



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.3; Jul. 2023

عدد يوليو 2023



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

# العلاقة بين إعادة الهندسة وجودة الخدمة دراسة ميدانية

**The relationship between re-engineering and service quality  
Field study**

إعداد

تامر عيد محمد النمى

باحث ماجستير في إدارة الأعمال

إشراف

الأستاذ الدكتور / أسامة محمد علما

أستاذ إدارة الأعمال والتسويق المتفرغ

والعميد الأسبق لفرعي أكاديمية السادات بأسسيوط والإسكندرية

2022

## مقدمة البحث:

في عصر العولمة وما أفرزته من العديد من التحديات وعلي رأسها التنافسية الشرسية، ولكي تتمكن المنظمات من المنافسة والبقاء والاستمرار يجب عليها أن تعيد النظر في الأساليب الإدارية القديمة والبيروقراطية والتحول إلى أساليب إدارية جديدة تمكنها من تحقيق إشباع رغبات العملاء. وجدير بالذكر أن إعادة هندسة العمليات أحد الأساليب الإدارية التي تمكن المنظمات من الحفاظ على الربحية وذلك من خلال جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما أن إعادة هندسة العمليات التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى عمليات فعالة وذات كفاءة لتحسين الميزانية العمومية والنتائج النهائية. فإن إعادة هندسة النظام تنطوي على إعادة تصميم جذري للنظم الأساسية والتي تبدأ من إعادة التفكير في النظام. ويجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمؤسسة، ويسمى هذه النظام "إعادة الهندسة" (Re-engineering) وقد بدأ تطبيقه في الآونة الأخيرة.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات - نتيجة لعمليات إعادة هندسة المؤسسة - في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين إستيعابها ضمن وقت قصير. وقد ينطوي إعادة النظر في المشروع على دعم مرئي ومستدام من القيادة التنفيذية وحالة الأعمال القوية والأسس الصلبة للمشاكل ومنظور النهاية إلى النهاية (1). وهذه جوانب حاسمة يعتمد عليها نجاح المنظمة. وحتى إذا توسعت المنظمة بشكل كبير، فإن الاستراتيجية المؤسسية لا تزال لا تنفصم وتوفر الاستراتيجية المؤسسية خارطة طريق للمؤسسة لتحسين عمليات أعمالها (2). وتتعامل استراتيجية المنظمة مع القضايا المتعلقة بصياغة وتنفيذ الإدارة والتغيير في الأعمال التجارية التي ستبقى ناجحة ومربحة حتى في الأوضاع الاقتصادية السيئة (3). وتعد استراتيجية المنظمة هي خارطة طريق للنجاح التنظيمي والتي توفر وسيلة للوصول إلى المهمة والهدف النهائي للشركة، وكشفت الدراسات الحديثة أهمية الاستراتيجية للمنظمة والتي توفر بالأساس توجيهات واضحة لجميع وحدات وأقسام الأعمال التي تعمل بشكل متضافر (4) ومتكامل لتلبية توقعات المساهمين. وبالإضافة إلى ذلك هي واحدة من المستويات الهرمية الثلاثة للاستراتيجية. وتعد القرارات التي تتخذ على أعلى مستوى في إطار الاستراتيجية الشاملة قرارات لأوسع الاستراتيجيات التي تغطي مختلف الجوانب بصورة كبيرة في المنظمة (5).

(1) غسان قاسم داوود، 2015، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد)، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، مجلد 10، عدد 33، ص 19-45.

(2) Balasubramanian, S. (2010). Successful reengineering implementation strategy: Hindustan college of engineering ,p15

(3) Hammer, M., Champy, J., 2009. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: HarperCollins e-books,p23

(4) محمد عبد الغنى حسن هلال، 2007، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، ص 11.

(5) المرجع السابق، ص 25.

## الفصل الأول

### الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

هذا البحث في موضوع العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية " الهندرة" وجودة الخدمة في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص، وهو من الموضوعات الجديدة نسبياً، وقد تمت مناقشة هذا الموضوع في العموم منذ فترة في العديد من الدول والدراسات وذلك لأهميته، وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال حيث تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وهي مقدمة كالتالي: (دراسات عربية، دراسات أجنبية).

### أولاً: الدراسات العربية:

#### 1-دراسة: عبد الوافي، عبان (2022)<sup>(1)</sup> :

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها.
  - تحديد مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في إعادة هيكلة العمليات الإدارية.
  - تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- مشكلة الدراسة: تحديد مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.
- فروض الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.
- ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة عتاد الحاسوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة شبكة الاتصال في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة البرمجيات في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة المورد البشري في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.

النتائج النظرية:

- الإدارة الإلكترونية هي الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
  - للإدارة الإلكترونية أهمية، فهي تؤدي إلى حل مختلف المشاكل التي تعاني منها مؤسسة الاتصالات.
  - للإدارة الإلكترونية أربعة أبعاد وهي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال والموارد البشرية.
- النتائج التطبيقية:

(1) عبد الوافي، نبيلة، عبان، حنان (2022)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة عتاد الحاسوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة شبكة الاتصال في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة البرمجيات في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) تبرز مساهمة المورد البشري في إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار.

## 2-دراسة: حسن (2021)<sup>(1)</sup> :

أهداف الدراسة:

- دراسة وجود العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- توضيح دور التغيير في الهياكل التنظيمية في الأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- بيان أثر التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على الأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- التعرف على اثر التغيير في الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- شرح دور التغيير في اجراءات العمل في الأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.

مشكلة الدراسة:

تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي - دراسة حالة مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية (2010-2020م).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير الهيكلي والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التكنولوجي والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تغيير اجراءات العمل والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.

(1) حسن، محمد صلاح ابراهيم (2021)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي - دراسة حالة مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية (2010-2020م)"، قسم الدراسات النظرية، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في الموارد لبشرية والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- النتائج العامة:
- من خلال الدراسة اتضح ان تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية تحتاجه المنظمات والشركات لمواكبة التغيير.
- تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية يجعل من الهيكل التنظيمي يتأقلم مع اهداف الشركة.
- يبرز اعادة تطبيق ان تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تقليل الجهد والوقت اللازم بالمنظمة.
- من خلال الدراسة تبين ان هنالك مداخل اخرى للتغيير مثل الجودة وغيرها من المداخل الاخرى تختلف مع اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية.
- يركز تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة على كل من اعادة هندسة الموارد البشرية واداء نظم المعلومات واعادة الهيكل التنظيمي.
- النتائج الخاصة:
- اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير الهيكلي والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- اكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التكنولوجي والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تغيير اجراءات العمل والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.
- اوضحت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير في الموارد لبشرية والأداء المؤسسي بشركة دال للصناعات الغذائية.

### 3-دراسة: خليفى (2021)<sup>(1)</sup> :

أهداف الدراسة:

- لقاء الضوء على الجانب العلمى للهندسة الإدارية والتسويق.
- توضيح سبل تمكين المنظمات من استغلال التطورات فى المجال الإدارى.
- الربط بين تبنى أسلوب إعادة هندسة العمليات وتطبيقه واستخدامه للتوصل الى نموذج جديد يساهم فى بناء وتحسين استراتيجيات التسويق للمنظمات. وصولا لتقديم الاستنتاجات والتوصيات بهذا الشأن.

مشكلة الدراسة: تحديد اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية وانعكاسها على التسويق - دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر - قالمة.

فروض الدراسة:

الفرضية العامة: تنعكس عمليات إعادة الهندسة الإدارية على التسويق ايجابيا.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر الهندسة الإدارية بالإيجاب على الأداء المؤسسي فى مؤسسة عمر بن عمر.
- تؤثر البيئة التسويقية بالإيجاب على استراتيجية خدمة الزبائن.

(1) خليفى، صفاء (2021)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وانعكاسها على التسويق - دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر - قالمة"، جامعة 8 ماي 1945- قالمة، وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- تساهم تكنولوجيا المعلومات للهندسة الإدارية في تفعيل التسويق الإلكتروني لمؤسسة عمر بن عمر.

#### النتائج العامة:

- تسعى مؤسسة عمر بن عمر لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل إحداث تغييرات جوهرية في العمليات مما يؤدي إلى تحسينات كبيرة في أداء الموظفين.
  - تقوم المؤسسة بإشراك جميع مصالحها في عملية التغيير.
  - تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ايجابيا على أداء الموظفين.
  - يعمل موظفي المؤسسة على تنمية مهارات موظفيها وتحفيزهم معنويا من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم لطرح أفكارهم و إبداعاتهم.
  - تسعى المؤسسة لتحليل الظروف السائدة في البيئة المحيطة بها، ومن خلالها تبنى استراتيجيتها التسويقية لتوفير المعلومات وتسطير الأهداف وبالتالي انتهاز الفرص التي يتيحها السوق.
  - تتعرف المؤسسة على منافسيها وعلى رغبات المستهلكين وأيضا متطلبات السوق من خلال بحوث التسويق لتوفير المعلومات وتبسيط إجراءات العمل.
  - تعمل مؤسسة عمر بن عمر لمعرفة رغبات زبائنها وتطوير منتجاتها لتلبي متطلبات المستهلكين.
  - تسعى المؤسسة لتلبية رغبات زبائنها بسرعة والهدف من ذلك أن تتميز على منافسيها.
  - تساند المؤسسة فكرة التغيير بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
  - تعتمد المؤسسة على الأساليب الحديثة في التسويق مما ساهم في انتشار منتجاتها على أوسع نطاق.
  - يساهم التسويق الإلكتروني في تقريب المؤسسة من المستهلك لمعرفة رغباته واقتراحاته حول منتجاتها.
- ومنه تحققت الفرضية العامة في ظل النتائج المتحصلة.

