتنظيم الإطار القانوني الإداري والمالي وذلك من خلال التغطية الاجتماعية لغير الأجراء (تعويضات الأداءات) تحصيل الاشتراك من غير الأجراء، استعمال الاشتراكات المحصلة لتغطية التعويضات الأداءات الاجتماعية.

3. الصندوق الوطني للتقاعد (CNR): وهو هيئة عمومية تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، وكانت

الغاية الأساسية من إنشائه هو تسيير مختلف أنظمة التقاعد وتوحيدها في نظام تقاعد موحد يعطي نفس الامتيازات لجميع العمال وبغض النظر على ميدان نشاطهم.

وتتمثل مهامه في النقاط التالية:

- تسيير أجور ومنح التقاعد، إضافة إلى أجور ومنح ذوي الحقوق.
- ضمان التحصيلات، المراقبة وحل النزاعات المتعلقة بالأقساط الموجهة لتمويل خدمات التقاعد.
- ضمان توفير المعلومات للمستفيدين والعمال... إلخ.

4. الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء والأشغال

العمومية (CACOBATH): وهو هيئة عمومية ذات تسيير خاص يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهذا بسبب الحاجة لتنظيم تسيير خاص للعطل المدفوعة والبطالة المتعلقة بسوء الأحوال الجوية المتعلقة بقطاع البناء، الأشغال العمومية والري؛ ويضطلع دور الصندوق بالقيام بالمهام التالية:

- ضمان تسيير العطل المدفوعة والبطالة المتعلقة بسوء الأحوال الجوية، التي يستفيد منها العمال في قطاعات البناء، الأشغال العمومية والري.
- القيام بإجراءات التقييم للمستفيدين وأرباب عملهم.
- ضمان تحصيل الأقساط والإجراءات المعمول بها.
- ويخضع الصندوق لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

5. الصندوق الوطني للتأمينات على البطالة (CNAC): هي مؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل وتشغيل والضمان الاجتماعي، تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي.

❖ سياسة الضمان الاجتماعي:

تمثل سياسة الضمان الاجتماعي خاصة في نظام الدفع من قبل الغير والصيدلي¹؛ باشرت هيئات الضمان الاجتماعي في تطبيق نظام (الدفع من قبل الغير) في مجال المنتجات الصيدلانية لفائدة بعض فئات المؤمنین اجتماعيا وذوي الحقوق، لإعفائهم من دفع مسبق للمصاريف².

وتؤكد نصوص المرسوم رقم 47/97 المؤرخ في 08 ديسمبر 1997م على شروط توزيع المنتجات الصيدلانية من طرف الصيدليات، وكذا دفع مستحقاتها من طرف الضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى قائمة فئة المؤمنین اجتماعيا وذوي الحقوق المستفيدين من هذا النظام.

ومن أجل الانطلاق في النظام (الدفع من قبل الغير) يستلزم أن يتم التعاقد بين طرفين هما:

صناديق التأمينات الاجتماعية والصيدليات، وتمثل الإجراءات التي يجب القيام بها قبل إمضاء الاتفاقية فيما يلي:

■ وثائق الملف الإداري:

- صورة من شهادة التخصص الصيدلي.
- تصريح بممارسة النشاط الصيدلي الصادرة عن الهيئات المختصة بوزارة الصحة والسكان.
- نسخة من السجل التجاري.
- بصمة من الطابع الخاص بالصيدلية.
- شهادة الانخراط في الضمان الاجتماعي (ص. و. ت. إ).
- تقديم القائمة الإسمية للعاملين بالصيدلية.

¹ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، فضاء الشفاء، متوفر على الرابط: <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald>، تم الاطلاع يوم 2015/02/06.

² الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء، نظام الدفع من قبل الغير في مجال المنتجات الصيدلانية، مطبعة الضمان الاجتماعي قسنطينة، 2002، ص ص7-15.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

- يجب أن تتوفر الصيدلية على حاسوب آلي لكي يسهل استعمال البرمجة الإعلامية (التي يوفرها صندوق الضمان الاجتماعي).
- يجب أن يقدم إلى (صندوق الضمان الاجتماعي) بصفة مستمرة، كل المعلومات الضرورية الخاصة بمتابعة المؤمنین اجتماعيا.
- السهر على توفير المنتجات الصيدلانية.
- توقيع الاتفاقية:
- توقع الاتفاقية من طرفين: مدير الوكالة والصيدلي في نموذجين (02):
 - واحدة تقدم إلى الصيدلي.
 - تحفظ الثانية بالوكالة.
- يعطي للصيدلية رقما تعريفيا، وهو يتألف من:
 - رمز الولاية (02 أرقام).
 - رقم تسلسلي (03 أرقام).
- يبلغ صندوق الدفع الصيدلية ومديرية الأداءات بالصندوق المركزي المتواجد بمحيطه عن توقيع الاتفاقية في أقرب الآجال.
- كيفية تسليم المنتجات الصيدلانية:
- يجب أن تبلغ ب:
 - قائمة المؤمنین اجتماعيا الذين قدمت لهم بطاقة (الدفع من قبل الغير) الموقعة إجباريا من طرف مسؤول مركز الدفع.
 - قائمة المستفيدين من البطاقات التي مدد حق الاستفادة منها.
 - قائمة المؤمنین اجتماعيا الذين قدمت لهم نسخة ثانية للبطاقة.
 - بطاقة المؤمنین اجتماعيا الذين سحبت منهم البطاقات.
 - قائمة الأدوية المستوفاة المضافة على الأدوية المعوضة.
- عند تسليم الأدوية يجب التأكد من:
 - أن المستفيد من الوصفة، اسمه مسجل فعلا في قائمة المستفيدين.
 - أن حق الاستفادة مخول له ومازال ساريا حتى تاريخ إنجاز الوصفة.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

تتضمن الوصفة الطبية البيانات التالية:

- اسم، لقب وسن المريض.
- تكون الوصفة محددة لنوعية وكمية المنتجات الصيدلانية.
- تاريخ إنجاز الوصفة.
- ختم وتوقيع الطبيب المعالج.

يلتزم الصيدلي بتقديم كمية المنتجات الصيدلانية المحددة في الوصفة الطبية للمعني بالأمر (كما ونوعا) مع إعداد فاتورة خاصة بالمنتجات التي تم تسليمها وتحتوي على مجموعة من البيانات.

■ كيفية التعويض:

يجب أن يسجل فوق الوصفة ما يلي:

- رقم التسجيل الخاص بالمستفيدين.
- رقم تسجيل البطاقة التي تحول له حق الاستفادة من نظام (الدفع من قبل الغير).

يجب أن تقدم شهريا لصندوق الدفع الوثائق التالية:

- الوصفات المسعرة.
- أوراق العلاج.
- الفواتير (باستحداث النظام أصبحت تعد إلكترونيا لكل وصفة).
- جدول تلخيصي.

■ كيفية التسديد:

يلتزم الصندوق بتسديد مبالغ الوصفات والفواتير إلى الصيدلية في أجل أقصاه شهر واحد الذي يلي تاريخ الإيداع ويتم الدفع إما بالشيك أو الحوالة.

■ مدة العقد:

توقع الاتفاقية لمدة سنة قابلة للتجديد ضمينا.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

❖ أنواع البطاقة التي تم إطلاقها من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي:

أصدرت مؤسسة الضمان عدة أنواع من البطاقات الإلكترونية كل حسب استعمالاتها. يمكن توضيح خصائص كل بطاقة من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم (04): أنواع بطاقات الشفاء

الاسم	الاستعمالات
بطاقة الشفاء "فارم"	المستعملة على مستوى الصيدليات لإقتناء الدواء.
بطاقة الشفاء "ميد"	الموجهة للاستخدام لدى الاطباء للاستفادة من مجانية العلاج.
بطاقة الشفاء "بيو"	المستعملة على مستوى المخابر في مراكز تصفية الدم، مراكز جراحة القلب لدى أطباء العيون.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتوفرة على الرابط:

<http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald>، تم الاطلاع يوم 2015/02/06.

المطلب الثالث: مشروع نظام الشفاء

سوف نحاول من خلال هذا المطلب أن نستعرض مفهوم نظام الشفاء مع تقديم لمحة شاملة حول أهم مراحل تجسيد هذا المشروع ومكوناته... إلخ.

1. تعريف نظام الشفاء:

إن نظام الشفاء الذي يعتبر من بين أهم المحاور التي تقوم عليها عمليات الإصلاح التي أخذها القطاع على عاتقه (التأمين الصحي الاجتماعي)، هو في الواقع ثمرة لجهود حثيثة ومتواصلة. فهو نظام عصري للتسيير، يجمع بين تقنيات الإعلام الآلي والإلكترونيك والاتصالات السلكية واللاسلكية مرتكزا

¹ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، فضاء الشفاء، متوفر على الرابط:

<http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald>، تم الاطلاع يوم 2015/02/06.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

على أحدث التكنولوجيات وأدقها، مشكلا بذلك همزة وصل بين هيئة الضمان الاجتماعي والمؤمن له اجتماعيا ومهنيي الصحة¹.

وقد تم تجسيده عبر مرحلتين:

- المرحلة الأولى: وتمثلت في وضع الأسس التي يركز عليها نظام الشفاء، والتي انطلقت في 2007، لتنتهي في 2012، عكف خلالها القطاع على وضع كافة الأدوات والآليات التي تكفل السير الحسن للنظام، انطلاقا من التجهيز مرورا بإقامة شبكة معلوماتية وصولا إلى التطبيقات المعلوماتية.
- المرحلة الثانية: والتي تشهد تعميم استعمال بطاقة الشفاء عبر جميع ولايات الوطن بدءا من الـ 03 فيفري 2013، بحيث أصبح بمقدور أي مؤمن له اجتماعيا استعمال بطاقة الشفاء لاقتناء الدواء من أي صيدلية متعاقد معها، داخل الولاية التي يقيم فيها أو خارجها، في أي ولاية من ولايات الوطن.

1.1. أهدافه:

- تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق:
 - تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الأداءات.
 - التعويضات المنتظمة والسريعة.
- تحسين العلاقات فيما بين مقدمي الخدمات الصحية، بما فيهم الصيادلة والأطباء والهيكل الصحية...إلخ.
- التحكم في التسيير؛ سواء عن طريق القوة الإنتاجية والدقة في المراقبة، إضافة إلى مكافحة كل أشكال الغش والتجاوزات.

2.1. مراحل تجسيد مشروع نظام الشفاء:

يعتبر مشروع نظام الشفاء الطموح الذي يعتمد على استعمال التكنولوجيات "الدقيقة" والذي ينتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء ويأتي هذا النظام في إطار العصرية الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي، إذ تعتبر الجزائر السباقة في العمل به قارياً وعربياً.

فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق الوطني للضمان وبيئته.

ولتحديد أهم مراحل تجسيد هذا المشروع، الجدول التالي يوضح ذلك:

¹ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، فضاء الشفاء، متوفر على الرابط:

<http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald>، تم الاطلاع يوم: 2014/12/24.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

الجدول رقم (05): يوضح مختلف خطوات التي مر بها نظام الشفاء.

المرحلة	الفترة
نشر الإعلان عن مناقصة	14 أوت 2005
فتح الأطراف	01 أكتوبر 2005
التقويم التقني والمالي	19 فيفري 2006
اختيار الممون	14 ماي 2006
توقيع العقد	03 جويلية 2006
انطلاق الدراسات التقنية	19 جويلية 2006
انطلاق أشغال تهيئة مركز الشخصية	سبتمبر 2006
استلام مركز الشخصية	فيفري 2007
إطلاق إجراءات التعميم	جانفي 2007
تدشين مركز الشخصية	19 أبريل 2007
انطلاق إنتاج البطاقات	ماي 2007
توزيع أولى البطاقات	جوان 2007
استلام أولى الفواتير الإلكترونية	03 جويلية 2007
التعميم إلى باقي الوكالات	جانفي 2009
توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية إلى كافة فئات المؤمن لهم اجتماعيا الحائزين على بطاقة الشفاء بإقليم الولاية	01 أوت 2011
تعميم استعمال بطاقة الشفاء في إطار نظام الدفع من قبل الغير على المستوى الوطني.	03 فيفري 2013

المصدر: وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، فضاء الشفاء، متوفر

على الرابط: <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald> تم الاطلاع يوم: 2014/12/24.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

2. تعريف بطاقة الشفاء:

هي عبارة عن بطاقة إلكترونية تسمح بالتعرف على المؤمن وذوي الحقوق عند الاستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي، الحصول على البطاقة مجاني وتستخدم لتلقي العلاج الطبي والأدوية بدون مقابل¹.

يتم استدعاء المؤمن اجتماعيا من طرف مركز الدفع للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لمقر إقامته، ويجب عليه أن يأتي مرفقا بالملف التالي:

- صورة شمسية على خلفية بيضاء.
- نسخة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية.
- نسخة طبق الأصل لزمرة الدم "غير إجبارية".

وتتمثل أهمية البطاقة في النقاط التالية²:

- تشخيصه وتحديد هوية ذوي الحقوق.
 - الحصول على حقوقه وحقوق ذوي الحقوق ضمن الخدمات التي يقدمها الضمان الاجتماعي.
 - الحصول بسرعة على تعويضات عن تلك الخدمات بدون أن يكون مضطرا لتقديم طلب مكتوب أو ملء استمارة وتقديم ورقة العلاج.
 - الاستمرار في الاستفادة من نظام الدفع دون الحاجة إلى تقديم دفتره.
- ومعلومات أكثر عن بطاقة الشفاء يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

¹ بوابة المواطن، خدمات عن بعد، متوفر على الرابط :

<http://www.elmouwatine.dz/?%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%B4%D9%81%D8%A7%D8%A1>، تم الاطلاع يوم: 24/12/2014.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

جدول رقم (06): معلومات حول بطاقة الشفاء.

الأبعاد	الخصائص
حدود الصلاحية	في كامل التراب الوطني
تكاليف الحصول على بطاقة الشفاء	مجانية
مكان الحصول	وكالات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أو الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.
حالة الطعن	- في حالة وجود خطأ في المعلومات الأساسية. - نتيجة تغيير الحالة العائلية . - نتيجة تغيير في الحالة المهنية للمؤمن اجتماعيا أو أحد من ذوي الحقوق.
الأحكام الجزائية	- عقوبات جزائية في حالة الغش أو محاولة الغش بكل أنواعه فيما يخص البطاقة الإلكترونية ونظام الشفاء.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات متوفرة على الرابط:

<http://www.elmouwatin.dz/?%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%B4%D9%81%D8%A7%D8%A1> ، تم الاطلاع يوم: 24/12/2014.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

1.2. الخصائص التقنية لبطاقة الشفاء:

- هي بطاقة مطابقة لمعايير ISO7810، ISO7816.
- قابلة للعمل البيئي عن طريق نظام تسيير الملفات.
- تمتاز بالمرونة وقوة تأمين وحفظ البيانات.
- تسمح باستعمال الرمز السري.
- بقدرة استيعاب "32 كيلوبايت".
- بطاقة من البلاستيك المقوى.

2.2. المعلومات المقررة ببطاقة الشفاء:

- المعلومات الخارجية:
 - الصورة.
 - الاسم واللقب باللغتين (العربية والفرنسية).
 - رقم التسجيل بالضمان الاجتماعي.
- المعلومات المدونة بالشريحة:
 - المعلومات الإدارية:
- الحق في أداءات الضمان الاجتماعي.
- معلومات حول التعاقدات.
- المعلومات الطبية:
 - الحالات الاستعجالية والأمراض طويلة الأمد.
- معلومات حول الأعمال الطبية المعوضة من قبل الضمان الاجتماعي ومعلومات تقنية وتأمينية.

3.2. مفاتيح مهني الصحة :

تصدر في شكل مفتاح USB (ناقل البيانات) لفائدة مختلف المهنيين لاستعمال نظام الشفاء تسمح هذه المفاتيح ب¹:

¹ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، فضاء الشفاء متوفر على الرابط:

http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=CleCHIFAtah، تم الاطلاع يوم: 2015/02/06.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

- الولوج إلى البرمجيات.
 - الولوج إلى المعلومات التي تتضمنها البطاقة.
 - التعرف والمصادقة على الممتهن.
 - إعداد الفواتير الإلكترونية وتوقيعها.
 - تشغيل البرمجيات المهنية.
 - الدخول إلى المعلومات الموجودة ببطاقة المؤمن له اجتماعيا.
 - تشفير الرسائل واستخراج وإرسال الحصص الخاصة بالفواتير.
3. مختلف استعمالات نظام الشفاء:
- يسمح بـ:
- مراقبة مدة صلاحية البطاقة.
 - مراقبة حقوق المؤمن لهم اجتماعيا في أداءات الضمان الاجتماعي.
 - مراقبة استهلاك المنتجات الصيدلانية.
 - الإعداد الأتوماتيكي للفاتورة الإلكترونية (ورقة العلاجات).
 - التأكد من هوية حامل البطاقة.
 - التوقيع الإلكتروني للفاتورة.
 - إنتاج وإرسال الفواتير الإلكترونية من قبل مهني الصحة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
4. المستعملين الأساسيين للبطاقة:
- الأطباء.
 - الصيدالة.
 - مخابر التحليل الطبية.
 - مكاتب الدخول بالمستشفيات.
 - صانعي زجاج النظارات الطبية.
 - الأطباء المستشارين للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
 - مختلف أعوان الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (التنشيط والتحيين... إلخ).

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

5. الوصفات الطبية المتكفل بها¹:

1.5. بالنسبة للمؤمن لهم اجتماعيا أو ذوي حقوقهم المصابين بأمراض مزمنة:

في إطار توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني، يتم التكفل بالوصفات الطبية التالية:

- كل وصفة متضمنة علاجا خاصا موصوفا لمدة أقصاها 03 أشهر.
- كل وصفة لا تتضمن علاجا خاصا مهما كان مبلغها وعددها.
- كل دواء خاضع لشروط خاصة للتعويض أو شروط تطبيق التسعيرة المرجعية، أو إذا كان هذا الدواء من فئة العلاج الخاص المدون ببطاقة الشفاء، والذي سبق وأن تمت الموافقة عليه من قبل الطبيب المستشار.
- في حال عدم ورود الدواء ضمن بطاقة الشفاء يقوم الصيدلي بتوجيه المؤمن له اجتماعيا إلى مصالح المراقبة الطبية التي يمكن أن تكون غير تلك التابعة لمركز الدفع الأقرب أو لمركز انتسابه، وذلك في حال الرقابة القبلية.

2.5. بالنسبة للمؤمن لهم اجتماعيا البالغين 75 سنة فما فوق:

يتم التكفل بكل الوصفات الطبية في إطار توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني وذلك مهما كانت :

- طبيعة العلاج الموصوف والمبلغ والعدد.
- في حال تضمنت الوصفة دواء خاضعا للشروط الخاصة للتعويض أو معني بشروط تطبيق التسعيرة المرجعية، يقدم الصيدلي الدواء للمريض دون طلب موافقة الصندوق، عدم إجراء الرقابة الطبية القبلية، في حين تخضع الوصفة إلى الرقابة الطبية البعدية بعد تسديد مبلغ الفاتورة إلى الصيدلي.

3.5. بالنسبة للمؤمن لهم اجتماعيا المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المتقاعدين، المستفيدين من

منح العجز، المستفيدين من الريوع عندما تكون نسبة العجز الجزئي الدائم تفوق أو تساوي نسبة 50%):

يتم التكفل بكل الوصفات الطبية في إطار توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني وذلك مهما كان مبلغها وعددها. في حال خضوع الدواء لشروط خاصة للتعويض أو كان معني

¹ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، فضاء الشفاء، متوفر على الرابط:

<http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald>، تم الاطلاع يوم: 2014/12/24.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

بشروط تطبيق التسعيرة المرجعية، يقوم الصيدلي بتوجيه المؤمن له اجتماعيا إلى مصالح الرقابة الطبية التي يمكن أن تكون غير تلك التابعة لمركز الدفع الأقرب أو لمركز انتسابه، وذلك في حال الرقابة القبلية.

4.5. بالنسبة للمؤمن لهم اجتماعيا الناشطين أو التابعين لإحدى الفئات الخاصة:

في إطار توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني، يتم التكفل بالوصفات الطبية التالية:

- كل وصفة طبية يساوي مبلغها أو يقل عن 3000 دج.
- أولى الوصفتين الطبيتين لنفس المستفيد وخلال فترة ثلاثة أشهر.
- عندما يفوق مبلغ الوصفة الـ 3000 دج، أو عندما يتعلق الأمر بالوصفة الثالثة لنفس المستفيد خلال فترة ثلاثة أشهر، يجب على المؤمن له اجتماعيا أن يدفع إلى الصيدلي مبلغ الوصفة التي يقوم فيما بعد بتعويضها لدى مركز انتسابه وفق الاجراءات المعمول بها.

6. طريقة استخدام بطاقة الشفاء:

1.6. تحيين بطاقات الشفاء: حتى يتمكن المؤمن له اجتماعيا من أداءات الضمان الاجتماعي، يجب عليه التقرب من مركز انتسابه مرفوقا بالوثائق الضرورية التبريرية حتى يتم تحيين وضعيته وتلك الخاصة بذوي حقوقه، في حال كانت بطاقة الشفاء غير محينة أو عند تغيير في وضعية ذوي حقوقه.

2.6. تقديم الأدوية من قبل الصيدلي: يتعرف النظام على المريض مقدم الوصفة، عندما يقوم الصيدلي بإدخال بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا بقراءة البطاقة، كما يبين فيما إذا كانت هذه الوصفة قابلة للتسوية في مجال نظام الدفع من قبل الغير.

حيث يقوم الصيدلي بحجز قائمة الأدوية الموصوفة لمعرفة مبلغ الوصفة، وتحرير الفاتورة، ثم بعد ذلك تقديم الأدوية بعد نزع القسيمات وإصاقها على الوصفة الطبية، يقدم الصيدلي المواد الصيدلانية إلى المؤمن له اجتماعيا ثم يعيد الصيدلي بطاقة الشفاء إلى المؤمن له اجتماعيا ويطلبه بتسديد نسبة الـ 20٪ التي تبقى على عاتقه، وذلك في حال كان متكفلا به بنسبة 80٪.

إذا كان المؤمن له اجتماعيا منتسبا لدى إحدى التعااضديات المتعاقد معها، فيتم إعفاؤه من نسبة 20٪. يجب على المؤمن له اجتماعيا أن يسدد مبلغ الأدوية غير القابلة للتعويض، وعند الاقتضاء الفرق بين سعر البيع والتسعيرة المرجعية. إذا تضمنت الوصفة الطبية دواء لا يمكن تعويضه إلا وفق بعض التوجيهات العلاجية، أو كان الدواء معني بشروط تطبيق التسعيرة المرجعية، يقوم الصيدلي بدعوة المؤمن له اجتماعيا

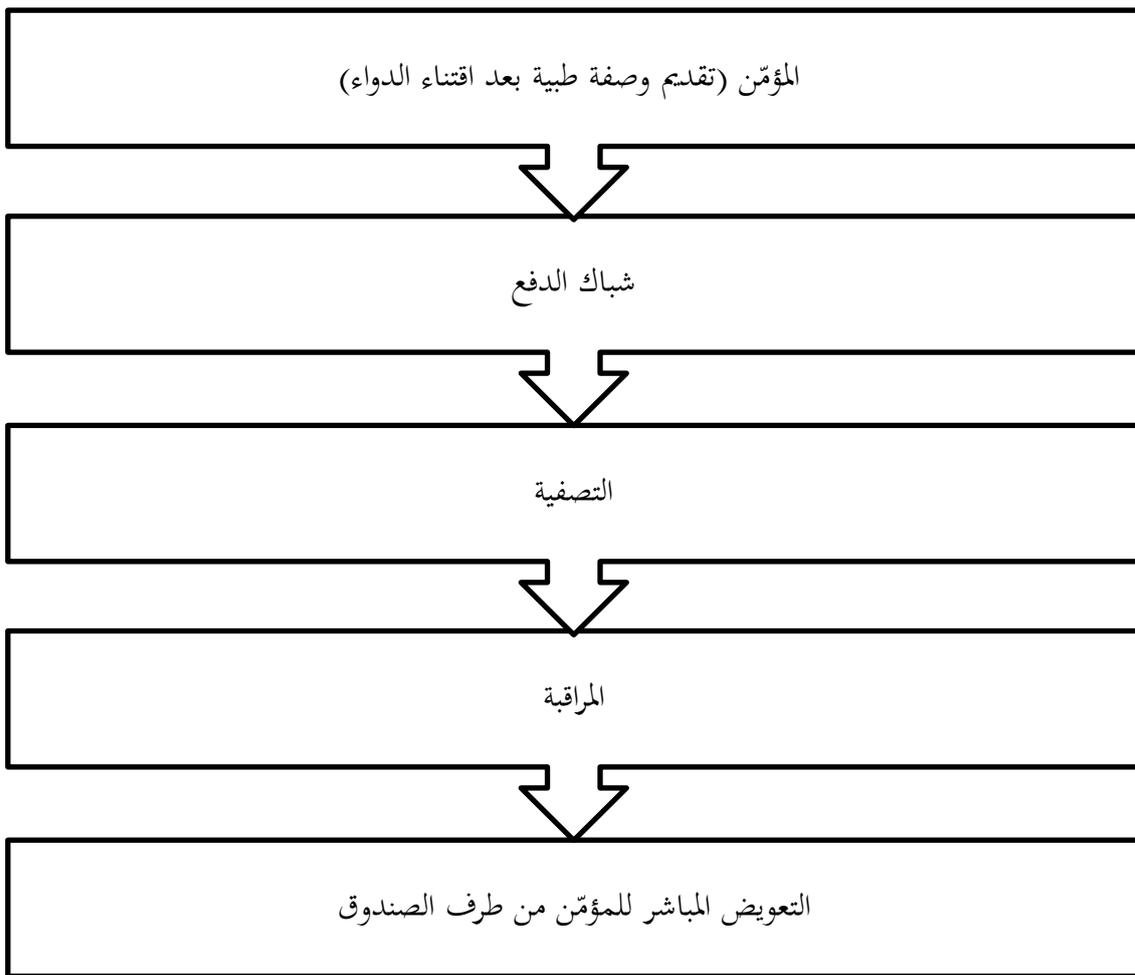
الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

للتقرب من مصالح الرقابة الطبية، التي يمكن أن تكون غير تلك التابعة لمركز الدفع الأقرب أو لمركز انتساب.

7. سيورة نظام الدفع من قبل الغير

1.7. سيورة العمليات قبل استخدام نظام الشفاء (بطاقة الشفاء) للحصول على التعويضات

الشكل رقم (08): مراحل الحصول على التعويضات قبل استحداث نظام الشفاء.

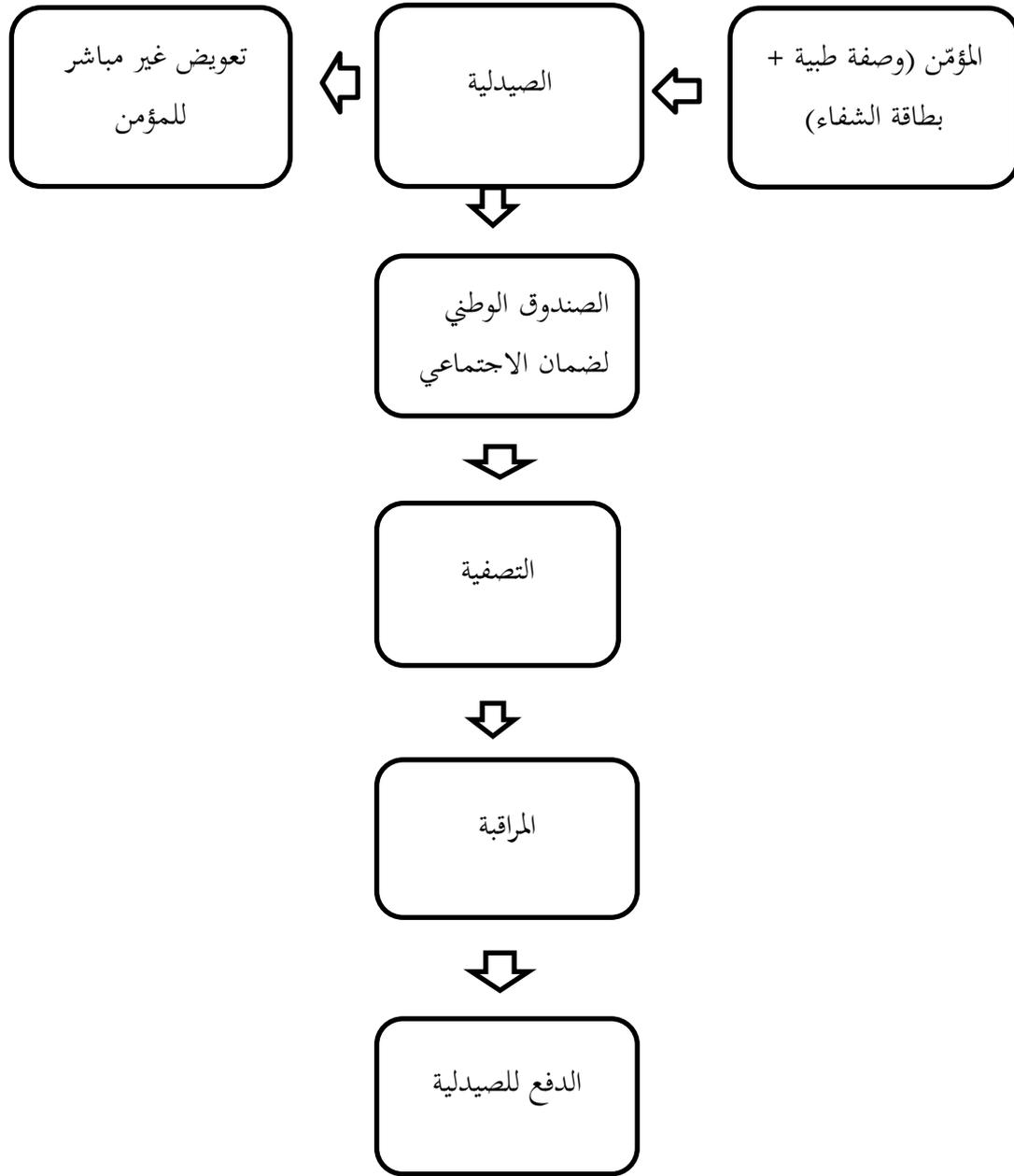


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف موظفة في فرع الضمان الاجتماعي بجامعة 08 ماي 1945.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

2.7. سيرورة العمليات باستخدام نظام الشفاء (بطاقة الشفاء)

الشكل رقم (09): سيرورة التعويضات بعد استحداث نظام الشفاء.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف موظفة في فرع الضمان الاجتماعي جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية، تحليل ومناقشة النتائج

بعد تطرقنا لمفهوم نظام الشفاء ومراحل تجسيده ومجالات استعماله، ثم التعريف ببطاقة الشفاء من حيث الخصائص التقنية، المعلومات المقررة بها والمستعملين الأساسيين للبطاقة بالإضافة إلى طريقة الاستعمال، سنحاول في هذا الجزء الختامي أن نحلل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان المطبق على مفردات العينة، معتمدين في ذلك على وصف شامل للمنهجية التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التعريف بمختلف التقنيات المعتمدة والأساليب الإحصائية والمنهجية المستخدمة في الدراسة بهدف الوصول إلى إجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية مع اختبار فرضيات الدراسة، لنقف في النهاية عند جملة من النتائج والاقتراحات.