#### 4- دراسة: البربري، (2011) (2):

مشكلة الدراسة:

تحديد دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق.

وتتضح المشكلة في انخفاض مستوى إدراك العاملين بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق المركزية (بالفروع التابعة للكليات والمعاهد) لماهية إدارة المعرفة، والمراحل والعمليات التي تمر بها، وكذلك المقومات والمتطلبات اللازمة لإدارتها، والاستفادة منها في إعادة هندسة العمليات بهذه الوحدات الإدارية والتغيير في المهام والمسئوليات والوظائف.

فروض الدراسة:

- دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق.
- وإذا ما كان هناك تباين بين موظفي الوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق حول توافر نظام لإدارة المعرفة بها.
- درجة التباين بين الموظفين العاملين بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية بها.

(2) البربري، محمد أحمد عوض (2011)، دراسة بعنوان: دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق - دراسة ميدانية، كلية التربية، جامعة المنصورة.



#### نتائج الدراسة:

- عدم وجود تباين جوهري بين آراء العاملين بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق لعمليات إعادة الهندسة وذلك نتيجة للتقارب في ثقافات رؤساء الوحدات الإدارية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة المعرفة وعمليات إعادة الهندسة، وهذا يعني أن نقص إدراك أهمية إعادة الهندسة يتأثر بنقص المكافآت التي تشجع على تبادل المعرفة ونشرها وليس تخزينها.
- وجود علاقة قوية بين اكتساب المعرفة وبين كافة عمليات إعادة الهندسة، فيما عدا الهيكل التنظيمي الذي قد يتأثر بطبيعة الحال بنوعية رؤساء ومديري الوحدات، مما يعني أن ارتفاع مستوى اكتساب المعرفة يزيد من إدراك العاملين لإعادة الهندسة.

#### 5- دراسة: إبراهيم، (2010) (1):

دراسة هدفت إلى تحقيق فعالية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية بالتطبيق على المدرسة الثانوية العامة في مصر.

مشكلة الدراسة: تحقيق فعالية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية بالتطبيق على المدرسة الثانوية العامة في مصر.

فروض الدراسة: أسلوب الهندسة الإدارية يحقق فعالية جودة المنظومة المدرسية.

#### نتائج الدراسة:

- تحاول إدارة المدرسة إحداث التنسيق بين الوحدات الإدارية بينما تحتفظ إدارة المدرسة الثانوية العامة لنفسها بجميع الصلاحيات الإدارية.
- يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة بالمدرسة الثانوية العامة، في حين يوجد غموض بالسياسات والنظم الإدارية التي توجه العمل الإداري، وعدم وضوحها لدى الأفراد العاملين بالمدرسة.
- تساعد برامج تنمية وتطوير العاملين في المدرسة على إعادة بناء العمليات الإدارية، إلا أنه لا توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين بالمدرسة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### 1-دراسة: (2019) Khashman, Aysar Mohammad. (1):

(1) إبراهيم، أحمد محمد سعيد (2010)، دراسة بعنوان: تحقيق فعالية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية بالتطبيق على المدرسة الثانوية العامة في مصر، كلية التربية، القاهرة.  
(1) Khashman, Aysar Mohammad (2019)، دراسة بعنوان: تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية (WISE)، الأردن.

دراسة هدفت الى محاولة معرفة الى اي مدى يمكن أن تؤثر إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الغرض من هذه الدراسة هو محاولة تسليط الضوء على عوامل إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR)، ومدى تأثير هذا على الأداء التنظيمي في إدارة ترخيص السائقين والمركبات (DVLD) في الأردن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط.

مشكلة الدراسة: تحديد تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تساؤلات الدراسة:

لا يعني إعادة هندسة الأداء التغيير الذي تتطلبه المنظمة فحسب ، بل يجب أن يكون هذا التغيير جزئياً أيضاً، لهذا يعتبر مفهوم إعادة هندسة الأعمال أحد المفاهيم الحديثة لأساليب الإدارة التي تهدف إلى إجراء تغييرات جذرية ومتكاملة في عمليات وأنشطة المنظمات في جميع الصناعات. ومن الملاحظ أن العديد من المنظمات لا تدرك أهمية إعادة الهندسة ، هذا المفهوم له دور كبير في تحسين وتطوير أنشطتهم وعملياتهم، ولذلك تم تصميم الأسئلة البحثية التالية لمحاولة تحقيق هدف الدراسة:

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إعادة تصميم الأعمال على الأداء التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط.

نتائج الدراسة:

- كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس آثار إعادة هندسة العمليات التجارية على الأداء التنظيمي لدائرة ترخيص السائقين والمركبات (DVLD) في الأردن. يتضح من وكانت النتائج تفيد بأن (DVLD) في الأردن تقوم بتنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية في عملياتهم المختلفة وكانت نتائجهم كبيرة.

- وأظهرت النتائج أن هناك تأثير موجب معنوي احصائي وتأثير كامل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على دعم إدارة tp لتحسين الأداء التنظيمي والقدرة على اختيار منهجية إعادة هندسة الأعمال.

- من ناحية أخرى، تم العثور على تأثير سلبي عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الثقافة التنظيمية والموائمة الاستراتيجية BPR.

- واجهت هذه الدراسة بعض القيود التي تشير إلى خطوط بحث جديدة، وتتعلق بمجتمع الدراسة. حيث كان حجم العينة صغير إلى حد ما مما قد يجعل النتائج تمثل منظمة واحدة. لذلك يجب توسيع نطاق مجتمع البحث ليشمل مجموعة واسعة من العينات والقطاعات المختلفة في المستقبل. كذلك يمكن أن يشجع هذا البحث الباحثين الآخرين في المستقبل على إجراء مزيد من الدراسات حول تأثير إعادة هيكلة الأعمال على الأداء التنظيمي من خلال التوسع في دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاعات الحكومية الأخرى مع حجم عينة أكبر، وسيكون هذا مفيداً وسيسمح لهم بمقارنة نتائجهم مع نتائج الدراسات الأخرى.

## 2-دراسة: (2016) Özge Akbaba, Erkut Altındağb (1):

الهدف الرئيسي من الدراسة هو قياس وتقييم أهمية إعادة الهندسة التنظيمية للمناخ ورأس المال النفسي ومعرفة مدى و تأثير إعادة الهندسة و المناخ التنظيمي ورأس المال النفسي ومدى وقوة تأثيرهم بعد إعادة الهندسة على أداء الشركة.

مشكلة الدراسة: تحديد آثار إعادة الهندسة والمناخ التنظيمي و رأس المال النفسي على أداء الشركة.

نتائج الدراسة:

تمثل الشركات المملوكة للعائلة في تركيا بشكل عام ضمن فئة الشركات التي يتم تصنيفها على أنها شركات صغيرة ومتوسطة الحجم. ونجد ان المناخ التنظيمي هو المتغير المستقل الذي كان له تأثير مباشر على أداء الشركة. ويلاحظ أن أداء الشركة يزداد في الأعمال ذات المناخ التنظيمي المعتدل. حيث انه في حالة وجود المناخ التنظيمي المعتدل داخل الشركة فإن ذلك يشير إلى عدد أقل من التعارضات بين الموظفين، ويصبح الهدف هو العمل على الحد من الضغوط والإجهاد للعاملين وفي نفس الوقت الإشراف الجيد عليهم؛ و من ناحية أخرى ، فإنه يشير إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والدافعية من أعضاء المنظمة وارتفاع مشاعر الموظفين الجيدة في بيئة العمل يؤدي إلى استمرار التزامهم القوي تجاه المنظمة. ويختلف المناخ التنظيمي باختلاف الموظفين. على سبيل المثال، سيبحث الشخص عن العمل في مناخ تنظيمي مختلف لنفسه، لأن العمل الجماعي قد يكون غير مناسب لمن لا يحب العمل في ظروف مزدحمة او قضاء جزء من الوقت مع زملاء العمل الآخرين، حيث لن يكون ذلك مرضياً للشخص الطموح. ومن الملاحظ أن أداء هذا الموظف سوف يزداد، وان هذا سوف يكون له آثار إيجابية على الشركة.

وبالتالي يجب على قادة ومدبرو المنظمة ان يقومو بتوجيه الأشخاص المناسبين إلى الإدارات المناسبة ونوفير ظروف العمل المناسبة لهم، ويجب على موظفو الموارد البشرية ان يتمتعو بميزة كونهم مراقباً جيداً على الموظفين وان يوفرو المناخ التنظيمي الملائم لهم.

## دراسة: (2015) Alireza Omidia, Behnaz Khoshtinata (2):

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقق من تأثير العوامل التقنية والعوامل البشرية وكذلك تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ عملية إعادة الهندسة في شركة إيران للطيران. طريقة البحث في هذه الدراسة مطبقة من حيث هدفها وهي مسح وصفي و من حيث طريقته شمل المجتمع الإحصائي للدراسة كبار المديرين والمدراء المتوسطين والمديرين التشغيليين و المشرفين وعددهم الإجمالي 312.

مشكلة الدراسة: تحديد العوامل المؤثرة في تنفيذ العملية التجارية إعادة الهندسة: مع الأخذ في الاعتبار دور الثقافة التنظيمية (دراسة حالة: الخطوط الجوية الإيرانية).