المطلب الأول: مجتمع، عينة وحدود الدراسة:

يتضمن هذا المطلب وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة؛ ومن أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا كما يلي:

1. مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة "مجموعة كاملة من الناس، أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها"¹. ويتمثل مجتمع الدراسة في أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة (الصيادلة والمؤمنين). ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

المجموع	العدد		صفة التعاقد	
15792	14141	—	طلبة	المؤمنين
		—		
	840	327 أستاذة	أساتذة	
		513 أستاذ		
	811	357 موظف	موظفين	
454 موظفة				
134	134		الصيادلة	

¹ كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة 01، مصر، 2006، ص 93.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

2. عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها: "عبارة عن جزء من المجتمع الكلي وهنا يجب أخذ أقصى درجات الحيطة والحذر عند أخذ العينة لكي تمثلها تمثيلاً صادقاً وسليماً، وهذا ما يتطلب تحديد هدف الدراسة ومجتمعها"¹.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على اختيار العينة العشوائية الطبقية (فئة من المجتمع)، والتي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، واستهدفت هذه الدراسة عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة، ومن خلال تطبيق مجال البحث وحصر مجتمعه في عينته، تم توزيع (136) استمارة على أصحاب المصلحة، فبعد عملية الجمع تم استعادة (103) استمارة واعتمادنا على (100) استمارة في التحليل و(03) استبعدت لعدم اكتمالها، ولأكثر توضيح ندرج الجدول التالي :

الجدول رقم (08): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

الصفة	العينة	حجم العينة المختارة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المقبولة	عدد الاستمارات الملغاة
مؤمن	الطلبة	30	30	30	00
	الإداريين	30	30	28	02
	الأساتذة	30	20	20	00
صيدي	الصيدليات	46	12	22	01
			11		
المجموع		136	103	100	03

3. حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية الآتية:

- الحدود البشرية: وتشمل الدراسة كل من المؤمنين والصيدالة الذين لهم علاقة بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة.

¹ أحمد عبد السميع طيبه، مبادئ الإحصاء الوصفي، دار البداية، الطبعة 01، الأردن، 2008، ص14.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

- الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية قالمة لكونها واحدة من المؤسسات التي قامت بتطبيق أسلوب إعادة هندسة إجراءات الأعمال من خلال تجسيد مشروع نظام الشفاء.
- الحدود الزمنية: بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة، فقد تم إجراء الدراسة والتحليل خلال الفترة الزمنية محددة، من أكتوبر 2014 إلى غاية ماي 2015.
- الحدود الموضوعية: ركزنا في دراستنا على توضيح تأثير إعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع حسب إدراكات أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

المطلب الثاني: تقنيات الدراسة وأدوات تحليل وعرض البيانات:

1. تقنيات الدراسة:

من أجل الوصول لتحقيق أهداف الدراسة، فقد استعنا بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات طوال فترة الدراسة التطبيقية، وتتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

الملاحظة: وهي "تعطي الأدلة الكافية لدراسة تصرفات الأشخاص لمواقف معينة فقد تؤثر في حياتهم بصورة عامة وعلى حياتهم الاجتماعية بصورة خاصة"¹، وتعد الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، خاصة عندما يصعب الحصول عليها من خلال الاستمارة وغيرها، ولقد استخدمنا هذه التقنية في البداية خاصة عند تواجدها في فرع الدفع لصندوق الضمان الاجتماعي لجامعة 08 ماي 1945 قالمة، وكذلك في عدد من الصيدليات بمدينة قالمة، أين تم التعرف على الطريقة والسلوك المعتمد من قبل المؤمنين وكذلك الصيادلة، وكان له جانب من الأهمية في موضوع بحثنا.

المقابلة: "تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف موجه يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يحصل على معلومات وآراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على عدد معين من البيانات الموضوعية بصورة حيوية وهادفة"².

فمن خلال التعريف المقدم يتضح لنا أن المقابلة تتم بين شخصين أو أكثر للحصول على معلومات المراد بلوغها من الطرف الثاني، ونميز بين نوعين من المقابلة: المقابلة المباشرة التي تتم وجها لوجه بين الباحث والمبحوث، أما

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، لأردن، 2008، ص121.

² خضير كاظم حمود، موسى علامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2008، ص97.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

المقابلة غير المباشرة فتكون فيها المسافة هي الفاصل بين الباحث والمبحوث تتم بمختلف وسائل الاتصال كالهاتف... إلخ؛ ولقد اعتمدنا في دراستنا بشكل واسع على المقابلة المباشرة في المراحل الأولى للحصول على المعلومات الخاصة بنظام الشفاء وطريقة العمل قبل وبعد ظهور نظام الشفاء... وتم ذلك مع الصيادلة وموظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

- الاستبيان (الاستمارة): هي "أداة ملائمة ومناسبة وفعالة للحصول على المعلومات المرتبط بموضوع معين أو دراسة ويقوم الاستبيان على تحديد عدد من الأسئلة"¹، وهو بذلك النموذج الذي يضم مجموعة من العبارات في شكل تساؤلات أو عبارات، توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة أو موقف، ويتم توزيع الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين. فالاستمارة بهذا المفهوم تمثل الأداة الأساسية المعتمدة في دراستنا خاصة أمام الصعوبة التي وجهتنا في الحصول على المعلومات، وتم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: يضم البيانات الشخصية التالية: الجنس، السن، صفة التعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، طبيعة التأمين الصحي، أسباب التوجه لصندوق الضمان الاجتماعي، حيث أن الأسئلة الخاصة ب (الجنس، السن، صفة التعاقد، أسباب التوجه) فيتم الإجابة عليها من طرف المؤمن والصيدي أما الأسئلة الخاصة ب (صفة المؤمن، الحالة الاجتماعية وطبيعة التأمين) فهي موجهة للمؤمن فقط.

- المحور الثاني: تضمن هذا المحور مختلف الأبعاد التي تضم مجموعة من العبارات التي تبين مظاهر إعادة هندسة إجراءات الأعمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب آراء عينة من أصحاب المصلحة والتي تضمنت (22) عبارة.

- المحور الثالث: تضمن هذا المحور أبعاد جودة خدمة مشروع في ظل تطبيق نظام الشفاء حسب آراء عينة من أصحاب المصلحة، وهو متعلق بتحديد إدراك أصحاب المصلحة للأداء الفعلي للخدمة الأساسية لنموذج SERVPERF ولقد بلغ عدد العبارات (25) عبارة لتحقيق من جودة خدمة مشروع في ظل نظام الشفاء وبعد تطرقنا إلى الجانب النظري، تبين تعدد الأبعاد لتحديد مظاهر إعادة هندسة إجراءات الأعمال وجودة الخدمة والتي اختصرناها في مجموعة من الأبعاد المهمة هي (البعد التنظيمي، البعد الإجرائي، البعد التكنولوجي)، وبناء على المسح الذي أجريناه لصندوق الضمان الاجتماعي والتعرف على أصحاب المصلحة بالنسبة له والخلفية النظرية للموضوع وبعض المقاييس المصممة على طريقة ليكرت، إلى جانب المعلومات المتحصل عليها من الصيديات وفرع الدفع لصندوق الضمان التابع للجامعة حول طريقة العمل التي ساعدتنا

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة 01، الأردن، 2008، ص20.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

على وضع عبارات كل بعد، قررنا اعتماد الاستمارة التي صممت على طريقة مقياس ليكرت لقياس تأثير إعادة الهندسة على جودة الخدمة، وتم استثناء الصيغة السلبية في إعداد عبارات الاستمارة؛ والاكتفاء بالصيغة الايجابية والتي تضمنت (47) عبارة وزعت وبوبت في الأبعاد التالية:

❖ المحور الأول: مظاهر إعادة هندسة إجراءات الأعمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب آراء عينة من أصحاب المصلحة ويضم ثلاثة أبعاد هي :

- البعد التنظيمي: يشمل هذا البعد (07) عبارات وهي مرقمة من [01 - 07]، مرتبطة بتنظيم العمل وآلياته وسيرورة العمليات.
- البعد الإجرائي: حيث يشمل (10) عبارات مرقمة من [08 - 17]، تتعلق بمختلف الإجراءات المرتبط بنظام الشفاء.
- البعد التكنولوجي: يضم (05) عبارات مرقمة من [18 - 22]، حول تحقيق الجانب التكنولوجي لتسهيل العمل.

❖ المحور الثاني: جودة خدمة المشروع في ظل تطبيق نظام الشفاء حسب آراء عينة من أصحاب المصلحة وهو يشمل خمسة أبعاد لقياس مستوى جودة الخدمة الفعلية؛ هي:

- بعد الملموسية: يتكون هذا المؤشر من (07) عبارات مرقمة من [23 - 29]، متعلقة بالجوانب المادية للخدمة مثل المظهر العام للمؤسسة، توفر التجهيزات المتطورة، المرافق والقاعات الملائمة.
- بعد الاعتمادية: يتكون من (04) عبارات مرقمة من [30 - 33]، تتعلق بالتزام المؤسسة بتقديم خدمة تتوافق وتوقعات أصحاب المصلحة من خلال توفير العدد الكافي من العاملين المؤهلين الذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.
- بعد الاستجابة: ويتضمن هذا المؤشر (05) عبارات مرقمة من [34 - 38]، تعكس سرعة استجابة العاملين لمطالب العملاء والاهتمام بمشاكلهم وسرعة الرد على الشكاوي في أقصر وقت.
- بعد الأمان: يحتوي هذا المؤشر على (04) عبارات مرقمة من [39 - 42]، تعكس مدى الأمان الذي يشعر به العملاء عند تعاملهم مع المؤسسة ويظهر ذلك من خلال ثقة العملاء في العاملين إلى جانب توفير المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات العملاء.
- بعد التعاطف: ويتضمن (05) عبارات مرقمة من [43 - 47]، تعكس جانب الاهتمام بأصحاب المصلحة وتقدير ظروفهم والتعاطف معهم، ويتجلى ذلك في إطلاع العاملين على حاجات العملاء وحسن معاملتهم واحترامهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

تم توزيع الاستمارة بشكل مباشر لشرح الأسئلة التي لا يستطيع أفراد العينة فهمها وملاحظة ردود الفعل وتدوين المعلومات التي يقدمونها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2. أدوات عرض وتحليل النتائج:

❖ أدوات عرض النتائج:

تتمثل في: الجداول مدعمة بالنسب المئوية والتكرارات، الدوائر النسبية والأعمدة التكرارية.

❖ أدوات تحليل النتائج:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس تشتت قيم إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- معادلة الانحدار الخطي والارتباط وما يصاحبها من اختبار ستودنت T، اختبار فيشر F، وذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباط بين إعادة هندسة إجراءات الأعمال وجودة الخدمة، حيث يتم اختبار الفرضيات عند مستوى المعنوية 5٪.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد تم التحقق منه من خلال معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (09): يوضح نتائج Cronbach's Alpha

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
47	0,906

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ (0,906) أي بنسبة 90,6٪ وهذا النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً المقدرة بـ 60٪ وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

2. صدق الاستبيان:

بمعنى أن الإستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويعبر عنه بالجذر التربيعي لـ (Cronbach's Alpha) والذي بلغ (0,952) أي بنسبة 95,2% وهو ما يدل على التجانس والاتساق بين العبارات.

وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، مما يجعل الباحث على ثقة تامة من صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

3. الأساليب الإحصائية:

بعد إنهاء عملية الترميز للاستمارات وأسئلتها تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات في الحاسوب باستعمال برنامج SPSS، فقد تم تقسيم مقياس ليكرت ذو الخمس درجات مع اعتماد خمسة مجالات لتحديد درجة تقييم المتوسط الحسابي وذلك كما يلي:

حساب المدى (5-1 = 4) ثم تقسيمها على خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (5/4 = 0,8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة أو بداية المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

الجدول رقم (10): جدول التوزيع لمقياس ليكرت.

المجالات	درجة الموافقة
[1,80 - 1]	غير موافق تماما
[2,61 - 1,81]	غير موافق
[3,42 - 2,62]	لا أدري
[4,23 - 3,43]	موافق
[5 - 4,24]	موافق تماما

ولتحليل بيانات الاستمارة تم استخدام العديد من أساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة أصحاب المصلحة على كل بعد من أبعاد إعادة الهندسة وجودة الخدمة.
- كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم اجابات أصحاب المصلحة عن المتوسط الحسابي.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط وما يصاحبه من اختبار T واختبار F وذلك للتحقق من وجود تأثير لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

المطلب الرابع: تحليل البيانات، عرض النتائج واختبار الفرضيات

فيما يلي تحليل للبيانات مع عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء تساؤلات وأهداف الدراسة ثم اختبار الفرضيات مع التفسير.

1. وصف خصائص عينة الدراسة

ونقصد بها الجنس، السن، صفة التعاقد، صفة المؤمن، الحالة الاجتماعية، طبيعة التأمين الصحي، أسباب التوجه لصندوق الضمان الاجتماعي.

1.1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

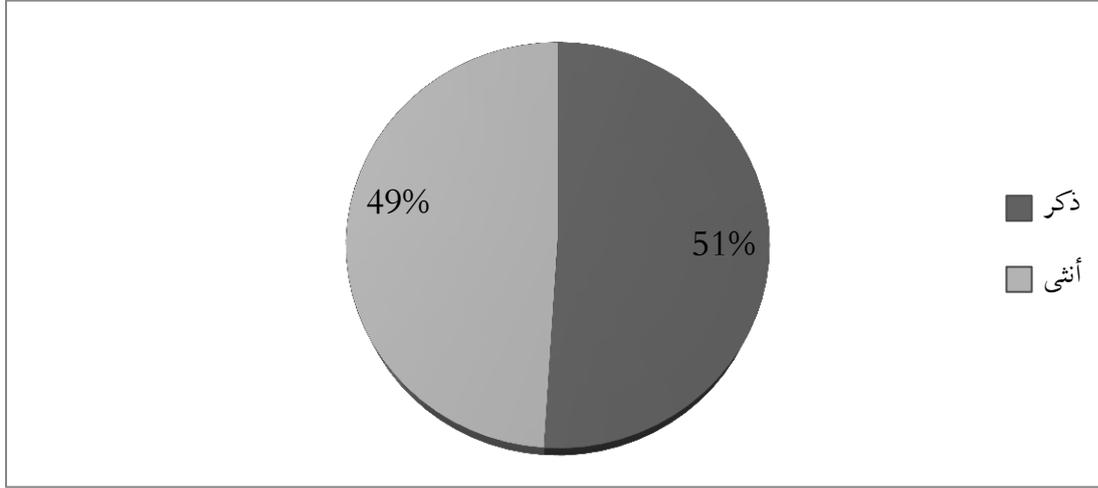
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	51	51%
أنثى	49	49%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث يمثلون نسبة 51% من أفراد العينة، والباقي إناث أي بنسبة 49% من أفراد العينة.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



2.1. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

وندرج الجدول التالي لتوضيح ذلك.