نتائج الدراسة:

(1) Özge Akbaba, Erkut Altındağb (2016)، دراسة بعنوان آثار إعادة الهندسة والمناخ التنظيمي و رأس المال النفسي على أداء الشركة. قسم العلوم الاجتماعية والسلوكية، جامعة بيكنت، اسطنبول، تركيا. Özge Akbaba, Erkut Altındağb (2016), The Effects Of Reengineering, Organizational Climate And Psychological Capital On The Firm Performance, Social and Behavioral, Beykent University, Istanbul, Turkey.

(2) Alireza Omidia, Behnaz Khoshtinata (2015)، دراسة بعنوان: العوامل المؤثرة في تنفيذ العملية التجارية إعادة الهندسة: مع الأخذ في الاعتبار دور الثقافة التنظيمية (دراسة حالة: الخطوط الجوية الإيرانية)، قسم الإدارة، فرع بوين زهرة، جامعة آزاد الإسلامية، بوين زهرة، إيران.

Factors affecting the implementation of business process reengineering: taking into account the moderating role of organizational culture(Case Study: Iran Air), Department of Management, Buin Zahra Branch, Islamic Azad University, Buin Zahra, Iran.

وفقاً للفرضيات التي تم التحقق فيها، لوحظ أنه كلما زاد عدد الموظفين الذين أقامت الإدارة بإقامة علاقة أفضل معهم في الوظيفة، وكذلك كلما زاد شعور أصحاب العمل بالثقة تجاه مرؤوسيه، وكلما كان مناسباً القيام بتفويض السلطة، فإن ذلك سوف يدي إلى إشراك الأفراد والعاملين بشكل أكبر في العمل، وبالتالي سيتم زيادة قدراتهم في أدائهم لأعمالهم في الشركة، والشركة سوف تتحرك نحو النمو والتنمية بشكل أكبر وسريع، وبالتالي فإنه يمكن تحفيز المنظمات والأفراد على قبول التغييرات التي تم إنشاؤها من خلال التواصل بين الإدارة والعاملين مع بعضهم البعض، أيضاً التدريب وتقوية روح الابتكار ممكن ان يتم من خلال خلق البيئة المناسبة والتشجيع على طرح الأفكار الجديدة وعدم مقاومة التغييرات الجديدة. تظهر نتائج تحليل البيانات الإحصائية أن العوامل البشرية والفنية تؤثر العوامل على تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية في شركة إيران للطيران. الثقافة التنظيمية أيضاً تقلل من مقاومة العوامل البشرية في تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية في إيران للطيران. يمكن أن يؤدي انخراط الموظفين ومشاركتهم في مختلف أنشطة الشركة إلى زيادة تمكينهم في العمل، حيث تشير النتائج إلى أن انخراط الموظفين ومشاركتهم وتشجيعهم على المشاركة، يخلق شعوراً بالملكية والمسؤولية عن أعمالهم في الشركة، وهذا الشعور بالملكية يؤدي إلى خلق المزيد من الالتزام تجاه الشركة ويزيد الاستقلالية بين الموظفين. ونتيجة هذا الاستقلال و شعور الشخص بالتمكين في الشركة فإن هذا يدفع العامل الى ان يحسب ويفسر التغييرات المقدمة من الإدارة ويقبل بها، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة منطقية.

## 2- دراسة: (Sibhato, and Singh, 2012)<sup>(1)</sup>:

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسير كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

مشكلة الدراسة: دراسة مدى تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية. نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج البحث أن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأوضحت النتائج أيضاً أن أهم عوامل نجاح الإستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت أن كل من (عدم تدريب الموظفين، والنقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي الإستراتيجية، والإدارة المحبطة مع نتائج بظيئة، عدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الإستراتيجية، وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية) تؤثر سلباً على نجاح إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتماماً متزايداً بالنسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة لما لها من دور مهم في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف، وتحقيق قفزة نوعية في الأداء وأبرزت معظم الدراسات السابقة دور وواقع إعادة هندسة العمليات وجودة الخدمة في المؤسسات الحكومية والأمنية والصناعية. وبالتالي وجود فجوة بحثية في دراسة واقع إعادة هندسة

(1) Sibhato, and Singh (2012)، دراسة بعنوان: تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية.

Evaluation on BPR Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions.

Global Journal of Management and Business Research

Volume 12 Issue 11 Version 1.0 July 2012

Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal

Publisher: Global Journals Inc. (USA)

Keywords : Business process reengineering, Ethiopian Ethiopian higher education institutions.

العمليات وجودة الخدمة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص في محافظة الأسكندرية والتي يحاول الباحث المساهمة في دراستها في هذه الدراسة.

### استفاد الباحث من الدراسات السابقة للدراسة الحالية:

1 - توصل الباحث إلى أن الدراسات التي تتناول دور إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة في شركات القطاع الخاص لم تغطي المجالات بشكل تفصيلي، كما ان الدراسات السابقة تشير الي ندرة الدراسات التي تناولت فحص العلاقة بين اعادة الهندسة وجودة الخدمة خاصة في مجال شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص الامر الذي يحتم ضرورة اجراء المزيد من الدراسات.

2 - استفاد الباحث من استقراء الدراسات السابقة التي تم تناولها سواء العربية او الأجنبية في تحديد متغيرات الدراسة.

3 - كما استفاد الباحث أيضا من هذه الدراسات في صياغة مشكلة البحث وتطوير صياغة الفروض والأهداف وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لإختبار الفروض وكذلك في استخراج العناصر والمتغيرات اللازمة لتصميم اداة الدراسة (الإستقصاء).

### الفجوة البحثية:

- الدراسات السابقة تشير الي ندرة الدراسات التي تناولت فحص العلاقة بين اعادة الهندسة وجودة الخدمة خاصة في مجال شركات القطاع الخاص.

- كما أن الدراسات التي تناولت دور إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة في شركات القطاع الخاص لم تغطي كل المجالات بشكل تفصيلي.

وبالتالى يتضح وجود فجوة بحثية فى دراسة واقع إعادة هندسة العمليات وجودة الخدمة في مجال شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص بمحافظة الأسكندرية والتي يحاول الباحث المساهمة فى دراستها فى هذه الدراسة.

## المبحث الثانى: منهجية البحث

### 1 - مشكلة البحث:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة على عدة اسئلة مختلفة، حيث تتلخص مشكلة الدراسة فى محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين إعادة الهندسة وجودة الخدمة ام لا، وان وجدت هذه العلاقة فما هى طبيعتها وما هى دلالتها؟
- 2- ماهى القدرة التنبؤية للتفاعل المشترك بين ابعاد إعادة الهندسة وجودة الخدمة، وان وجدت هذه القدرة التنبؤية فما هى طبيعتها وما هى دلالتها؟
- 3- هل توجد فروق فى الأهمية النسبية بين ابعاد إعادة الهندسة فى التأثير على جودة الخدمة؟

وبناء على ما سبق تكمن مشكلة البحث فى "تحديد العلاقة بين إعادة الهندسة وجودة الخدمة" مع التطبيق على شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص بمحافظة الأسكندرية.

### أهداف البحث:

1. الكشف عن مدى تطبيق إعادة الهندسة الإدارية فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص.
2. تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد إعادة الهندسة الإدارية ومستوى جودة الخدمة المقدمة لعملاء شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص.
3. تحديد تأثير إعادة الهندسة على كل بعد منفردا من أبعاد جودة الخدمة ومعرفة دلالتها وطبيعتها فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص.
4. تحديد أثر إعادة الهندسة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفى وتوقعات المواطنين المستفيدين من الخدمات فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص.

### أهمية البحث:

تنبثق أهمية الدراسة من تركيزها على معرفة درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص ومحاولة معرفة الفوائد عند تطبيق البرنامج الصحيح لإعادة هندسة العمليات:

1. هل استخدام إعادة هندسة العمليات يمكن ان يستخدم كنقطة الانطلاق الأولى والتي يأخذها المدير التنفيذى فى الاعتبار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. هل جودة الخدمة و المنافسة و الامكانية على تحقيق الربح وهل زيادة النصيب السوقى هى القضايا التى سوف تحظى بالاهتمام الأكبر للمدير التنفيذى فى برنامج إعادة هندسة العمليات.
3. هل مجهودات إعادة هندسة العمليات تقع بين دائرتين وهما العمل عبر الإدارات الوظيفية والاجماع من ناحية وفهم الأسواق والعملاء من ناحية أخرى، وهل يعتبر ذلك من أكثر العمليات أهمية لمهندسى إعادة تصميم العمليات.

## 2 - فروض البحث:

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين العناصر المكونة لإعادة الهندسة (تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، الإتصال الإداري، الاعداد للتغيير) وعناصر جودة الخدمة (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف) في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص، وبناء على ذلك فلقد قام الباحث بصياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

**الفرض الرئيسي الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وعناصر جودة الخدمة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص. ويتفرع منه فروض فرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والملموسية في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والإعتمادية في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والإستجابة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والضمان في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتعاطف في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.

**الفرض الرئيسي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعناصر جودة الخدمة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص. ويتفرع منه فروض فرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والملموسية في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإعتمادية في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإستجابة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والضمان في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتعاطف في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.

**الفرض الرئيسي الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري وعناصر جودة الخدمة في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص. ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية:

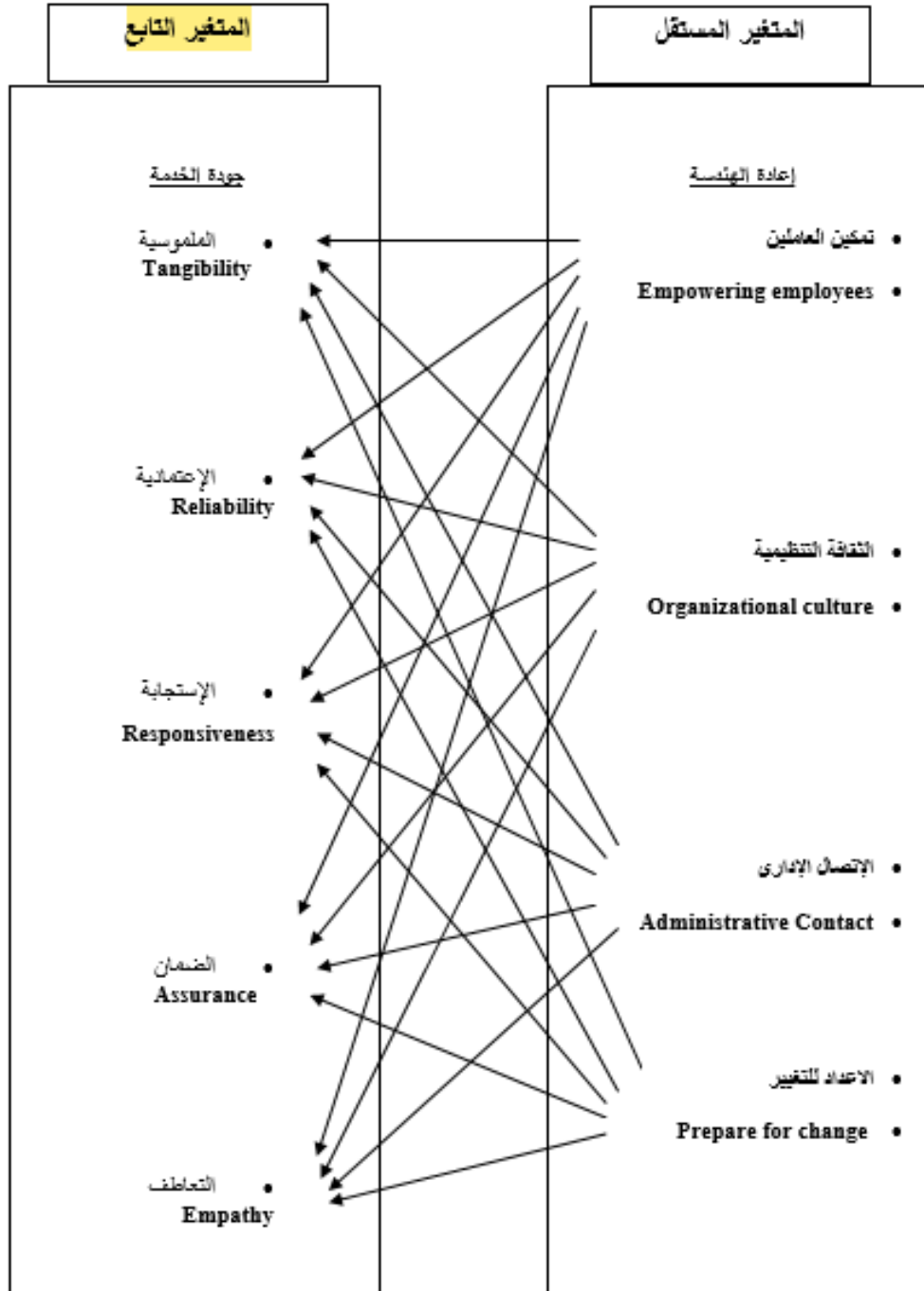
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والملموسية في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والإعتمادية في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والإستجابة في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والضمان في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والتعاطف في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.

**الفرض الرئيسي الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعداد للتغيير وعناصر جودة الخدمة في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص. ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعداد للتغيير والملموسية في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعداد للتغيير والإعتمادية في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعداد للتغيير والإستجابة في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعداد للتغيير والضمان في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعداد للتغيير والتعاطف في شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.



متغيرات الدراسة: نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة.



## تصميم الدراسة:

### 1- مجتمع الدراسة:

قام الباحث بعمل حصر شامل للعاملين بالمستويات الادارية العليا والوسطى والمباشرة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص العاملة في محافظة الاسكندرية والتي قامت بإعادة الهندسة Re-eng، وتبين وجود سبعة شركات وعدد المفردات بها 340 مفردة، وسيتم دراستها جميعها حسب الجدول التالي:

اسم الشركة	عدد العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة	عدد العاملين بمستوى الإدارة العليا	عدد العاملين بمستوى الإدارة الوسطى	عدد العاملين بمستوى الإدارة المباشرة
تارجت ليد تكنولوجي - مرغم - العامرية	38	6	12	20
مصر المستقبل للصناعات المتطورة - العامرية	43	8	14	21
شركة كينج لاينتج - برج العرب المنطقة الرابعة	62	12	16	34
سمارت اليكتروك - محمد طلعت محمد عويس - العامرية	45	4	12	29
شركة النمى للصناعات الكهربائية والألكترونية - جناكليس	55	15	12	28
الشركة المصرية لتكنولوجيا اللمبات الموفرة LED - العامرية	50	10	15	25
اس ايه ان للإستثمار الصناعى والإستيراد والتصدير - ابو يوسف	47	7	10	30
الاجمالي	340	62	91	187

المصدر: اتحاد الصناعات المصرية.  
2- نوع ومصادر البيانات:

تطلب هذا البحث نوعين من البيانات و هما:

#### 1. بيانات ثانوية:

تشمل جميع البيانات التاريخية و المعلومات العلمية من خلال الكتب و الدوريات و الرسائل و الدراسات السابقة من المصادر المختلفة.

#### 2. بيانات أولية:

هي جميع البيانات التي تجمع خصيصا لأغراض البحث الحالي.

#### 3- طرق جمع البيانات:

1- البيانات الثانوية سوف يتم جمعها عن طريق المسح.

2- البيانات الأولية سوف يتم جمعها عن طريق الاستقصاء.

#### 4- طرق تحليل البيانات:

سوف يقوم الباحث بإستخدام برنامج SPSS وحساب المعاملات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات.

2. الإنحراف المعياري.

3. معامل ارتباط بيرسون.

4. تحليل الإنحدار البسيط.

5. تحليل الإنحدار المتعدد.

#### 5- حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي علي دراسة الشركات التي طبقت إعادة الهندسة Re-eng على جودة الخدمات من شركات انتاج السلع الكهربائية من شركات القطاع الخاص العاملة في محافظة الأسكندرية داخل جمهورية مصر العربية وعددهم سبعة شركات وذلك في الفترة من 2020م الى 2022م.

## الفصل الثاني

### مفهوم ومحددات الهدرة

المبحث الأول: مفهوم الهدرة.

المبحث الثاني: محددات الهدرة.

## المبحث الأول: مفهوم الهندرة

الهندرة أو إعادة الهندسة "Reengineering" وضعت من قبل كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" سنة 1993 وهي إحدى أنواع: التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المؤسسات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة علي عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. لعل أشهر تعاريف إعادة الهندسة هو الذي أورده مؤسس إعادة الهندسة مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما إعادة هندسة المؤسسات والذي ينص علي النحو التالي: إعادة هندسة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: "الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال"، يعتبر الباحثان أن إعادة الهندسة عبارة عن تغيير جذري (رديكالي) للعمليات.

### 1-تعريف الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية:

كلمة الهندرة قد تبدو غريبة علي أسماع الكثير، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل، وقد ظهرت الهندرة في عام 1993م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي لفظ أو كلمة الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات).

### 2-عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1-2 : أن يكون التغيير أساسي:  
إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم به؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

2-2 : أن يكون التغيير جذري:  
يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني أقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المطالبات الحالية وأهداف المنظمة.

2-3 : أن تكون النتائج جوهرية وضخمة:  
تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالبا ما يكون تدريجيا.

2-4 : أن يكون التغيير في العمليات:  
تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات.

2-5 : أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات:  
تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تقنية المعلومات، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

2-6 : أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:  
تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقرائي والتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

## المبحث الثاني: محددات الهندرة

تتمثل محددات الهندرة او ابعاد اعاده هندسة العمليات الإدارية في التالي:

- 1- تمكين العاملين Empowering Employees .  
2- الثقافة التنظيمية Organizational culture .  
3- الاتصال الإداري Administrative Contact .  
4- الاعداد للتغيير Prepare for change .

## 1- تمكين العاملين Empowering Employees :

### 1-1 : تعريف تمكين العاملين :

"يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني، وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".  
ينظر إلى التمكين لدى البعض على أنه: "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع"<sup>(1)</sup>.  
كما عرف التمكين على أنه: " قدرة الفرد على أداء الأنشطة ، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفع من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام والأداء الفعال والتقدم في عمله"<sup>(2)</sup>.

### 1-2 : أسباب تمكين العاملين:

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت المؤسسات لاعتماد إستراتيجية التمكين، باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم ، وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وفيما يلي مجموعة من الدوافع التي تحث المؤسسات نحو تبني تمكين العاملين:

- 1- يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم منتجات ذات جودة عالية، والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن.
- 2- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.
- 3- يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات العاملين وثقتها بمهاراتهم وسلوكياتهم.