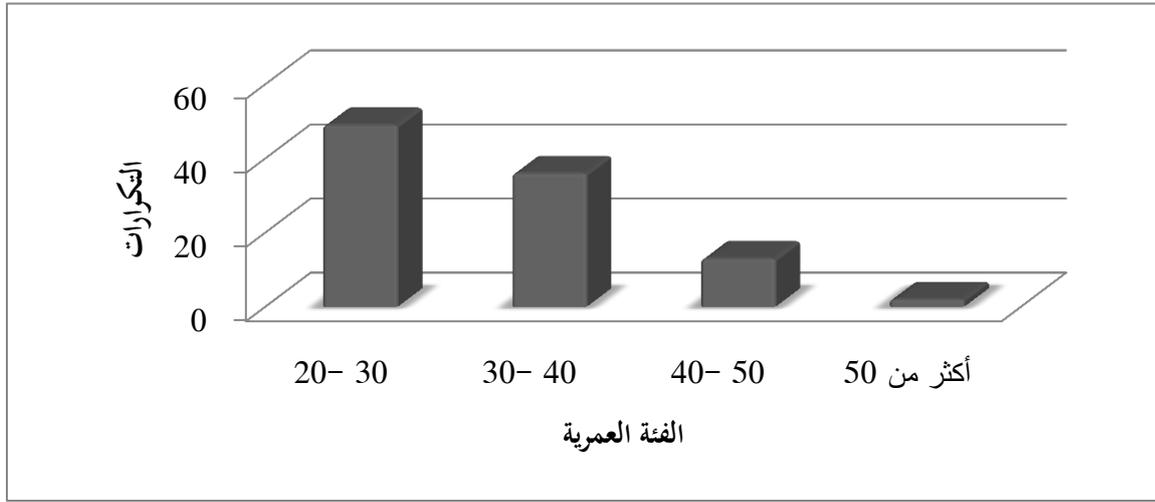
الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

النسب المئوية	التكرارات	السن
49%	49	30 - 20
36%	36	40 - 30
13%	13	50 - 40
2%	2	أكثر من 50
100%	100	المجموع

يلاحظ من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 20 - 40، حيث يمثل أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 - 30 نسبة 49%، في حين الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 - 40 سنة يمثلون 36%، ونجد ما يعادل 13% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية 40 - 50 سنة، والباقي أي بنسبة 2% من مفردات العينة هي فئة الأكثر من 50 سنة.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن.



3.1. توزيع أفراد العينة حسب صفة التعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعي:

الجدول التالي يوضح ذلك:

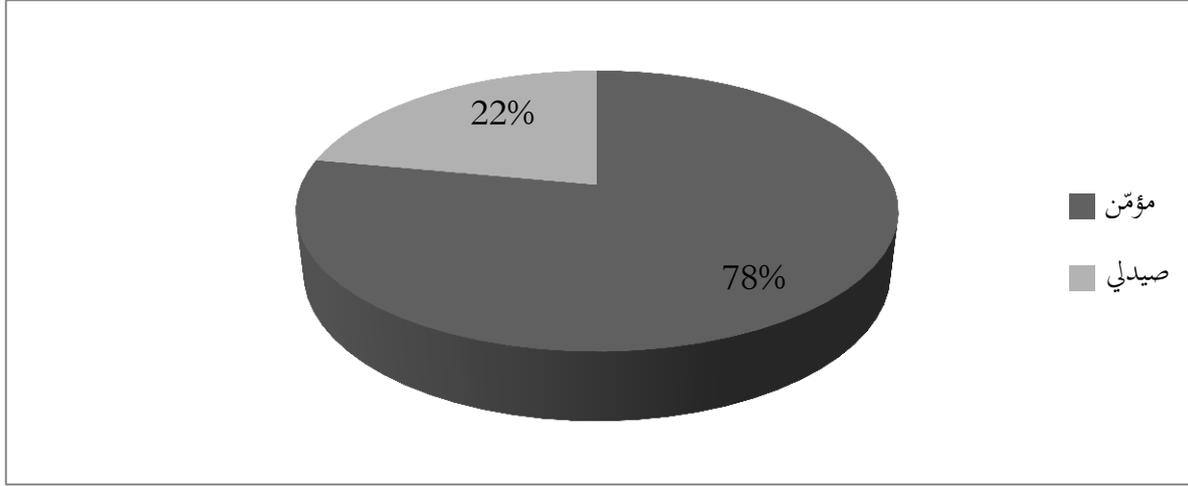
الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب صفة التعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعي.

النسب المئوية	التكرارات	صفة التعاقد
٪78	78	مؤمن
٪22	22	صيدي
٪100	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن غالبية أفراد العينة المتعاقدين مع صندوق الضمان الاجتماعي هم من المؤمنین بنسبة ٪78، بينما ٪22 من مفردات العينة هم صيادلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب صفة التعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعي.



4.1. توزيع أفراد العينة حسب صفة المؤمن:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب صفة المؤمن:

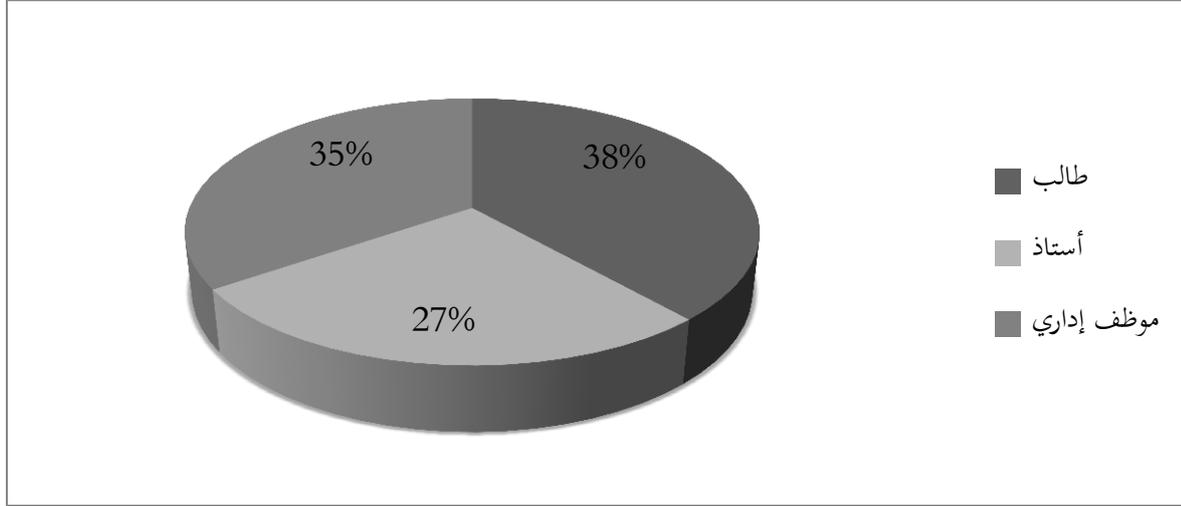
الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب صفة المؤمن.

صفة المؤمن	التكرارات	النسب المئوية
طالب	30	38,46%
أستاذ	21	26,92%
موظف إداري	27	34,62%
المجموع	78	100%

يبين الجدول أعلاه أن 38,46% من أفراد العينة المؤمنون هم من الطلبة، في حين أن نسبة 26,92% منهم يمثلون الأساتذة، والباقي أي بنسبة 34,62% من أفراد العينة هم من فئة الموظفين الإداريين مع العلم أن نسبة 22% التي تمثل الصيدلة غير معنية بهذا السؤال لذلك كان المجموع الكلي 78 من 100 وهو خاص بالمؤمنين فقط.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب صفة المؤمن.



5.1. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول التالي يوضح ذلك:

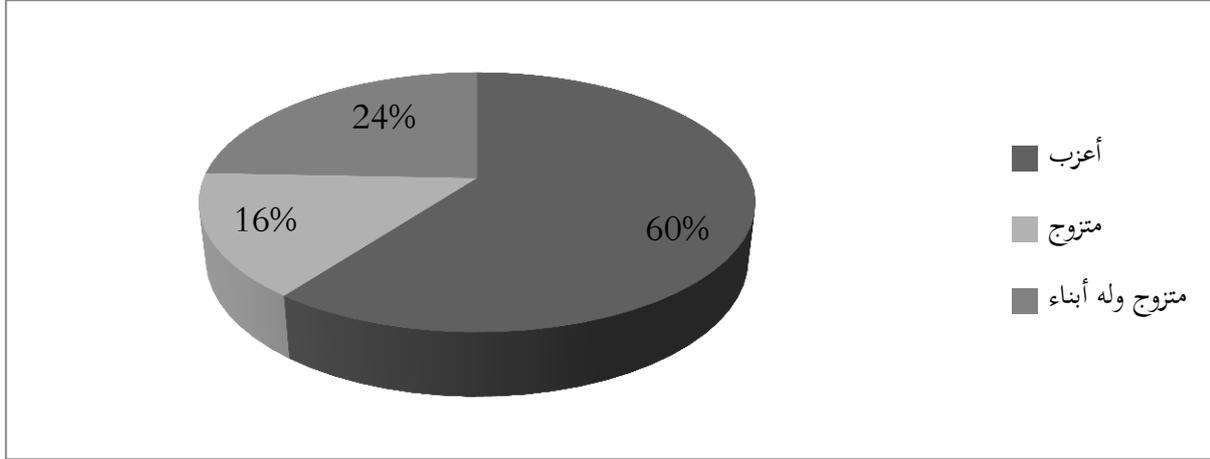
الجدول رقم (15): توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	47	60,26%
متزوج	12	15,38%
متزوج وله أبناء	19	24,36%
المجموع	78	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة حالتهم الاجتماعية غير متزوجين أي بنسبة 60,26%، و24,36% من أفراد العينة هم متزوجين ولهم أبناء، أما أقل نسبة قدرة بـ 15,38% وتمثل فئة المتزوجين.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



6.1. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التأمين

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التأمين الصحي:

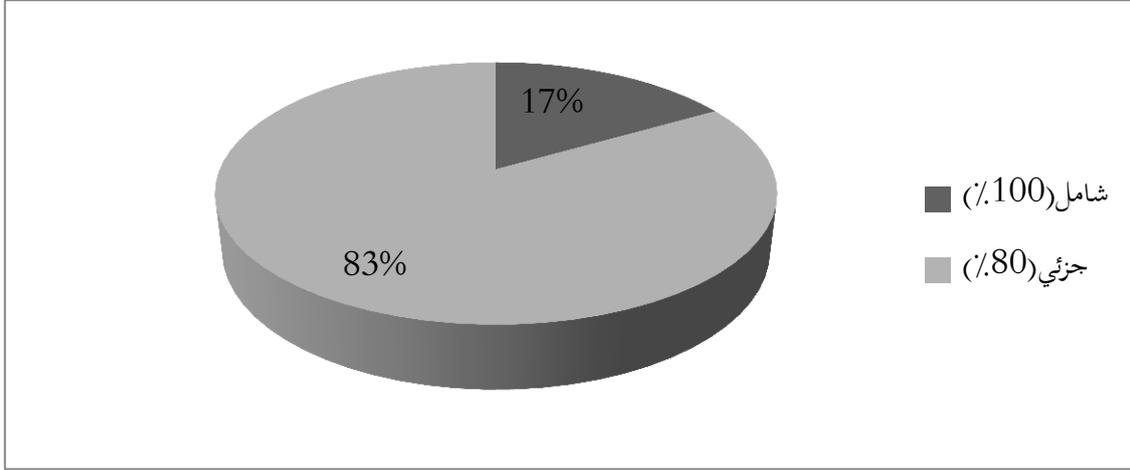
الجدول رقم (16): توزيع مفردات العينة حسب طبيعة التأمين الصحي.

النسب المئوية	التكرارات	طبيعة التأمين
16,67%	13	شامل (100%)
83,33%	65	جزئي (80%)
100%	78	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 83,33% من أفراد العينة لهم نسبة تأمين صحي جزئي (80%) أما باقي أفراد العينة لهم نسبة تأمين صحي شامل (100%) أي بنسبة 16,67% وهي تمثل الأفراد الذين لهم أمراض مزمنة والتي يتم تعويضها كلياً من طرف صندوق الضمان الاجتماعي.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التأمين.



7.1. توزيع أفراد العينة حسب أسباب التوجه لصندوق الضمان الاجتماعي.

يوضح الجدول المولي توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير:

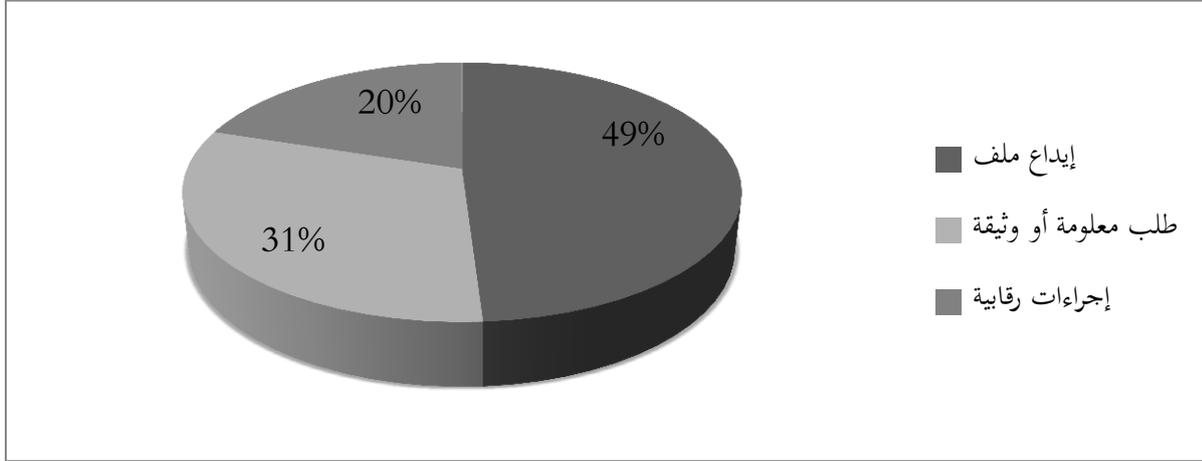
الجدول رقم (17): توزيع مفردات العينة حسب أسباب التوجه لصندوق الضمان الاجتماعي.

أسباب التوجه	التكرارات	النسب المئوية
إيداع ملف	49	49%
طلب معلومة أو وثيقة	31	31%
إجراءات رقابية	20	20%
المجموع	100	100%

من معطيات الجدول يتضح بأن من أكثر الأسباب التي تدفع أفراد العينة للتوجه لصندوق الضمان الاجتماعي هي لإيداع ملف أي بنسبة 49%، ثم تليها نسبة 31% التي تمثل نسبة الأفراد الذين يتوجهون لصندوق من أجل طلب معلومة أو وثيقة، وأدنى نسبة هي 20% لغرض القيام بإجراءات رقابية.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب أسباب التوجه لصندوق الضمان الاجتماعي.



2. عرض وتحليل نتائج الدراسة :

بعد تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة نتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بمظاهر إعادة هندسة إجراءات الأعمال حسب آراء عينة من أصحاب المصلحة وجود خدمة المشروع في ظل تطبيق نظام الشفاء لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة.

1.2. المحور الأول: مظاهر إعادة هندسة إجراءات الأعمال لمؤسسة الضمان الاجتماعي حسب آراء عينة من أصحاب المصلحة.

سنستعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حول عبارات إعادة هندسة إجراءات الأعمال حسب الأبعاد الثلاثة (البعد التنظيمي، الإجرائي، التكنولوجي).

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

❖ البعد التنظيمي: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد التنظيمي.

الرقم	الترتيب	البعد التنظيمي (B)		الاتجاه
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	1	4,00	0,682	موافق
2	2	3,98	0,778	موافق
3	3	3,88	1,076	موافق
4	7	3,41	0,889	لا أدري
5	6	3,53	1,141	موافق
6	5	3,58	1,103	موافق
7	4	3,73	0,983	موافق
		3,73	0,486	موافق

يبين الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد التنظيمي جاءت كلها بدرجة موافقة باستثناء العبارة رقم 04 التي جاءت ضمن المجال المحايد [2,62 - 3,42]، أم باقي العبارات تندرج ضمن مجال الموافقة [3,43 - 4,23]، وتأتي العبارات بالترتيب التالي (1، 2، 3، 7، 6، 5، 4) بمتوسط حسابي (4,00، 3,98، 3,88، 3,73، 3,58، 3,41، 3,5، 3) على التوالي، مما يدل على أن المؤسسة قامت بإدخال أساليب حديثة للعمل وأن تنظيم الوحدات ساهم في تسهيل سيرورة العمليات المتعلقة بالتعويضات، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام 3,73 وانحراف معياري قدر بـ 0,486 وهو ما يؤكد لنا درجة الموافقة التي يبدونها أفراد العينة حول هذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

❖ البعد الإجرائي: الجدول الموالي يوضح آراء أفراد العينة حول مختلف عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الإجرائي.

الرقم	الترتيب	البعد الإجرائي (C)		الاتجاه
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
8	5	3,94	1,270	موافق
9	10	3,71	0,946	موافق
10	6	3,92	1,089	موافق
11	1	4,36	0,798	موافق تماما
12	3	4,00	0,853	موافق
13	2	4,21	0,844	موافق
14	9	3,79	0,935	موافق
15	4	3,98	0,876	موافق
16	7	3,92	1,041	موافق
17	8	3,82	0,968	موافق
		3,965	0,5317	موافق

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة تقع ضمن مجال الموافقة [3,43- 5] مما يدل أن استحداث نظام الشفاء أدى إلى تقليص إجراءات الحصول على احتياجات أصحاب المصلحة (المؤمن، الصيدلي)، وهذا ما نلاحظه أيضا في المتوسط الحسابي العام للعبارات والبالغ 3,965 وبانحراف معياري قدر ب: 0,5317.

من خلال النتائج السابقة يمكننا الحكم على طبيعة التأثير الذي يحدثه البعد الإجرائي على جودة خدمة المشروع أنه إيجابي وهو ما تعكسه إجابات أصحاب المصلحة ويمكن تفسير ذلك بتخفيض إجراءات الحصول على الخدمة وتقليص مدة الحصول عليها.

❖ البعد التكنولوجي: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد التكنولوجي.

الرقم	الترتيب	البعد التكنولوجي (D)		الاتجاه
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
18	2	4,17	0,805	موافق
19	3	4,02	0,791	موافق
20	4	3,81	0,907	موافق
21	1	4,26	0,787	موافق تماما
22	5	3,56	1,067	موافق
		3,9640	0,60059	موافق

يوضح الجدول رقم (20) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والاتجاه، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس البعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال، حيث أن أعلى متوسط حسابي قدر ب 4,26 وكان للعبارة رقم 21 وبانحراف معياري مقداره 0,787، فجاءت العبارة رقم (18، 19، 20، 22) في

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

حدود المجال [4,23 - 3,43] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، وقدر المتوسط الحسابي لكل منهم على التوالي (4,17، 4,02، 3,81، 3,56) وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق على مظاهر إعادة هندسة إجراءات الأعمال حسب البعد التكنولوجي وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسط الحسابي والذي قدر بـ 3,9640 والمحصور في حدود المجال [4,23 - 3,43] وبانحراف معياري قدره 0,60059.

❖ أبعاد إعادة هندسة إجراءات الأعمال: الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إعادة هندسة إجراءات الأعمال.

الرقم	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	3	البعد التنظيمي	3,7300	0,48600	موافق
2	1	البعد الإجرائي	3,9650	0,53170	موافق
3	2	البعد التكنولوجي	3,9640	0,60059	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور					
			3,8863	0,43936	موافق

الجدول رقم (21) الذي يوضح تقييم أصحاب المصلحة لمظاهر إعادة الهندسة، نجد أن غالبية أفراد العينة يوافقون على مظاهر إعادة الهندسة وأن كل من الأبعاد الثلاثة تقع ضمن مجال الموافقة [4,23 - 3,43] أي بمتوسط حسابي عام قدره 3,8863 وهذا ما يؤكد تدني الانحراف المعياري الذي بلغ 0,43936.

إذن النتائج تعكس لنا درجة الموافقة الذي يحدثه البعد التنظيمي، الإجرائي والتكنولوجي لإعادة الهندسة بالنسبة لأصحاب المصلحة ويمكن تفسير ذلك بتقليص سيورة العمليات وجهات الاتصال التي تعتمد عليها مؤسسة الضمان الاجتماعي، وتخفيض إجراءات الحصول على الخدمة ومدتها.

2.2. المحور الثاني: جودة خدمة المشروع في ظل تطبيق نظام الشفاء

نستعرض في هذا الجزء إجابات أفراد العينة حول عبارات جودة خدمة المشروع حسب كل بعد من الأبعاد الخمسة التي يعتمد عليها أصحاب المصلحة لتقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

❖ بعد الملموسية: ندرج الجدول التالي لتوضيح إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد الملموسية.

الرقم	الترتيب	بعد الملموسية		الاتجاه
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
23	3	4,04	0,942	موافق
24	5	3,51	1,168	موافق
25	6	3,40	1,146	لا أدري
26	7	3,39	0,994	لا أدري
27	2	4,08	0,872	موافق
28	1	4,35	0,757	موافق تماما
29	4	3,95	1,009	موافق
		3,817	0,984	موافق

يوضح الجدول رقم (22) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه، وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارة السبعة التي تعكس بعد الملموسية، حيث أن أعلى متوسط قدر بـ 4,35 بالنسبة للعبارة رقم 28 وانحراف معياري قدره 0,757، وقد جاءت العبارتين رقم (26، 27) بأقل متوسط حسابي لكل منهما على التوالي (3,40، 3,39) في الحدود مجال الحياد [2,62 - 3,43] حسب المقياس المستخدم في الدراسة.

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق على جودة خدمة المشروع المقدمة إليهم حسب بعد الملموسية، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسط الحسابي والذي قدر بـ 3,81 والمحصورة في حدود المجال [3,43 - 4,23] وانحراف معياري بلغ 0,984.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

❖ بعد الاعتمادية: الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتمادية.

الرقم	الترتيب	بعد الاعتمادية		الاتجاه
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
30	2	3,44	1,028	موافق
31	3	3,33	1,035	لا أدري
32	4	3,13	1,041	لا أدري
33	1	3,73	0,886	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد				لا أدري
		3,4075	0,9975	

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (23) أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (33) التي تشير أن اعتماد نظام الشفاء أدى إلى سرعة تقديم الخدمة والوفاء بالالتزامات في وقت قصير بمتوسط حسابي بلغ 33,7 وانحراف معياري قدر بـ 0,886، وقد جاءت العبارة رقم (30) التي توضح أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تقوم بأداء أعمال واحتياجات المؤمن في وقت قصير بمتوسط حسابي بلغ 3,44 وانحراف معياري قدره 1,028 أما العبارتين (31، 32) فجاءت ضمن مجال الحياد [2,62 - 3,42] بمتوسط حسابي (3,33، 3,13) على التوالي وانحراف معياري قدره (1,35، 1,041).

وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسط الحسابي لبعد الاعتمادية فقد بلغ 3,4075، مما يعكس حياد أصحاب المصلحة في الحكم على جودة خدمة المشرك من ناحية الاعتمادية، كما يدل عليه ارتفاع الانحراف المعياري المقدر بـ 0,9975.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

❖ بعد الاستجابة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد الاستجابة.

الرقم	الترتيب	بعد الاستجابة		الاتجاه
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
34	1	3,75	0,770	موافق
35	2	3,32	0,963	موافق
36	3	3,01	1,010	لا أدري
37	5	3,28	0,933	لا أدري
38	4	3,71	0,769	لا أدري
		3,414	0,889	لا أدري

تمت معالجة هذا البعد من خلال خمسة عبارة حققت وسطا حسابيا عاما 3,414 والذي يقع ضمن المجال المحايد [3,42 - 2,62] وانحراف معياري عام بلغ 0,889.

يتضح من الجدول أن العبارة رقم (34) والتي تنص على أن تطبيق نظام الشفاء ساهم في سهولة المتابعة من طرف موظفي المؤسسة لمختلف الاستفادات التي يحصل عليه المؤمن والصيدلي جاءت في المرتبة الأولى إذ حققت وسطا حسابيا قدره 3,75 وانحراف معياري 0,770، تليها العبارة رقم (35) بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3,75, 0,770)، وأخيرا باقي العبارات التي تندرج ضمن المجال المحايد [3,42 - 2,62].

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

❖ بعد الأمان: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأمان.

الرقم	الترتيب	بعد الأمان	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
39	4	2,88	1,192
40	2	3,67	1,016
41	1	3,97	0,810
42	3	3,47	1,058
		3,4975	1,019

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه، اتجاهات أفراد العينة جاءت موافقة على معظم العبارات التالية (40، 41، 42) بمتوسط حسابي قدره (3,67، 3,97، 3,47) على الترتيب، باستثناء العبارة رقم (39) التي جاءت ضمن المجال المحايد [2,62 - 3,42]، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي العام قدر بـ 3,4975 والذي ينتمي إلى مجال الموافقة [3,43 - 4,23] وانحراف معياري بلغ 1,019.

ويمكن تفسير ذلك بأن أصحاب المصلحة يقيمون بعد الأمان تقييم إيجابي والذي يعبر على درجة الموافقة التي تدل على أن عناصر بعد الأمان تلبي رغبات أصحاب المصلحة وهو ما يعبر عن الارتياح النفسي والثقة في التعامل مع المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

❖ بعد التعاطف: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعاطف.

الرقم	الترتيب	بعد التعاطف		الاتجاه
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
43	1	3,66	0,987	موافق
44	2	3,40	1,035	لا أدري
45	3	3,40	1,082	لا أدري
46	5	3,11	1,004	لا أدري
47	4	3,36	1,202	لا أدري
		3,386	1,062	لا أدري

بين الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات الأربعة كانت محايدة حسب المتوسطات الحسابية (3,40)، (3,36، 3,11، 3,40) باستثناء العبارة رقم 43 التي تقع ضمن مجال الموافقة [3,42 - 4,23] وبالتالي فإن معدل المتوسطات كان 3,386 من قبل أفراد العينة، أي الاتجاه كان محايد على جودة خدمة المشروع من ناحية التعاطف.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

❖ أبعاد جودة الخدمة: يوضح الجدول نتائج آراء إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة خدمة المشروع.

الرقم	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	1	الملموسية	3,817	0,984	موافق
2	4	الاعتمادية	3,4074	0,9975	لا أدري
3	3	الاستجابة	3,414	0,889	لا أدري
4	2	الأمان	3,4975	1,019	موافق
5	5	التعاطف	3,386	1,062	لا أدري
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور			3,50438	0,9903	موافق

من الجدول أعلاه يتبين بأن تقييم أصحاب المصلحة لجودة الخدمة من خلال الاتجاه المعتمد عليه في النموذج يختلف من بعد لآخر حيث أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على وجود جودة في الخدمة المقدمة من خلال بعد الملموسية بمتوسط حسابي بلغ 3,81، كما يقيمون جودة الخدمة من خلال بعد الأمان بتقييم أقل بمتوسط حسابي بلغ 3,4975، ثم يليها بعد الاستجابة، الاعتمادية والتعاطف والتي تقع ضمن مجال الحياد [2,62-3,42] بمتوسطات حسابية (3,414، 3,4074، 3,386) على الترتيب.

أما المتوسط الحسابي العام قدر بـ 3,504 وهو يقع ضمن مجال الموافقة [3,43-4,23]

وعليه نستنتج أن هناك اختلاف بسيط في تقييم أصحاب المصلحة لمستوى جودة الخدمة المقدمة إليهم من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي، اعتمادا على أبعاد النموذج المستخدم.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

3. اختبار الفرضيات:

قبل القيام باختبار فرضيات الدراسة نقوم بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين إعادة هندسة إجراءات الأعمال وجودة خدمة المشروع، ثم القيام بتقدير معاملات النموذج الرياضي وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار الفرضيات.

1.3. تكوين النموذج:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة والمشار إليها في الاستبيان يتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة ولذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم $Y=a X +b$.

2.3. تقدير نموذج الدراسة: من خلال تحديد معاملات a و b لكل فرضية بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS20,00.

3.3. تقييم نموذج الدراسة: من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين إعادة هندسة إجراءات الأعمال وجودة خدمة المشروع نجرى ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية، ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين المتغيرين، ويتكون هذا الاختبار من:

- معامل التحديد R^2 : يمثل مقدار ما يفسره المتغير المستقل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ويكون محصور بين $[0 - 1]$ وعليه:
 - إذا كان $R^2=1$ فذلك يعني أن المتغير x هو المتغير الوحيد الذي يفسر التغيرات الحاصلة في y .
 - في حين إذا كان $R^2=0$ يعني ذلك أن التغيرات الحاصلة في y سببها متغيرات مستقلة أخرى.
- اختبار ستيودنت (T) STUDENT:

تم استخدام اختبار STUDENT لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم إجراء مقارنة القيمة المحسوبة ($t_{réel}$) والقيمة الجدولية (t_{tab}) المستخرجة من جدول توزيع لستيوذنت، حيث أن درجة الحرية $v=n-2$ ومستوى المعنوية 5%.

- إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية فيتم رفض الفرضية H_0 وقبول الفرضية H_1 .
- وإذا كانت القيمة الجدولية أكبر من القيمة المحسوبة فإنه سيتم قبول الفرضية H_0 .

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالملة-

■ اختبار فيشر (F):

يتمثل اختبار فيشر في اختبار الفرضية H_0 حول المعنوية الإحصائية لمعادلة النموذج المقترح، ومدى موضوعية قيمة معامل التحديد المحصل عليه، من أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية ($F_{réel}$) والقيمة الجدولية (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر، حيث أن درجة حرية البسط $v = m$ ودرجة حرية المقام $v = n - m - 1$.

- إذا كانت قيمة ($F_{réel}$) أكبر من قيمة (F_{tab}) فيتم رفض الفرضية H_0 .
 - أما إذا كانت (F_{tab}) أكبر من قيمة ($F_{réel}$) فإنه سيتم قبول الفرضية H_0 .
1. الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع من وجهة نظر أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي لمدينة قالملة.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع من وجهة نظر أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالملة.
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع من وجهة نظر أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالملة.
- 1.1. تكوين النموذج:

حسب هذه الفرضية فإن:

- المتغير المستقل: متوسط الأبعاد الثلاثة لإعادة الهندسة (S).
- المتغير التابع: جودة الخدمة (E).

ويمكن التعبير عن هذين المتغيرين بواسطة نموذج خطي بسيط من الشكل التالي:

$$E = a S + b$$

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير إعادة هندسة إجراءات على جودة خدمة المشروع.