### 1-3 : أهداف تمكين العاملين :

يهدف تمكين العاملين لجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقدماً لدعم الابتكار، ذلك يتيح للعمالة الممكنة أن تصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمؤسسة ، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1) محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث ، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص . 21-22.

(2) احمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص 29.

(3) عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 15.

(1) سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، بغداد، 2005، ص 42.

(2) Al-Qarouti, 2008: 373.

(3) العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، 2005، ص 311.

- الهدف من التحويل هو الاستفادة من الآثار الايجابية على الأداء الوظيفي وهذه الأهداف هي (1):
- 1- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
  - 2- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
  - 3- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
  - 4- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.

## 2- الثقافة التنظيمية Organizational culture:

### 2-1 : مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها:

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات ، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائه (1). فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال (2)، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (3).

### 2-2 : تعريف الثقافة التنظيمية:

أشار أبو بكر (4) بأن الثقافة التنظيمية تشمل مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة، وخارجها مما يعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة. في حين عرفها Jones (5) بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة. حيث عرفت الثقافة من قبل Taylor على أساس أنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و العادة و أية قدرات يكتسبها الإنسان في المجتمع".

في حين يعرفها Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس random الثقافة على أنها طرق و أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس، و يتم توارثها من جيل إلى جيل.

### 2-3 : مكونات الثقافة التنظيمية:

- 2-3-1 : القيم التنظيمية: هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي مراقب للسلوك لأنه يزود برؤية عن الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة (7).
- 2-3-2 : المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي (1).
- 2-3-3 : الأعراف التنظيمية: هي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها ضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، وهي غير مكتوبة ويجب إتباعها.

(4) الشيخ سوسن، أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد 12، 1995، ص 17.

(5) Abu Bakr, 2006.

(6) Jones, 2007 : 177.

(7) خميس، 2012، ص. 217 .

**2-3-4 : التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات العوامل النفسية والاجتماعية.

**2-3-5 : الرموز:** هذه لا يمكن رؤيتها إذ تنقل عن طريق القصص والشعائر والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها، لذلك فهي تصب باتجاه هدف أو عمل أو حادثة نوعية أو علامة.

**2-3-6 : الطقوس:** هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الإعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتتمثل الطقوس الإحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين.

**2-3-7 : المعايير:** وهي القواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم به الأفراد وعلى ما لا يجب أن يقوم به وهي تتعامل مع السلوك وتعالج المواقف أيضا فهي قواعد العمل للعقاب والثواب.

**2-3-8 : الاتصالات:** وهي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات وغيرها ويرى "Ronon" الاتصالات مهمة لإبصال ثقافة للمنظمة لمختل الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي.

**2-3-9 : التقاليد traditinos:** وهي شكل من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة، ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافات الأخرى حتى لا تصبح عائقا يشكل تطور المنظمة<sup>(2)</sup>.

## 2-الاتصال الإداري Administrative Contact:

**2-1 : مفهوم الإتصال الإداري و أهميته:**  
يُعدّ الاتصال بأنه الجهاز العصبي في المنظمة، وهو الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها، وهو الأساس الذي يحكم نجاح المنظمة وإزدهارها وفشلها وانهارها. ويرى خبراء العلاقات العامة بأنّ الاتصال ما هو إلا طريق مزدوج الاتجاه، ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك المصالح المشترك<sup>(3)</sup>.

## 2-2 : تعريف الإتصال الإداري:

(1) خيضر كاظم، 2009 ، ص 266 .

(2) السكرانة، 2009 ، ص 372 - 373 .

(3) Al-Masry, 2000.

(1) Hassan, 2004

(2) ناصر محمد العادلي، السلوك التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة، السعودية، 1995، ص 164.

(3) محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط 1، 2003، ص 178.

(4) محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الاسكندرية، ط1، 2001، ص 15.



قد تجاوزت تعريفات الاتصال خمسة عشر تعريفاً وقدم فرانس دانس دراسة توصلت إلى أن هناك أربعة جوانب تدور حولها هذه التعريفات، حيث ركّز الجانب الأول على الجانب العلمي للاتصال من حيث نقل الأفكار والمعلومات، بينما ركّز الجانب الثاني على أنه عملية فهم، أما الجانب الثالث فهو التأثير في سلوك الآخرين، وركّز الجانب الرابع على أنه تفاعل بين شخصين<sup>(1)</sup>.

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر عن طريق خلق التفاهم بين المرسل او لمرسل إليه"<sup>(2)</sup>.
- كما عرفه قاموس اكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة"<sup>(3)</sup>.
- كما يعرفه عبد الغفار على أنه "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير"<sup>(4)</sup>.

### 2-3 : أهمية الاتصال الإداري:

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها، إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص وإن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه إنها مشكلة اتصال، لذا يعتبر الأكاديميون كما أورد جرينبرج وبارون أن الاتصالات هي الغراء والمصنع الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها.

### من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية الاتصال الإداري كالتالي:

- 1- الاتصالات الإدارية في المؤسسات خاصة مع كبر حجمها وبعدها عن بعضها مثل الشركات الإقليمية والشركات متعددة الجنسيات، فهو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم.
- 2- الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين ومبادئ لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح.
- 3- الاتصال الواضح يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيمو يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

### 2-4 : أنواع الاتصالات الإدارية:

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المستويات الإدارية بها، فنجد أن الاتصالات تتناسب داخلها في اتجاهات مختلفة وتتعدد أنواعها ما بين اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة، كالتالي:

#### 2-4-1 : الاتصالات الهابطة / النازلة Downward Communication:

تعتبر الاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل من أكثر أنواع الاتصالات المستخدمة في المؤسسة، وتخدم هذه الاتصالات المرؤوسين وهي المصدر الذي يتلقون منه الأوامر والتوجيهات من رؤسائهم على خط السلطة التي تلازمهم بتنفيذ عمليات ونشاطات معينة لإنجاز الأهداف المطلوبة.

#### 2-4-2 : الاتصالات الصاعدة Upward Communication:

يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات. وإن هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية.

#### 2-4-3 : الاتصالات الأفقية Horizontal Lateral Communication:

ويقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع الاجتماعات والمستندات المكتوبة<sup>(1)</sup>.

#### 4- الإعداد للتعديل : Prepare for change

##### 4-1 : مفهوم إعادة التغيير:

التغيير ما هو إلا نسق مُنظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة، وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم من خلال إرساء نظم جديدة، وأشكال جديدة من العلاقات<sup>(2)</sup>، ولكي يُحقق التغيير التنظيمي هدفه لا بُد أن يكون عملاً مُنظماً يُقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجة معينة ولتحقيق أهداف معينة. و ثمة حقيقة هامة هي أنّ نجاح خطة معينة للتغيير في إحدى المنظمات لا يُعني بالضرورة نجاحها في منظمات أخرى، وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلات المنظمة والظروف التي تعمل فيها<sup>(3)</sup>. فالتغيير الإداري هو إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كالأهداف الإدارية أو أساليبها، في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، وهذا التغيير والتطوير الذي قد يشمل كل أو بعض عناصر العمل التنظيمي في أغلب الأحيان يُقاوم من قبل العاملين لخوفهم من التعرض لمستجدات يضرهم تطبيقها، ومن الصعب جداً التوصل إلى تحديد أسباب واضحة لمقاومة التغيير، كون الأفراد والجماعات يرفضون عادة العمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادوا على ممارستها، أو العمل تحت شروط وظروف جديدة<sup>(3)</sup>.

##### 4-2 : تعريف إعادة التغيير:

4-2-1 : عرفه جونز Jones بأنه: "العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها"<sup>(4)</sup>.

4-2-2 : ووافق في ذلك شومبتر Schumpeter حيث ينظر إلى التغيير التنظيمي باعتباره عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة<sup>(5)</sup>.

4-2-3 : وحسب أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس Andrew et Mark : التغيير التنظيمي هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية<sup>(6)</sup>.

##### 4-3 : أهمية إعادة التغيير:

تحاول المنظمات إحداث التغيير التنظيمي لحفظ استقرارها وإيجاد التوازن في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بها، فالتغيير للتنظيم لا يأتي بطريقة عفوية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة من الأهمية والحتمية ما يجعل المنظمات تبادر لإحداثه.

4-3-1 : الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات؛ فهو يؤدي إلى تحريك الثوابت، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والإقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية.

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 194.

(2) Al-Khudairy, 2003 : 16.

(3) Al-Nofaie, 2003.

(4) Jones. G, Organizational theory, Addison- Wesley publishing coman, 1999, p 511.

(5) Isabelle Franchisteguy, Gérer le Changement Organisationnel à l'Hopital « Des diagnostics vers un modèle intégrateur », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin-Lyon3, 2001, p21.

(6) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 103.

**4-3-2 : تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل، وفي المضمون.

**4-3-3 : إنماء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تقجير المطالب وتنمية الحافز نحو التقدم والارتقاء وما يستدعيه من تطوير وتحسين متلازم في كل شيء من خلال عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل من خلال التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد تكنولوجيا جديدة تماما ومن ثم زيادة الإنتاجية وعليه يعود النفع على العاملين مما يزيد لديهم الدافع نحو التطوير والارتقاء.