المعلومات	B	الخطأ المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة	R ²	F المحسوبة	F الجدولية
الثابت b	1,137	0,412	2,757	1,984	0,007	0,259	34,208	3,94
المعامل a	0,617	0,105	5,849		0,000			
				درجة المعنوية 0,05				

2.1. تقدير النموذج:

من خلال الجدول تكون معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$E = 0,617 S + 1,617$$

3.1. تقييم النموذج:

- بحساب معامل التحديد نجد أن $R^2 = 0,259$ وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 25,9% فقط من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمة) والباقي منه متغيرات أخرى.
 - اختبار ستودنت (T):
الجدول أعلاه يوضح القيمة الفعلية والقيمة الجدولية المستخرجة من الجدول الإحصائي لستودنت عند درجة الحرية $V = 98$ ومستوى المعنوية $\alpha = 0,05$.
 - بالنسبة للثابت b: بناء على معطيات الجدول أعلاه نجد أن قيمة t المحسوبة (2,757) أكبر من قيمة t الجدولية (1,984) ومنه الثابت b له معنوية.
 - بالنسبة للمعامل a: من خلال الجدول نجد أن قيمة t المحسوبة (5,849) أكبر من قيمة t الجدولية (1,984)؛ كما أن مستوى دلالة t (0,007) أقل من مستوى المعنوية 0,05، ومنه المعامل a له معنوية.
 - اختبار فيشر (F):
بناء على معطيات الجدول نجد أن قيمة F المحسوبة (34,208) أكبر من قيمة F الجدولية (3,94) عند درجة حرية البسط $V = 1$ ودرجة حرية المقام $V = 98$ ، ومنه النموذج له معنوية.
- وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل R^2 التي تم الحصول عليها هي قيمة موضوعية.

2. الفرضيات الفرعية:

1.2. الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير للبعد التنظيمي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير للبعد التنظيمي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للبعد التنظيمي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

1) تكوين النموذج:

حسب هذه الفرضية فإن:

- المتغير المستقل: البعد التنظيمي (B).

- المتغير التابع: جودة الخدمة (E).

ويمكن التعبير عن هذين المتغيرين بواسطة نموذج خطي بسيط من الشكل التالي:

$$E = a B + b$$

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير البعد التنظيمي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

المعلومات	B	الخطأ المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
الثابت b	1,570	0,365	4,298	1.984	0,00	0,231	29,385	3,94
المعامل a	0,526	0,097	5,421		0.00		درجة المعنوية 0,05	

2) تقدير النموذج:

من خلال الجدول تكون معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$E = 0,526B + 1,57$$

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان

الاجتماعي بمدينة قالمة-

3) تقييم النموذج:

- بحساب معامل التحديد نجد أن $R^2 = 0,231$ وهذا يعني أن المتغير المستقل (البعد التنظيمي) يفسر 23,1٪ فقط من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمة) والباقي 76,9٪ منها متغيرات أخرى.
- اختبار ستودنت (T):

الجدول أعلاه يوضح القيمة الفعلية والقيمة الجدولية المستخرجة من الجدول الإحصائي لستودنت عند درجة الحرية $V = 98$ ومستوى المعنوية $\alpha = 0,05$.

- بالنسبة للثابت b: بناء على معطيات الجدول أعلاه نجد أن قيمة t المحسوبة (4,298) أكبر من قيمة t الجدولية (1.984) ومنه الثابت له معنوية.
- بالنسبة للمعامل a: من خلال الجدول نجد أن قيمة t المحسوبة (5,421) أكبر من قيمة t الجدولية (1.984)؛ كما أن مستوى دلالة t(0,00) أقل من مستوى المعنوية 0,05، ومنه المعامل a له معنوية.
- اختبار فيشر (F):

بناء على معطيات الجدول نجد أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية البسط $V=1$ ودرجة حرية المقام $V=98$ ومنه النموذج له معنوية.

وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير للبعد التنظيمي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل R^2 التي تم الحصول عليها هي قيمة موضوعية.

2.2. الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير للبعد الإجرائي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير للبعد الإجرائي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للبعد الإجرائي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

1) تكوين النموذج:

حسب هذه الفرضية فإن:

- المتغير المستقل: البعد الإجرائي (C).
- المتغير التابع: جودة الخدمة (E).

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

ويمكن التعبير عن هذين المتغيرين بواسطة نموذج خطي بسيط من الشكل التالي:

$$E = a c + b$$

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير البعد الإجرائي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

المعلومات	B	الخطأ المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة	R ²	F المحسوبة	F الجدولية
الثابت b	1,570	0,365	5,841		0,000	0,107	11,729	3,94
المعامل a	0,3280	0,097	3,425	1,984	0,001	درجة المعنوية 0,05		

(2) تقدير النموذج:

من خلال الجدول تكون معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$E = 0,328C + 1,570$$

(3) تقييم النموذج:

- بحساب معامل التحديد نجد أن $R^2 = 0,107$ وهذا يعني أن المتغير المستقل (البعد الإجرائي) يفسر 10,7% فقط من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمة) والباقي منه متغيرات أخرى.
- اختبار ستودنت (T):
الجدول أعلاه يوضح القيمة الفعلية والقيمة الجدولية المستخرجة من الجدول الإحصائي لستودنت عند درجة الحرية $V = 98$ ومستوى المعنوية $\alpha = 0,05$.
- بالنسبة للثابت b: بناء على معطيات الجدول أعلاه نجد أن قيمة t المحسوبة (5,841) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.984) ومنه الثابت b له معنوية.
- بالنسبة للمعامل a: من خلال الجدول نجد أن قيمة t المحسوبة (3,425) أكبر من قيمة t الجدولية (1,984)؛ كما أن مستوى دلالة t (0,001) أقل من مستوى المعنوية 0,05 ومنه المعامل a له معنوية.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

- اختبار فيشر (F):

بناء على معطيات الجدول نجد أن قيمة F المحسوبة (11,729) أكبر من قيمة F الجدولية (3,94) عند درجة حرية البسط $V=1$ ودرجة حرية المقام $V=98$ ومنه النموذج له معنوية.

وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير للبعد الإجرائي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل R^2 التي تم الحصول عليها هي قيمة موضوعية.

3.2. الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

(1) تكوين النموذج:

حسب هذه الفرضية فإن:

- المتغير المستقل: البعد التكنولوجي (D).

- المتغير التابع: جودة الخدمة (E).

ويمكن التعبير عن هذين المتغيرين بواسطة نموذج خطي بسيط من الشكل التالي:

$$E = aD + b$$

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير البعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

المعلومات	B	الخطأ المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
الثابت b	1,993	0,323	6,172	1,984	0,000	0,192	23,296	3,94
المعامل a	,3890	0,081	4,827		0,000			
								درجة المعنوية 0,05

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة-

(2) تقدير النموذج:

من خلال الجدول تكون معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$E = 0,389C + 1,993$$

(3) تقييم النموذج:

- بحساب معامل التحديد نجد أن $R^2 = 0,192$ وهذا يعني أن المتغير المستقل (البعد الإجرائي) يفسر 19,2% فقط من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمة) والباقي منه متغيرات أخرى.
- اختبار ستودنت (T):
الجدول أعلاه يوضح القيمة الفعلية والقيمة الجدولية المستخرجة من الجدول الإحصائي لستودنت عند درجة الحرية $V = 98$ ومستوى المعنوية $\alpha = 0,05$.
- بالنسبة للثابت b: بناء على معطيات الجدول أعلاه نجد أن قيمة t المحسوبة (6,172) أكبر من قيمة t الجدولية (1,984) ومنه الثابت b له معنوية.
- بالنسبة للمعامل a: من خلال الجدول نجد أن قيمة t المحسوبة (4,827) أكبر من قيمة t الجدولية (1,984)؛ كما أن مستوى دلالة t(0,000) أقل من مستوى المعنوية 0,05، ومنه المعامل a له معنوية.
- اختبار فيشر (F):
بناء على معطيات الجدول نجد أن قيمة F المحسوبة (23.296) أكبر من قيمة F الجدولية (3,94) عند درجة حرية البسط $V = 1$ ودرجة حرية المقام $V = 98$ ، ومنه النموذج له معنوية.
وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية H_0 التي تنص على عدم وجود تأثير للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.
أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل R^2 التي تم الحصول عليها هي قيمة موضوعية.

الفصل الثالث: دراسة حالة - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالملة-

مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالملة بخصوص تأثير إعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع؛ تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تشير النتائج إلى أن درجة استيعاب أفراد العينة لمظاهر إعادة هندسة إجراءات الأعمال المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة كانت مرتفعة وبدرجة موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,88، وأن البعد الإجرائي لإعادة الهندسة حصل على أعلى متوسط حسابي 3,965 يليه البعد التكنولوجي بمتوسط حسابي بلغ 3,904، ثم البعد التنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,73.

وهذا ما يفسر بأن مؤسسة الضمان الاجتماعي قامت بتطبيق إعادة الهندسة من خلال استحداث نظام الشفاء وقد أدى هذا إلى تقليص الوقت، الجهد وخلق مهارات جديدة لتحسين جودة خدمة المشروع مما يدل على وجود تحديث وتطوير للعمليات، كما يدل على أن هناك وعي لمتطلبات أصحاب المصلحة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة (أحلام خان، 2012) حيث تظهر أن أسلوب إعادة الهندسة له تأثير أساسي على الموارد البشرية، لما تفرضه من تغيرات جذرية في الإجراءات والعمليات، والتقت أيضا مع نتائج دراسة (أحمد نجيب أبو عمشة، 2011) بأن هذا الأسلوب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل بالمؤسسة محل الدراسة. والتقت أيضا مع نتائج دراسة (Geste et Louis, 2013) بأن إعادة الهندسة ساهمت في زيادة كفاءة الموظفين وفهم أفضل للبيئة.

2. كما تشير نتائج الدراسة لتأثير كل من البعد (التنظيمي، الإجرائي والتكنولوجي) لإعادة الهندسة على جودة خدمة المشروع، حيث أن البعد التنظيمي هو أكثر الأبعاد تأثيرا على جودة خدمة المشروع بمعامل ارتباط $R=0,480$ و $R^2=0,231$ ثم البعد التكنولوجي بمعامل ارتباط $R=0,438$ و $R^2=0,198$ ، وفي الأخير البعد الإجرائي بمعامل ارتباط $R=0,327$ و $R^2=0,107$ ، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مراد محبوب، 2013) والتي خلصت إلى أن البعد الإجرائي هو الأكثر تأثيرا على جودة خدمة المشروع.

3. كما تشير نتائج الدراسة إلى إدراك أفراد العينة لأبعاد جودة خدمة المشروع في ظل تطبيق نظام الشفاء (إعادة هندسة إجراءات الأعمال) جاءت معظمها بدرجة موافقة لكل بعد، ويتضح أن بعد الملموسية قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,81، يليه بعد الأمان، ثم بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية وفي المرتبة الأخيرة حل بعد التعاطف بمتوسط حسابي قدره 3,386، وهذا يفسر بأن المؤسسة قامت بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية، الوسائل والظروف التي من شأنها أن تسهل عملية تقديم الخدمة وتحسن من

مستوى الجودة التي تعزز من رضا أصحاب المصلحة والاهتمام بانشغالهم وطالباتهم. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (وليد برغوتي، 2014) حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن مفهوم الجودة في مجال التأمينات يرتبط بقدرة المؤسسة على الوفاء باحتياجات العملاء ويعتبر العميل عنصر مهم في تقديم الخدمة.

4. كما التقت أيضا مع نتائج دراسة (سميحة بلحسن، 2012) وتعارضت مع دراسة (نور الدين بوعداني، 2006) ودراسة (أكثم ماجد العوجين، 2013) والتي توصلت إلى أن بعد الاستجابة والاعتمادية هي أكثر الأبعاد التي أثارت رضا العملاء وأن أفراد العينة يقيمون بعد الملموسية والاعتمادية تقييما سلبيا وتقييم إيجابي لبعدها الاستجابة.

5. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد المستقل (إعادة الهندسة) في المتغير التابع (جودة خدمة المشروع)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة لكل من الثابت b والمعامل a (2,757، 5,984) على التوالي وهي قيم أكبر من القيمة الجدولية (1,984) عند مستوى معنوية 0,05 بالنسبة للفرضية الرئيسية.

6. وأشارت النتائج إلى صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية وهذا راجع لكون قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية 0,05 ودرجة حرية البسط والمقام (1، 98) على التوالي ويتضح أن المتغير المستقل إعادة هندسة إجراءات الأعمال يفسر ما مقداره 25,9٪ من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع بالنسبة للفرضية الرئيسية وهذا ما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع. وقد اتفقت أيضا مع دراسة (إياد الدجني، 2013) والتي أظهرت أن أسلوب إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية بما ينسجم مع متطلبات تحسين الخدمة، كما اتفقت مع دراسة (الشيخ الداوي، 2007) التي أشارت بأن إعادة الهندسة هي بمثابة إعادة تركيز الجهود الموارد البشرية والمالية من خلال إعادة تصميم العمليات بطريقة تضمن سرعة أداء خدمة آمنة وذات جودة عالية وتكلفة أقل، كما التقت أيضا مع دراسة (مراد محبوب، 2013) والتي أظهرت أنه يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمة البنكية.

من خلال دراستنا للجوانب المختلفة للموضوع، نجد أن التغيرات التي تجتاح عالم الأعمال اليوم هي الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع إعادة هندسة إجراءات الأعمال في مختلف المنظمات، وقد كانت الهندسة الإدارية على رأس قائمة الجهود التي بذلتها المنظمات لمواجهة التغيرات التي تجتاح السوق العالمية؛ فالعولمة، اتفاقية التجارة الحرة، التوجه إلى التخصص، حرب الأسعار وقصر عمر المنتجات والخدمات في الأسواق نتيجة التطوير والابتكار المستمر كلها عوامل تجعل الطريق صعبا أمام المنظمات الراضية للتغيير نحو الأفضل. وهنا تبرز أهمية الهندسة الإدارية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة هذه التغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية مع التركيز على العملاء والعمليات.

كما تجدر الإشارة ونحن نتحدث عن هذا المدخل أن نبرز الدور الذي يلعبه في تحسن جودة خدمة المشروع، التي أصبحت ضرورة تتطلبها التغيرات والتطورات الاقتصادية في سوق الخدمات التي سمحت بدخول وخروج الكثير من المنظمات لتلبية المطالب المتنوعة للعملاء؛ لأن عميل الأمس ليس عميل اليوم؛ فهذا الأخير كثير المطالب واسع الاطلاع، صعب الإرضاء، سهل الفقدان، إرجاعه والاحتفاظ به مكلف وما هذا إلا نتيجة للثورات التكنولوجية والمعلوماتية التي زادت من ثقافة العميل بالمنتجات والخدمات من حوله كما أن المنافسة الشديدة اليوم جعلت الحاجة إلى التغيير المستمر ضرورة لازمة من أجل البقاء والاستمرار، لذلك تم تسليط الضوء على جودة الخدمة وسبل تطويرها لزيادة رضا أصحاب المصلحة.

❖ الاستنتاجات:

- إعادة هندسة إجراءات الأعمال تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري الأخرى.
- إعادة الهندسة الإدارية تركز على العمليات والعملاء لا على الأنشطة.
- تركز أيضا على الاستخدام الضروري والملح للأنظمة وتقنية المعلومات.
- أن تبني أسلوب إعادة هندسة إجراءات الأعمال يعد طريقة مناسبة لتفعيل تقنية المعلومات المساندة لتحسين إجراءات الأعمال.
- تعد تقنية المعلومات المحرك الرئيسي لإعادة الهندسة الإدارية.