**4-3-4: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية<sup>(1)</sup>.

#### **4-4 : مواجهة مقاومة التغيير:**

الأساليب التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير ستة أساليب شائعة الإستخدام لهذا الغرض<sup>(2)</sup>:

**4-4-1 : التعليم والإتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بمناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه ( هذا الأسلوب قبل إحداث التغيير).

**4-4-2 : المشاركة:** إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار جديدة من المشاركة إلى جانب الشعور " بالملكية " الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

**4-4-3 : التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويكون ذلك بتوفير الدعم المعنوي، أو الإنصات لما يقوله الآخرون، أو توفير التدريب للأفراد وزيادة مهاراتهم.

**4-4-4 : التفاوض والإتفاق:** بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير؛ كأن يتم الإتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا المعاش أو العناية الطبية مقابل التغيير في أحد قوانين العمل.

**4-4-5 : المناورة والإستقطاب:** يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير.

**4-4-6 : الترهيب الصريح والضمني:** بتهديد العاملين بفقدان وظائفهم، أو تقليل فرص الترقية.

(1) أحمد الخضيري ، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق ، 2003، ص 23.

(2) سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 273.

## الفصل الثالث

### ماهى جودة الخدمة واهميتها للشركات الصناعية

المبحث الأول: ماهى جودة الخدمة.

المبحث الثانى: اهمية جودة الخدمة و اعادة الهندسة للشركات الصناعية.

## المبحث الأول: ماهى جودة الخدمة Service Quality

### 1- مفهوم الجودة:

يمكننا عرض بعض تعريفات الجودة فيما يلي:

- 1- قام Cronin and Taylor<sup>(1)</sup> بتعريف الجودة على أنها "مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات، وعليه سيكون العميل راضيا عندما تكون خصائص الخدمة مطابقة لمتطلباته، وفي حالة عدم المطابقة فإن ذلك سوف ينعكس سلباً على مستوى الرضا".
- 2- قام ثابت إدريس<sup>(2)</sup>، بتعريف الجودة على أنها "توقع احتياجات العميل الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلع أو خدمة مفيدة، وإيجاد النظام الذى ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر".
- 3- فى حين عرف Eraqi<sup>(3)</sup> الجودة على أنها "تحول فى فكر وثقافة المنشأة لإحداث التحسين المستمر وفق أسس علمية تراعى مصالح العميل الداخلى والعميل الخارجى".
- 4- وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة<sup>(4)</sup> والذى أشار اليه الباحثان Heizer et Render، ووفقاً لهذا التعريف فالجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التى تظهر وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية<sup>(5)</sup>.

### 1-2 : أهمية الجودة:

من حيث أهمية الجودة و مع تزايد المنافسة و ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية، وتعد الجودة ذات أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الكلى. وتبرز أهمية الجودة فى المنظمات التى تتنافس فيما بينها لخدمة العميل و زيادة حصتها السوقية<sup>(6)</sup>.

### 2- مفهوم الخدمة:

#### 1-2: تعريف الخدمات:

- 1- عرفت الخدمات بأنها "إحدى أشكال المنتجات التى تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق و السياحة و البنوك و المؤسسات و الهيئات مثل مؤسسات التأمين و هيئات البريد والوزارات"<sup>(7)</sup>.
- 2- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التى تعرض للبيع أو التى تعرض لارتباطها بسلعة معينة"<sup>(8)</sup>.
- 3- تعرف الخدمة بأنها "نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساساً غير ملموسة و لا ينتج عنها أية ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطاً بمنتج مادم ملموس أو لا يكون"<sup>(9)</sup>.

(1) Cronin and Taylor, 2009, p.37

(2) ثابت إدريس، 2010، ص 85.

(3) Eraqi M. I., 2013, p21

(4) تأسست الجمعية الأمريكية للجودة سنة 1946 و التي تمنح شهادات لأعضائها الذين يملكون مواصفات الحصول على الجودة.

(5) يوسف حليم الطائي و آخرون إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعي، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 26.

(6) أحمد عبد الله الرشدى، استخدام إدارة الجودة الشاملة فى تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية فى الجامعات اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه فى غدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 5.

(7) جمال الدين محمد المرسى، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998، ص 465.

(8) هانى حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص 18.

(9) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 18.

## 2-2 : دورة حياة الخدمة:

2-2-1: **مرحلة التقديم:** يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى، أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، و تتركز اسنراتيجيات المنظمة في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها<sup>(1)</sup>.

2-2-2: **مرحلة النمو:** في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية، و بسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات و أرباح كبيرة، إلا أن هذه الزيادة تجذب المنافسين<sup>(2)</sup>.

2-2-3: **مرحلة النضوج:** في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطئ و تزداد حدة المنافسة، فقد يظهر المبتكر للخدمة للعملاء على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة، وتمتاز المرحلة بالخصائص التالية<sup>(3)</sup>:

1- استمرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.

2- امتداد المنافسة و خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

2-2-4: **مرحلة الإنحدار:** في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات من قبل جميع المنظمات لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات للعملاء بصورة أفضل. و تتصف هذه المرحلة بالتالي<sup>(4)</sup>:

1- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات.

2- انخفاض حدة المنافسة و تناقص الأرباح و انخفاض رأس المال.

## 3- ماهي جودة الخدمة Sevice Quality:

### 3-1-1 : تعريف جودة الخدمة :

من الصعوبة للخدمات قياسها مثل السلع المادية<sup>(5)</sup> ، ولقد تعددت تعاريفها كالتالي:

1- يعرف باديرو "Badiro" جودة الخدمة "أنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على

قدرة المنظمة الخدمية و احتياجات العملاء. و يضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة

الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل عامل في المنظمة<sup>(6)</sup>.

2- جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء وبتحديد بالفرق بين الخدمة المتوقعة و المدركة<sup>(7)</sup>.

3- "الأثر الإجمالي للمنتج من خلال خصائص الخدمة و التي تحدد درجة تلبية رغبات العميل"<sup>(8)</sup>.

4- ويرى "Lewis and Booms" انها "مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات

المتقدم للحصول عليها، أي أن الخدمة يعنى المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة

بهذه المواصفات والذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي"<sup>(9)</sup>.

### 3-1-2 : أهمية جودة الخدمة:

(1) قاسم نايف علوان المجداوى. مرجع سابق ذكره، ص 78 – 79.

(2) نفس المرجع، ص 80.

(3) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 476.

(4) عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 209-211.

(5) قاسم نايف علوان المجداوى . مرجع سابق ذكره ، ص 80 – 83 .

(6) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، إيتراك، مصر، 2006، ص

40.

(7) <http://marketer.1talk.net>, (vu le 13-01-2010 à 14h:20).

(8) Hanan BENTALEB. *La qualité de service des systèmes*. Thèse de doctorat spécialité informatique, l'université paul SABATIER. 1998. PP11-12.

(9) ثابت عبد الرحمن إدريس ، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 291 .

**3-1-2-1 : نمو مجال الخدمة:** تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات.

**3-1-2-2 : ازدياد المنافسة:** إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع و الخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

**3-1-2-3 : الفهم الأكبر للعملاء:** أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، و يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة و سعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للعملاء.

**3-1-2-4 : المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:** أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب عملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء.

### **3-2 : أبعاد جودة الخدمة Service Quality Dimensions:**

**1- الملموسية Tangibility:** وتعني الجوانب المادية الملموسة، وهو يعبر عن المخرجات المادية الملموسة التي يحصل عليها العميل في أثناء تقديم الخدمة، أي ما تقوم المنظمة بتقديمه من خدمات.

**2- الاعتمادية Reliability:** يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات المتفق عليها بشكل دقيق و يعتمد عليه.

**3- الاستجابة Responsiveness:** وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للعملاء من خلال المرونة في وسائل تقديم الخدمة، أي مدى استعداد و رغبة المنظمة في تقديم المساعدة للعملاء أو حل مشاكله المحددة.

**4- الضمان Assurance:** وتعني الثقة (التوكيد) والمأم العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من المخاطر، وقدرتهم لكسب ثقة العملاء.

**5- التعاطف Empathy:** ويعني هذا العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المنظمة كل عميل باسمه.

## المبحث الثاني: أهمية جودة الخدمة و إعادة الهندسة للشركات الصناعية

### 1- التطور التاريخي للجودة:

شهدت الحضارة الفرعونية منذ عام 1450 قبل الميلاد الرقابة على الجودة للتأكد من الأداء الذي تم به تقطيع الأحجار أثناء عملية بناء الأهرامات وزخرفة المعابد والمقابر<sup>(1)</sup>، وبعدها عدة مراحل: المرحلة الأولى: ضبط الجودة: امتدت في الفترة ما بين (1890 - 1920)، مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات<sup>(2)</sup>. المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة: وامتدت في الفترة ما بين (1920 - 1940)، اتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة. المرحلة الثالثة: ظهور مؤسسات متخصصة في الجودة: امتدت في الفترة ما بين (1940 - 1960)، تميزت هذه المرحلة بعدة تغيرات في بيئة الصناعة وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي (1929 - 1933)، مما أدى إلى ظهور مؤسسات متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC)، مما أدى إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات، كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1965 وما حدث عليها من تطورات. المرحلة الرابعة: تحسين الجودة: امتدت في الفترة ما بين (1960 - 1980)، والتي تميزت بتطور حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية. المرحلة الخامسة: إدارة الجودة: امتدت في الفترة ما بين (1980 - 2000)، وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة، الأيزو، وظهور برامج الحاسوب في تصميم المنتج وإنتاجه وظهور فكرة الانتاج المتكامل و أنظمة الإنتاج المرن وغيرها. المرحلة السادسة: مرحلة القرن (21): ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم و إنتاج مايرغب فيه، من حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب.

### 2- التطور التاريخي للخدمات:

من أبرز ما ميز العقود الثلاث للقرن الماضي النمو الهائل للقطاع الخدمي، وذلك في ظل اقتصاديات الصناعة المتطورة في العالم، هذا ما أدى إلى ظهور خدمات جديدة بصورة مستمرة، تختلف عن الخدمات التقليدية وتغطي جانبا كبيرا من متطلبات الحياة اليومية، نجد في بلدان الاتحاد الأوروبي ان قطاع الخدمات في المملكة المتحدة يساهم مثلا ما نسبته 74 % من إجمالي الناتج القومي و 71 % في فرنسا.

### 3- الخدمات التي تقدمها الشركات الصناعية:

- 1- الخدمات المقدمة إلى تجار الجملة.
- 2- الخدمات المقدمة إلى الوكلاء والموزعين.
- 3- الخدمات المقدمة إلى المستهلك النهائي من خلال معارض المصنع.
- 4- الخدمات المقدمة إلى شركات التوريدات والمقاولات.
- 5- الخدمات المقدمة إلى المصالح والشركات والهيئات الحكومية.
- 6- الخدمات المقدمة إلى المصانع المماثلة في الصناعة.
- 7- الخدمات المقدمة إلى التصدير.

(1) لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الطبعة الأولى، دار الرية للنشر، عمان - الأردن، 2011، ص 25.

(2) زكري إيمان، أثر جودة الخدمة التأمينية على رضا الزبائن، شهادة الماجستير، جامعة أم البواقي، 2014، ص 4.



#### 4- جودة الخدمة و إعادة هندسة العمليات الادارية فى الشركات الصناعية:

1-4 : تمكين العاملين:

4-1-1 : إستراتيجية تمكين العاملين:

- 1- وضع الرؤية، أي تحديد رؤية المؤسسة ونقلها إلى الواقع.
- 2- وضع الأولويات.

4-1-2 : بناء نظم او عمليات:

- 1- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المؤسسة.
- 2- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.

4-2 : الثقافة التنظيمية:

4-2-1 : طرق اكتساب الثقافة التنظيمية:

- 1- يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيحتفظون بهم في المنظمة.
- 2- يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طرق التفكير و بما يخدم أهداف المنظمة.

4-2-2 : طرق المحافظة على ثقافة المنظمة:

1- الإدارة العليا:

إلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة إتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها و فلسفتها لجميع النواحي.

2- إختيار العاملين:

يجب تحديد الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الإختيار لابد ان توائم المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة للفرد مع فلسفة المنظمة .

3- المخالطة الاجتماعية:

عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

4-2-3 : تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تؤثر الثقافة على المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة مثل علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها ولثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

4-3 : الإتصال الإداري:

هو سياسة واستراتيجية لتمرير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مع توفير الوسائل الملائمة لذلك، ومنه فإن الإتصال الإداري هو عملية حيوية للمؤسسة.

يجب تطبيق مقومات الإتصال الإداري الفعال:

- 1- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات لا فائدة منها.
- 2- تحديد الهدف المخطط له من عملية الإتصال، ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله.

4-4 : الاعداد للتغيير:

4-4-1 : تنمية الموارد البشرية ودعمها لمدخل إعادة الهندسة:

يتطلب معرفة الافراد بالأهداف و بما هو متوقع منهم، بإعدادهم بشكل جيد وتمييزهم.

4-4-2 : تنمية الموارد البشرية كعنصر استراتيجي ضمن إعادة الهندسة:

تعتبر من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة، وإجراء التغييرات في المؤسسة.

4-4-3 : إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية:

يتميز العصر الحالي بتلاحق التغييرات المستمرة والمتسارعة في مجال الأعمال بحيث تصبح المعلومات والمعارف لدى العاملين متقدمة خلال فترة قصيرة وما تحتاجه هو التعليم المستمر، والمصطلح الحديث الذي يصف هذه الفكرة هو إعادة هندسة دائرة تنمية الموارد البشرية .

## الفصل الرابع

### جمع وتحليل البيانات الأولية

المبحث الأول: جمع البيانات الأولية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الأولية.

## المبحث الأول: جمع البيانات الأولية

### 1- توصيف مجتمع وعينة الدراسة:

يعد مجتمع الدراسة هو جميع العاملين في الشركات التي قامت بإعادة الهندسة Re-eng علي مستوى جمهورية مصر العربية، قام الباحث بعمل حصر شامل للعاملين بالمستويات الادارية العليا والوسطى والمباشرة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص العاملة في محافظة الأسكندرية (كعينة للدراسة) والتي قامت بإعادة الهندسة Re-eng ، وتبين وجود سبعة شركات وعدد المفردات بها 340 مفردة، وسيتم دراستها جميعها حسب الجدول التالي:

#### جدول رقم (9): عينة الدراسة الفعلية:

عدد العاملين بمستوى الإدارة المباشرة	عدد العاملين بمستوى الإدارة الوسطى	عدد العاملين بمستوى الإدارة العليا	عدد العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة	اسم الشركة
20	12	6	38	تارجت ليد تكنولوجي - مرغم - العامرية
21	14	8	43	مصر المستقبل للصناعات المتطورة - العامرية
34	16	12	62	شركة كينج لايتنج - برج العرب المنطقة الرابعة
29	12	4	45	سمارت اليكترك - محمد طلعت محمد عويس - العامرية
28	12	15	55	شركة النمى للصناعات الكهربائية والألكترونية - جناكليس
25	15	10	50	الشركة المصرية لتكنولوجيا المبات الموفرة LED - العامرية
30	10	7	47	اس ايه ان للإستثمار الصناعى والإستيراد والتصدير - ابو يوسف
187	91	62	340	الاجمالى

المصدر: اتحاد الصناعات المصرية.

### 1- أسلوب جمع بيانات الدراسة:

1-1: استخدم الباحث مقياس ليكرت لقياس مدى تأثير إعادة الهندسة على جودة الخدمة المقدمة على العاملين بالمستويات الادارية العليا والوسطى والمباشرة في السبعة شركات لانتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص العاملة في محافظة الأسكندرية والتي قامت بإعادة الهندسة Re-eng، وقد اتخذت مجموعة من العبارات التي تشير إلى مدى العلاقة بين كل متغير مستقل (تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، الإتصال الإدارى، الإستعداد للتغيير) وجودة الخدمة المقدمة للعلاء باعتبارها المتغير التابع بالدراسة، ويطلب من مفردات البحث أن يحددوا اتجاهاتهم نحو كل منها، وذلك لأن يختار المبحوث بديلا واحدا من درجات الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

1-2: قام الباحث بتطبيق الصياغة الأولى لعينة استقصاء العاملين على جميع الـ 340 فردة من العاملين في السبعة شركات لانتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص العاملة في محافظة الإسكندرية والتي قامت بإعادة الهندسة Re-eng.

وقد تم تطبيق الصياغة وذلك للتعرف على مدى فهمهم للأسئلة (بغرض التحقق من الصدق الظاهري للمقاييس)، وما إذا كانت هذه الأسئلة تساعد في الحصول على البيانات المطلوبة للدراسة. وبالتالي كانت تتم التعديلات اللازمة، وقد اعتمد الاستقصاء في صورته النهائية بعد أن رؤي وضع تعريف استهلاكي لـ (إعادة الهندسة، وجودة الخدمة). وقد أعدت صورة تحتوي على:

- X1 : تمكين العاملين. ولقياس هذا المتغير تم وضع 8 عبارات.
- X2 : الثقافة التنظيمية. ولقياس هذا المتغير تم وضع 6 عبارات.
- X3 : الإتصال الإداري. ولقياس هذا المتغير تم وضع 10 عبارات.
- X4 : الاعداد للتغيير. ولقياس هذا المتغير تم وضع 7 عبارات.
- X5 : الملموسية. ولقياس هذا المتغير تم وضع 6 عبارات.
- Y6 : الإعتمادية. ولقياس هذا المتغير تم وضع 8 عبارات.
- Y7 : الإستجابة. ولقياس هذا المتغير تم وضع 5 عبارات.
- Y8 : الضمان. ولقياس هذا المتغير تم وضع 4 عبارات.
- Y9 : التعاطف. ولقياس هذا المتغير تم وضع 8 عبارات.

## 2- الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد ترميز البيانات في استمارة الاستقصاء (استمارة استطلاع الرأي)، تم تفرغ بيانات الاستمارات الصالحة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 25) Statistical Packing For the Social Sciences، حيث تم استخدام عدد من أساليب التحليل الإحصائية المتقدمة مع أهداف البحث وفروضة، وهي:

### 1- المتوسطات:

المتوسطات الحسابية تستخدم لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة. حيث تستخدم لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة حول درجات المقياس: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### 2- الإنحراف المعياري:

الإنحراف المعياري يستخدم للتعرف على متوسط انحرافات إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. حيث يستخدم الإنحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي، وكلما كان الإنحراف صغيرا كان معناه أن القيم متجمعة حول متوسطها الحسابي بمعنى درجة اجماع أعلي من الافراد علي متوسط الرأي.