خاتمة عامة

- ساهمت إعادة الهندسة في التركيز على نقاط المراجعة الاستراتيجية بدلا من تعدد نقاط المراجعة بالنسبة لعينة الدراسة، ودمج العمليات التي يقوم بها عدد كبير من الموظفين.
- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع من وجهة نظر أصحاب المصلحة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لمدينة قالمة.
- يوجد تأثير للبعد التنظيمي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.
- يوجد تأثير للبعد الإجرائي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.
- يوجد تأثير للبعد التكنولوجي لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع.

❖ التوصيات:

- الاهتمام بتعزيز مفهوم إعادة هندسة إجراءات الأعمال لدى أصحاب المصلحة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العمليات الإدارية والتقليل من الروتين والرقابة المتكررة.
- ضرورة الاستمرار في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة لما له من أثر كبير في تحسين جودة خدمة المشروع وتقليل وقت تقديم الخدمة لتحقيق رضا الزبون.
- العمل على نشر ثقافة إعادة هندسة إجراءات الأعمال في باقي المؤسسات الجزائرية لتحسين معايير الأداء عبر إنشاء فريق للهندسة الادارية في كل مؤسسة.
- تزويد المؤسسات بالوسائل التقنية مثل شبكة المعلومات المحلية، أجهزة الحاسوب وتوفير المستلزمات الفنية والإدارية من أجل مواكبة التطورات الجديد التي تفرضها رباح التغيير.
- ضرورة انتهاج سياسة الاقتداء بالمؤسسات الناجحة عن طريق الزيارات المتبادلة بين المؤسسات الجزائرية ومؤسسات الأجنبية والعربية.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة اللازمة لدعم وتطبيق منهج إعادة هندسة إجراءات الأعمال والتي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
- التطوير المستمر لإجراءات الأعمال والعمليات الإدارية المتبعة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لرفع وزيادة أداء العاملين.
- العمل على تجميع ودمج الأنشطة والمهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمة مميزة وسرعة في الأداء وتكاليف أقل.

خاتمة عامة

- لابد من امتلاك رؤية مستقبلية لما سوف تتجه إليه العوامل البيئية، لتحسين جودة الخدمات في ظل نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية.
- ضرورة القيام بالمراجعة المستمرة لمتطلبات ومقترحات أصحاب المصلحة.
- على المؤسسة أن تحدد الخدمات من وجهة نظر أصحاب المصلحة وليس من وجهة نظرها، وبناءً على ذلك تحدد معايير ومعدلات الأداء والمواصفات التي تشبع احتياجاتهم لأنهم محور الجودة.
- إجراء دراسات أخرى تتعلق بإعادة هندسة إجراءات الأعمال من وجهة نظر موظفي صندوق الضمان الاجتماعي.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية

1.1. الكتب:

2. أحمد عبد السميع طيبه، مبادئ الإحصاء الوصفي، دار البداية، الطبعة 01، الأردن، 2008.
3. أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2007.
4. أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل "الثورة الإدارية المضادة"، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، دون طبعة، مصر.
5. أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2009.
6. إبراهيم تركي سلطان، هندسة التغيير "التغيير الجذري لفن الإدارة: المنهجية والتطبيق"، دون طبعة، مصر، 1996.
7. إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2012.
8. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009.
9. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009.
10. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة والقياس)، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
11. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2009.
12. خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2002.
13. خضير كاظم حمود، موسى علامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2008.
14. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2008.
15. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دون طبعة، الأردن، 2007.
16. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

17. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الطبعة 01، الأردن، 2010.
18. سامي أحمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجات) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، الطبعة 01، مصر، 2005.
19. سلامة عبد العظيم حسن، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديد، دون طبعة، مصر، 2007.
20. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، مصر، 2009.
21. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة 01، الأردن، 2001.
22. فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، دون طبعة، مصر، 2005.
23. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج "مدخل إدارة الجودة"، دار الزقازيق، الطبعة 01، الأردن، 1997.
24. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، دون طبعة، ليبيا، 2006.
25. كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة 01، مصر، 2006.
26. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2006.
27. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة 01، الأردن، 2008.
28. محمد توفيق، تقييم الأداء "مدخل جديد لعالم جديد"، دار النهضة العربية، دون طبعة، مصر، 2002.
29. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة - الهندرة)، دار رضوان للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2014.
30. محمود العبيدي، مؤيد الفضل، إدارة المشاريع منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 02، الأردن، 2010.
31. محمود حاسم الصميدي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، الطبعة 01، الأردن، 2003.

قائمة المراجع

32. محمود حاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة، الطبعة 01، الأردن، 2010.
33. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2008.
34. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2007.
35. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة 03، الأردن، 2009.
36. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الطبعة 02، الأردن، 2007.
37. نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009.
38. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 04، الأردن، 2008.

2.1. الملتقيات والمجلات

- الملتقيات:

1. رضوان مسعد، تطوير إعادة هندسة الإجراءات، ورقة عمل مقدمة في ندوة تطوير الإدارات الحكومية من منظور إعادة هندسة الإجراءات، موريتانيا، فيفري 2008.
2. سليمان بلعور، عبد اللطيف مصطفى، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
3. عبد الكريم محسن باقر، أحلام إبراهيم العيثاوي، إعادة هندسة تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة- بغداد-، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
4. محمد حربي حسن، إعادة هندسة العمليات وترشيد إجراءات العمل، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الإصلاح المالي والإداري " تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية"، تركيا، أبريل 2009.
5. محمد زيدان، محمد يعقوبي، فعالية الموارد التمويلية المتاحة لمؤسسة التأمين الاجتماعي الجزائري في تحقيق السلامة المالية لنظام الاجتماعي، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير

قائمة المراجع

- تجارب بالدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 03-04 ديسمبر 2014.
6. مسعد رضوان، إعادة هندسة الإجراءات (المفهوم والأهمية)، ورقة عمل مقدمة في ندوة تطوير الإدارات الحكومية من منظور إعادة هندسة الإجراءات نواكشوط، موريتانيا، فيفري 2008.
7. نعيمة زرمي، الحماية الاجتماعية بين المفهوم والمخاطر والتطور في الجزائر، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 03-04 ديسمبر 2012.
8. الشيخ الدوادي، سمية برنو، أثر عملية إعادة الهندسة تطوير في الخدمة المصرفية، الجزائر، 2007.
- المجالات:
1. أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ديسمبر 2012.
2. إياد علي الدجني، أ نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 01، 2013.
3. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد، العلوم الاقتصادية، العدد 34، 2013.
4. صلاح شيخ ديب، تقوم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الإيزو في محافظة حلب، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009.
5. صلاح عبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على بريد الجزائر-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010.
6. قوي بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، ورقة، العدد 05، 2007.

3.1. المذكرات:

1. أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة الطلبة دراسة حالة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

قائمة المراجع

2. أكثم ماجد العواجين، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
3. أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
4. بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء في المؤسسة المبنائية سكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
5. حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004.
6. حنون نادية، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2010.
7. دنيا حسن متولي مجاهد، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية "دراسة تطبيقية على شركة نيسان"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2011.
8. رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق "دراسة حالة الجزائر 2001-2011"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
9. سليمان محمد الطراونة وآخرون، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24، الأردن، 2011.
10. ستار مجبل طالع العلياوي، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانيات تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية بغداد، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في الإدارة الصناعية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2013.

قائمة المراجع

11. سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون "دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
12. صالح عابر يشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
13. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون "دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
14. عائشة بوسطة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء "دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والإعلام الطبي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
15. عائشة والة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية لعين طاية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
16. عبد العزيز عبد العالي زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتورا في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، قسم التعلم عن بعد الإشراف الدراسي، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، بريطانيا، 2010 .
17. ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012.
18. مازن جهاد إسماعيل الشويكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

قائمة المراجع

19. محمد فوزي سالم عابدين، قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
20. مراد محبوب، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
21. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
22. نائل صفدي وآخرون، مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمة المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة تخرج، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح، فلسطين، 2011.
23. نور الدين بوغان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
24. وليد برغوتي، تقييم جودة الخدمات لشركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائرية (1995-2009) "دراسة تطبيقية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.

- المنشورات:

1. الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء، نظام الدفع من قبل الغير في مجال المنتجات الصيدلانية، مطبعة الضمان الاجتماعي قسنطينة، 2002.

2. المراجع الأجنبية

2.1. الكتب:

1. Béatrice bréchnac et Roubaud, **le marketing des services**, 8^{ème} tirage, édition d'organisation, paris, 2004.
2. Kotler Philip, **Marketing management**, Pearson Education, 12^{ème} edition, France, 2006.
3. Michel dunaud, **maitriser la qualité et les couts des produits et des projets**, 2^{ème} édition Masson ,paris,1994
4. Marie Christine Roy, Lin Gingras et Carole Bénard, **la réingénierie des processus d'affaires : étude comparative de la théorie et de la pratique**, DUNOD, Québec, 1995.
5. Michael HAMMER et James CHAMPY, **Le reengineering, réinventer l'entreprise pour amélioration spectaculaire de ses performances**, traduit par Michel Le Seac'h, DUNOD, Paris, 1993.

2.2. المذكرات:

1. Geste et Louis Dubouchet Consultant, **évaluation de la réingénierie de certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale**, Ministère des Affaires sociales et de la Sante, Direction générale de la cohésion sociale, France, 2013.
2. Marie Christine Roy, Lin Gingras et Carole Benard, **la réingénierie des processus d'affaires : étude comparative de la théorie et de la pratique**, DUNOD, Québec, 1995 .
3. Michelle Geralis, Mile Terziovski, **The Relationship between empowerment practices and service Quality Outcomes**, department of management, faculty of economics and commères, Australia, 1998.

3.2. المجالات:

1. Gao- Liang Wang, **the influence of internal service Quality on employee job satisfaction at Taiwan- listed international tourist hotels : using organizational culture as the moderator**, world transactions on engineering and technology education, Taiwan, N⁰ 03, 2012.
2. Victoria Bellou, Andreas Andronikidis, **the impact of internal service Quality on Customer service behaviour – evidence form the banking sector**, international journal of Quality & reliability management, N⁰ 09, 2008.

قائمة المراجع

3. المواقع الإلكترونية:

1. أحمد السيد الكردوي، التنمية الإدارية، إعادة هندسة العمليات، متوفر على الرابط:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/203407>
2. بوابة المواطن، خدمات عن بعد، متوفر على الرابط:
<http://www.elmouwatin.dz/?%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%B4%D9%81%D8%A7%D8%A1>
3. هاشم فوزي دباس العبادي، علي رزاق جواد العبادي، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المدد المادي إلى المدد المعلوماتي "دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل"، متوفر على الرابط:
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=51606>
4. وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، فضاء الشفاء، متوفر على الرابط: <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald>
5. وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، فضاء الشفاء، متوفر على الرابط:
http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=CleCHIFAtah

الملاحق

جدول يوضح عدد الصيدليات على مستوى ولاية قلمة.

عدد الصيدالة	البلدية
46	قلمة
07	بومهرة احمد
04	بلخير
02	لخزارة
07	هيلوبوليس
03	الفجوج
02	قلعة بوصبع
02	بوعاتي محمود
03	النشماية
11	واد الزناتي
01	راس العقبة
01	سلاوة عنونة
02	مجاز عمار
02	عين احساينية
04	حمام دباغ
02	الركنية
04	تاملوكة
02	عين مخلوف
02	عين العربي
01	برج الصباط
05	بوشقوف
03	واد الشحم
02	مجاز الصفاء
01	الدهوارة
01	جباله خميسي

01	بوحشانة
04	حمام النبائل
01	واد فراغة
02	عين بن بيضاء
01	عين رقادة
01	بوحمدان
02	بني مزلين
01	بن جراح
01	عين الصندل
134	المجموع

المصدر: مديرية الصحة والسكان لولاية قالمة، احصائيات (2014).



استبيان

نحن بصدد إجراء دراسة بعنوان "تأثير إعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع" - دراسة اتجاهات عينة من أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قالمة.-.
الرجاء منكم الإجابة على كل عبارات الاستبيان بكل موضوعية من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ونعلمكم أن البيانات لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.
ضع العلامة (x) أمام الإجابة التي تراها تعكس الواقع الحقيقي؛ ولكم كل الشكر والتقدير.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

- د. بلكبير بومدين

- براهيمية ايمان

- دوايلية احلام

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: (يملأ بالأرقام)
3. صفة التعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعي: مؤمن صيدلي
4. صفة المؤمن: طالب أستاذ موظف إداري
5. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج متزوج وله أبناء
6. طبيعة التأمين الصحي: شامل (100%) جزئي (80%)
7. أسباب التوجه لصندوق الضمان الاجتماعي: إيداع ملف طلب معلومات أو وثيقة للإجراءات الرقابية

ثانيا: مظاهر إعادة هندسة إجراءات الأعمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب آراء عينة من أصحاب المصلحة.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم	البعد
موافق تماما	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما			
					هناك مجموعة من العبارات موجهة للمؤمن والصيدلي، كل طرف يجب على أساس تجربته مع مؤسسة الضمان الاجتماعي وبطاقة الشفاء. يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة مع الواقع الحالي.		
					قامت مؤسسة الضمان الاجتماعي بإدخال أساليب حديثة للعمل.	1	البعد التنظيمي
					ساهم تنظيم الوحدات داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي بتسهيل سيرورة العمليات المرتبطة بالتعويضات التي يطلبها المؤمن والصيدلي.	2	
					أدى إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى استغناء كبير عن العمل الورقي من طرف الموظفين.	3	
					إتمام المعاملات المرتبطة بالتعويضات تشارك فيه وحدات تنظيمية أقل.	4	
					تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية (فيما يخص طلب وثائق إضافية) لكل معاملة تقوم بها للمؤمن أو الصيدلي.	5	
					تقوم المؤسسة بتقديم الخدمات بشكل مناسب من حيث الإجراء والمدة.	6	
					تعمل المؤسسة على التحسين المستمر للإجراءات التي تكفل السير الحسن للعمل.	7	
					استحداث نظام الشفاء (بطاقة الشفاء) لا يكلف الكثير من الوقت والجهد بالنسبة للمؤمن والصيدلي.	8	البعد الإجرائي
					تطلب تطبيق نظام الشفاء خلق مهارات جديدة من حيث الكفاءات والعدد لإنجاز الأعمال .	9	
					ساهم تطبيق نظام الشفاء في تقديم خدمات التأمين الصحي الاجتماعي بشكل أسرع وأسهل للمؤمن والصيدلي.	10	
					تعميم وتوطين نظام الشفاء ساهم في تسهيل حصول المؤمن على الدواء والتعويض من أي صيدلية متعاقدة على مستوى الوطن.	11	

					أدى استخدام نظام الشفاء في تقليل معاناة المؤمن حول الأخطاء المتعلقة بطبيعة التأمين.	12	
					ساهم هذا النظام في انخفاض زمن الحصول على الدواء والتعويضات لكل من المؤمن والصيدلي.	13	
					ساعد نظام الشفاء على إتمام كل طلبات المؤمن من الحصول على الدواء إلى غاية الحصول على التعويض من جهة واحدة.	14	
					يشكل نظام الشفاء همزة وصل بين هيئة الضمان الاجتماعي والمؤمن له اجتماعيا ومهني الصحة.	15	
					ساهم إدخال نظام الشفاء في تقليل تردد المؤمن والصيدلي على مؤسسة الضمان الاجتماعي للحصول على التعويضات.	16	
					سهل نظام الشفاء الحصول على العلاج وتحسين الرعاية الطبية للمؤمنين وذوي الحقوق.	17	
					يعتمد نظام الشفاء بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	18	البعد التكنولوجي
					يقوم نظام الشفاء باستقبال ومعالجة الفواتير والبيانات باستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال.	19	
					ساهم استحداث نظام الشفاء في توفير قاعدة للمعلومات حول التأمين الصحي الاجتماعي.	20	
					تقدم بطاقة الشفاء معلومات فورية ودقيقة حول المؤمن، مما يسهل من مهمة المستخدمين للنظام.	21	
					اعتماد نظام الشفاء ألغى المشاكل التقنية المؤثرة على تقديم الخدمة في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة من طرف المؤسسة والصيدلي.	22	
ثالثا: جودة خدمات المشروع في ظل تطبيق نظام الشفاء.							
					موقع مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء معروف واستراتيجي.	23	الملموسية
					المظهر الخارجي لمؤسسة الضمان الاجتماعي جيد وجذاب.	24	
					التنظيم الداخلي لمؤسسة الضمان الاجتماعي يسهل عملية الاتصال مع مقدمي الخدمة.	25	

					26	يتوفر صندوق الضمان الاجتماعي على عدد كاف من المنافذ للحصول على الخدمة.
					27	شكل بطاقة الشفاء الصادرة عن الصندوق مناسبة جدا.
					28	حجم بطاقة الشفاء عملي؛ يسهل حملها واستعمالها.
					29	متانة وصلابة بطاقة الشفاء يزيد من العمر التشغيلي لها.
					30	تقوم مؤسسة الضمان الاجتماعي بأداء أعمال واحتياجات المؤمن والصيدلي في وقت قياسي.
					31	تقدم المؤسسة للمؤمن والصيدلي جميع المعلومات الجديدة المتعلقة بالخدمات الجديدة.
					32	تعمل المؤسسة على تقديم الخدمة بصورة صحيحة من المرة الأولى.
					33	أدى اعتماد نظام الشفاء إلى سرعة تقديم الخدمة والوفاء بالالتزامات في الوقت المحدد.
					34	ساهم تطبيق نظام الشفاء في سهولة المتابعة من طرف موظفي المؤسسة لمختلف الاستفادات التي يحصل عليها المؤمن والصيدلي.
					35	الاستجابة السريعة لمختلف الاستعلامات التي يطرحها المؤمن والصيدلي حول الخدمة المقدمة.
					36	الاستجابة السريعة للشكاوى المقدمة فيما يخص الأخطاء المرتكبة في بطاقة الشفاء.
					37	تقديم الخدمة للمؤمن والصيدلي يتم على أساس أولوية الدخول.
					38	استخدام نظام الشفاء ساهم في سهولة التواصل للحصول على الخدمة من خلال تحسين الاستجابة.
					39	يتعامل موظفو المؤسسة مع المؤمن والصيدلي بلباقة مهما كانت ضغوط العمل.
					40	يتميز نظام الشفاء بتقديم جيد للبيانات والمعلومات حول وضعية المؤمن.

					يضمن نظام الشفاء حفظ خصوصية وسرعة المعاملات المتعلقة بالمؤمن والصيديلي.	41	
					عند التعامل مع موظفي الصندوق تضع ثقتك الكاملة فيهم.	42	
					أوقات عمل مؤسسة الضمان الاجتماعي مناسبة.	43	التعاطف
					ينصب الاهتمام الكبير للمؤسسة على خدمة المؤمن والصيديلي.	44	
					يقدم الموظفون في مؤسسة الضمان الاجتماعي النصح والتوجيه للمؤمن والصيديلي فيما يتعلق بالمعاملات والتعويضات.	45	
					يعلن صندوق الضمان الاجتماعي عن مختلف الخدمات المقدمة عبر الموقع الالكتروني بصفة مستمرة.	46	
					توفر المؤسسة لوحات إرشادية وإعلانات لتسهيل خدمة المؤمن والصيديلي.	47	

1. النتائج المتعلقة بمعامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	47

2. النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية

❖ التكرارات والنسب المئوية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	51	51,0	51,0	51,0
Valid أنثى	49	49,0	49,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-30	49	49,0	49,0	49,0
30-40	36	36,0	36,0	85,0
Valid 40-50	13	13,0	13,0	98,0
50 من اكثر	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

صفة التعاقد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مؤمن	78	78,0	78,0	78,0
Valid صيدلي	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

صفة المؤمن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
طالب	30	30,0	38,5	38,5
Valid استاذ	21	21,0	26,9	65,4
إداري موظف	27	27,0	34,6	100,0
Total	78	78,0	100,0	
Missing System	22	22,0		

Total	100	100,0	
-------	-----	-------	--

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	47	47,0	60,3	60,3
متزوج	12	12,0	15,4	75,6
اطفال له متزوج	19	19,0	24,4	100,0
Total	78	78,0	100,0	
Missing System	22	22,0		
Total	100	100,0		

طبيعة التأمين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid شامل	13	13,0	16,7	16,7
جزئي	65	65,0	83,3	100,0
Total	78	78,0	100,0	
Missing System	22	22,0		
Total	100	100,0		

اسباب التوجه الى الصندوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ملف ايداع	49	49,0	49,0	49,0
وثيقة او معلومات طلب	31	31,0	31,0	80,0
رقابية لاجراءات	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

3. النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
قامت المؤسسة بادخال اساليب حديثة للعمل	100	4,00	,682	,465
ساهم تنظيم الوحدات بتسهيل سيرورة العمليات المرتبطة بالتعويضات	100	3,98	,778	,606
ادى ادخال تكنولوجيا المعلومات الى استغناء كبير عن العمل الورقي	100	3,88	1,076	1,157
اتمام المعاملات المرتبطة بالتعويضات تشارك فيه وحدات	100	3,41	,889	,790
تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية	100	3,53	1,141	1,302

تقوم المؤسسة بتقديم خدمات بشكل مناسب من حيث الاجراء والمدة	100	3,58	1,103	1,216
تعمل المؤسسة علي التحسين المستمر للاجراءات التي تكفل السير الحسن للعمل	100	3,73	,983	,967
نظام الشفاء لا يكلف الكثير من الوقت والجهد	100	3,94	1,270	1,613
تطلب تطبيق نظام الشفاء الي خلق مهارات من حيث الكفاءة والعدد	100	3,71	,946	,895
ساهم تطبيق نظام الشفاء في تقديم خدمات الصحي الاجتماعي بشكل اسرع	100	3,92	1,089	1,185
تعميم وتوطين نظام الشفاء سهل للمؤمن الحصول علي الدواء والتعويض	100	4,36	,798	,637
ادي استخدام نظام الشفاء في تقليل معاناة المؤمن حول الاخطاء	100	4,00	,853	,727
ساهم هذا النظام في انخفاض زمن الحصول على الدواء والتعويض	100	4,21	,844	,713
ساعد نظام الشفاء على اتمام كل طلبات المؤمن	100	3,79	,935	,875
يشكل نظام الشفاء همزة وصل بين هيئة الضمان الاجتماعي والمؤمن له اجتماعيا	100	3,98	,876	,767
ساهم ادخال نظام الشفاء في تقليل تردد المؤمن والصيدلي على مؤسسة الضمان الاجتماعي للحصول على التعويضات	100	3,92	1,041	1,084
سهل نظام الشفاء في الحصول على العلاج وتحسين الرعاية الطبية	100	3,82	,968	,937
يعتمد نظام الشفاء بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات	100	4,17	,805	,648
يقوم نظام الشفاء باستقبال ومعالجة الفواتير والبيانات باستخدام التكنولوجيا الحديثة	100	4,02	,791	,626
ساهم استحداث نظام الشفاء في قاعدة للمعلومات حول التامين الصحي الاجتماعي	100	3,81	,907	,822
تقدم بطاقة الشفاء معلومات فورية ودقيقة حول المؤمن مما يسهل من مهمة المستخدمين	100	4,26	,787	,619
اعتماد نظام الشفاء على المشاكل التقنية حول تقديم الخدمة في ظل تكنولوجيا الحديثة	100	3,56	1,067	1,138
موقع مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء معروف واستراتيجي	100	4,04	,942	,887
المظهر الخارجي للمؤسسة جيد وجذاب	100	3,51	1,168	1,364

التنظيم الداخلي للمؤسسة يسهل عملية الاتصال مع مقدمي الخدمة	100	3,40	1,146	1,313
يتوفر صندوق الضمان الاجتماعي على عدد كافي من المنافذ للحصول على الخدمة	100	3,39	,994	,988
شكل بطاقة الشفاء الصادرة على الصندوق مناسبة جدا	100	4,08	,872	,761
حجم بطاقة الشفاء عملي ميسهل حملها واستعمالها	100	4,35	,757	,573
متانة وصلابة يزيد من العمر التشغيلي لها	100	3,95	1,009	1,018
تقوم مؤسسة الضمان الاجتماعي باداء واعمال واحتياجات المؤمن في وقت قياسي	100	3,44	1,028	1,057
تقدم المؤسسة للمؤمن والصيدلي جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	100	3,33	1,035	1,072
تعمل المؤسسة على تقديم الخدمة بصورة صحيحة من المرة الاولى	100	3,13	1,041	1,084
ادى اعتماد نظام الشفاء الى سرعة تقديم الخدة والوفاء بالالتزاماتفي وقت قياسي	100	3,73	,886	,785
ساهم تطبيق نظام الشفاء في سهولة المتابعة من طرف الموظفين لمختلف الاستفادات	100	3,75	,770	,593
الاستجابة السريعة لمختلف الاستعلامات التي يطرحها المؤمن والصيدلي حول الخدمة المقدمة	100	3,32	,963	,927
الاستجابة السريعة للشكاوي المقدمة فيما يخص الاخطاء المرتكبة في بطاقة الشفاء	100	3,01	1,010	1,020
تقديم الخدمة للمؤمن والصيدلي على اساس اولوية الدخول	100	3,28	,933	,870
استخدام نظام الشفاء ساهم في سهولة التواصل للحصول على الخدمة من خلال تحسين الاستجابة	100	3,71	,769	,592
يتعامل موظفو المؤسسة مع المؤمن والصيدلي بلباقة مهم كانت ظغوط العمل	100	2,88	1,192	1,420
يتميز نظام الشفاء بتقديم جيد للبيانات والمعلومات حول وضعية المؤمن	100	3,67	1,016	1,031
يضمن نظام الشفاء حفظ خصوصية وسرعة المعاملات المتعلقة بالمؤمن والصيدلي	100	3,97	,810	,656
عند التعامل مع موظفي الصندوق تضع الثقة الكاملة فيهم	100	3,47	1,058	1,120
أوقات عمل مؤسسة الضمان الاجتماعي مناسبة	100	3,66	,987	,974

ينصب الاهتمام الكبير للمؤسسة على خدمة المؤمن والصيديلي	100	3,40	1,035	1,071
يقدم الموظفون في المؤسسة النصح والتوجيه للمؤمن والصيديلي فيما يتعلق بالمعاملات والتعويضات	100	3,40	1,082	1,172
يعلن صندوق الضمان الاجتماعي عن مختلف الخدمات المقدمة عبر الموقع الالكتروني بصفة مستمرة	100	3,11	1,004	1,008
توفر المؤسسة لوحات إرشادية وإعلانات لتسهيل خدمة المؤمن والصيديلي	100	3,36	1,202	1,445
البعد التنظيمي	100	3,7300	,48600	,236
البعد الإجرائي	100	3,9650	,53170	,283
البعد التكنولوجي	100	3,9640	,60059	,361
جودة الخدمة	100	3,5336	,53270	,284
متوسط ابعاد اعادة الهندسة	100	3,8863	,43936	,193
Valid N (listwise)	100			

4. النتائج الخاصة بمعادلة خط الانحدار

❖ نتائج الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اعادة ابعاد متوسط الهندسة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,509 ^a	,259	,251	,46097

a. Predictors: (Constant), الهندسة اعادة ابعاد متوسط

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,269	1	7,269	34,208	,000 ^b
	Residual	20,825	98	,212		
	Total	28,094	99			

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. Predictors: (Constant), الهندسة اعادة ابعاد متوسط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,137	,412		2,757	,007
	الهندسة اعادة ابعاد متوسط	,617	,105	,509	5,849	,000

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

❖ نتائج الفرضيات الفرعية

• النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمي البعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480 ^a	,231	,223	,46962

a. Predictors: (Constant), التنظيمي البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,481	1	6,481	29,385	,000 ^b
	Residual	21,613	98	,221		
	Total	28,094	99			

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. Predictors: (Constant), التنظيمي البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,570	,365		4,298	,000
	التنظيمي البعد	,526	,097	,480	5,421	,000

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

• النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإجرائي البعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,327 ^a	,107	,098	,50599

a. Predictors: (Constant), الإجرائي البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,003	1	3,003	11,729	,001 ^b
	Residual	25,091	98	,256		
	Total	28,094	99			

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. Predictors: (Constant), الإجرائي البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,235	,383		5,841	,000
	الإجرائي البعد	,328	,096	,327	3,425	,001

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

• النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكنولوجي البعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,438 ^a	,192	,184	,48126

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,396	1	5,396	23,296	,000 ^b
	Residual	22,698	98	,232		
	Total	28,094	99			

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. Predictors: (Constant), التكنولوجيا البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,993	,323		6,172	,000
	التكنولوجيا البعد	,389	,081	,438	4,827	,000

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

الملخص:

تعد إعادة هندسة إجراءات الأعمال أسلوباً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، التكلفة، الاستجابة ومقاييس الأداء الأخرى، حيث تشير الدراسات أن أكثر من 70٪ من المنظمات اليوم تنفذ برامج لإعادة هندسة عمليات أعمالها، وينظر لها باعتبارها مبادرة تنظيمية محركة لإعادة اختبار عمليات الأعمال.

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع وفق إدراكات أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ عددهم (136) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل للبيانات واختبار للفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط والتحديد، اختبار فيشر واختبار ستودنت وغيرها من المقاييس الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة إجراءات الأعمال على جودة خدمة المشروع من وجهة نظر أصحاب المصلحة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة قامة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة إجراءات لأعمال، جودة خدمة المشروع.

Résumé

Il s'avère qu' il est impératif de changer les procédures de traitement des affaires pour aboutir a une nouvelle organisation qui vise a mettre en valeur le savoir faire, la qualité, le respect des narnes ainsi que les coûts .

Actuellement plus de 70 % des sociétés dans le monde brulent les étapes dans des réorganisations ingénieuses qui leur permettent de conduire magistralement leurs affaires.

Le leadership a été acquis bien sûre après des études approfondies et réfléchies qui ne laissent rien au hasard .

IL est très important qu' une réorganisa – tion analogue soit décidée dans le secteur d une assurances sociales en tenant compte composante humaine compétente et des techniques les plus performantes qui permettent au secteur de prendre son essor en tourniquant de meilleurs prestation et aux relations humaines de s'épanouir.

Nous avans aborde par moins de 136 employés et cadres et récolte des points de vue , des données, des prévisions et des aspirations légitimes, de mettre sur rails le programme SPSS .

En conclusion notre étude nous a permis de constater certaines lacunes et une lenteur qu' on peut combler en mettant en œuvre le nouveau engenering qui va déclencher le processus salvateur pour le secteur des assurances sociales et de la société en générale.

Les mots clés: réorganisa, la qualité de service dans le projet.