### 3- معامل ارتباط بيرسون:

معامل الارتباط لبيرسون هو قياس الارتباط بين متغيرين اثنين كل منهما من نوع البيانات المتصلة. سمي هذ المعامل هكذا نسبة إلى عالم الرياضيات الإنجليزي كارل بيرسون الذي طوره معتمدا في ذلك على فكرة تعود إلى عالم الرياضيات

الإنجليزي فرانسيس غالتون في ثمانينات القرن التاسع عشر. وعند حساب معامل بيرسون للإرتباط فإنه يفترض أن العلاقة بين المتغيرين علاقة خطية، ويفضل رسم شكل الانتشار للتأكد من ذلك قبل حساب هذا المعامل للتحقق من خطية العلاقة.

#### 4- تحليل الانحدار البسيط:

الانحدار هو دراسة للعلاقة السببية لمتغيرين أحدهما متغير يقاس دون خطأ ويسمى متغير مستقل Independent variable, ويرمز له بالرمز  $X$ , والآخر يأخذ قيمة تعتمد على قيمة المتغير المستقل ويسمى بالمتغير التابع Dependent variable, ويرمز له بالرمز  $Y$ .  
ان الهدف من دراسة الانحدار هو إيجاد العلاقة بين المتغيرين "المستقل" و "التابع", والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع ( $Y$ ) تبعاً للتغيرات في قيم المتغير المستقل ( $X$ ) (جولي بالانت, 2008, ص 74).

#### 5- تحليل الانحدار المتعدد:

يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث.  
والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين المتغيرات وتستعمل لتقدير قيم سابقة وللتنبؤ بقيم مستقبلية, وهو عبارة أيضاً عن إحدار للمتغير التابع  $Y$  على العديد من المتغيرات المستقلة  $X_1+X_2+...+X_k$ . لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة. إذ يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لشرح العلاقة بين متغير تابع مستمر وأكثر من متغير مستقل. يمكن أن تكون المتغيرات المستقلة مستمرة أو متقطعة. فهي تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل الانتشار.

#### 6- التحليل الوصفي:

حيث تم الإعتماد على الجداول التكرارية والنسب المئوية (محمد عبده عماشة، 2011، ص 58).

#### 7- تحليل المسار Path Analysis :

وهو أحد الأساليب التي تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة  $IVs$ , سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة  $DVs$ , سواء كانت مستمرة أو متقطعة، بهدف تحديد أهم المؤثرات أو احوامل التي يكون لها تأثير على المتغيرات التابعة (Barbara G. and Linda S., 2013, pp 151:152). ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث ان تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية، حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، وعدم الخطية، واطعاء القياس، والارتباط الخطى المزدوج بين المتغيرات المستقلة (Jenghoon A., 2012, p 30).

## المبحث الثاني: تحليل البيانات الأولية

### 1- اختبار ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات الدراسة:

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
تمكين العاملين	8	0.819
إعادة الهندسة	6	0.742
الإتصال الإداري	10	0.826

0.791	7	الإعداد للتحغير	جودة الخدمة
0.814	6	الملموسية	
0.82	8	الإعتمادية	
0.806	5	الإستجابة	
0.784	4	الضمان	
0.82	8	التعاطف	
0.949	62	الاستمارة ككل	
0.9	31	الجزء الاول	
0.903	31	الجزء الثاني	
0.94		الارتباط بين جزئي الاستبيان	
0.969		معامل سبيرمان براون	
0.969		معامل جوتمان للتجزئة النصفية	

مما سبق كما اوضح اختبار ثبات الاستمارة ككل وفقا لمعامل الفا كرونباخ Cronbach's alpha توجد درجة جيدة من الثبات، وكذلك اعتمادا علي تقارب معاملي الفا كرونباخ Cronbach's alpha لكل نصف من الاستمارة، وارتفاع معامل الارتباط بين نصفي الاستمارة، وكذلك ارتفاع معامل سبيرمان براون، وارتفاع معامل التجزئة النصفية لجوتمان، مما يدل على ارتفاع وثبات المحتوى لكل متغير من متغيرات الدراسة.

#### التحقق من صدق متغيرات الدراسة:

#### Bivariate Correlations & Internal correlations

التعاطف	الضمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	الإستعداد للتحغير	الإتصال الإدارى	الثقافة التنظيمية	تمكين العاملين	AVE%	
								0.857	73.514	تمكين العاملين
							0.802	0.576	64.248	الثقافة التنظيمية
						0.812	0.581	0.548	65.973	الإتصال الإدارى
					0.784	0.637	0.471	0.446	61.524	الإعداد للتحغير
				0.840	0.573	0.483	0.436	0.424	70.511	الملموسية
			0.855	0.64	0.413	0.471	0.344	0.389	73.177	الإعتمادية
		0.751	0.605	0.524	0.37	0.405	0.334	0.375	56.455	الإستجابة
	0.780	0.591	0.575	0.509	0.441	0.459	0.39	0.471	60.895	الضمان
0.779	0.519	0.426	0.535	0.44	0.431	0.437	0.337	0.364	60.618	التعاطف

يوضح الجدول السابق نسبة المعلومات المستخلصة (AVE%) (وتعبر عن مقدار المعلومات التي يستطيع المتغير استخلاصها من العبارات المستخدمة بغرض قياسه) (والتي يجب ان تتجاوز 50%) ، وكما يتضح ان اعلى نسبة معلومات مستخلصة بلغت (73.514%) وذلك لمتغير تمكين العاملين ، وادني نسبة معلومات مستخلصة بلغت (56.455%) وذلك لمتغير الإستجابة ، ويتضح من ذلك صدق البناء للمتغيرات المستخدمة. واعتمادا على طريقة فورنيل & لاركر Fornell and Larcker, 1981 يجب أن يكون متوسط التباين المستخرج (AVE%) لكل متغير كامن أعلى من ارتباطه التربيعي مع أى متغير كامن آخر . وبناء على طريقة فورنيل & لاركر Fornell and Larcker, يتضح من مصفوفة الارتباط بين المتغيرات ومقارنتها بمعامل الارتباط الداخلي (الذاتي) لكل متغير وجود تحقق الصدق التمايزي بين المتغيرات (اي قدرة المستقصى ارائهم علي التمييز بين المفاهيم المختلفة محل الدراسة وعدم وجود خلط او لبث بين تلك المفاهيم).

حيث يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط الذاتي لكل متغير وفقا لطريقة فورنيل & لاركر Fornell and Larcker تزيد عن معامل ارتباط المتغير وباقي المتغيرات الأخرى , أى أن كل متغير يتميز عن بقية المتغيرات وهذا يعنى أن الصدق التمايزى لأداة الدراسة محقق .

## 2- التحليل الوصفي: وصف العينة:

%	عدد		
%37.9	129	انثى	الجنس
%62.1	211	ذكر	
%100.0	340	الاجمالي	
%22.4	76	اقل من 25 سنة	العمر
%28.8	98	35-26	
%30.0	102	45-36	
%18.8	64	اكبر من 45 سنة	
%100.0	340	الاجمالي	
%21.8	74	اقل من دبلوم	المؤهل العلمى
%35.9	122	دبلوم	
%33.2	113	بكالوريوس	
%4.1	14	ماجستير	
%5.0	17	دكتوراه	
%100.0	340	الاجمالي	
%25.3	86	اقل من سنة	عدد سنوات الخبرة
%33.8	115	من 1 الى 3 سنوات	
%40.9	139	اكثر من 3 سنوات	
%100.0	340	الاجمالي	
%55.0	187	إدارة مباشرة	الوظيفة
%26.8	91	إدارة وسطى	
%18.2	62	إدارة عليا	
%100.0	340	الاجمالي	

## 2-2: وصف استجابات افراد العينة علي اسئلة الاستبيان:

### 2-2-1: الإحصاء الوصفي لبعث تمكين العاملين:

يوضح الجدول التالى التوزيع التكرارى والتوزيع النسبى لاجابات افراد العينة علي كل سؤال من الاسئلة، كما يوضح عدد الافراد الذين اجابوا علي كل سؤال (340) وادني قيمة (1) واكبر قيمة (5) ووسيط اجابات الافراد علي السؤال والذي يعبر عن درجة موافقة افراد العينة علي السؤال، تم حساب الوسط الحسابي ليعبر عن درجة الموافقة ولكنه اكثر حساسية لظهور الاختلافات بين درجة الموافقة علي سؤال واخر، الانحراف المعياري والذي يوضح درجة الاختلاف في اراء الافراد في الاجابة علي

السؤال، معامل الاختلاف المعياري والذي يوضح درجة اختلاف الآراء ويصلح للمقارنة بين الاختلافات بين سؤال وآخر وكلما قل كلما دل ذلك على إجماع الآراء. يمكن ترتيب الأسئلة وفقاً لكثرها قبولاً اعتماداً على صاحب أعلى وسيط، وفي حالة تساوي وسيطين يتم اللجوء للوسط الحسابي، وإذا تساوى وسيطين يكون الأقل في معامل الاختلاف هو الأفضل.

الإحصاء الوصفي لبعث تمكين العاملين:

C.V %	Total						موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		إعادة الهندسة	تمكين العاملين
	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
39.14 %	1.23	3.15	3	5	1	340	15.6%	53	25.6%	87	29.1%	99	17.6%	60	12.1%	41	يتوفر لدى الشركة خطة لتنمية قدرات الموظفين.	
35.29 %	1.12	3.16	3	5	1	340	12.4%	42	27.1%	92	32.4%	110	20.9%	71	7.4%	25	تعمل إدارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.	
34.28 %	1.11	3.24	3	5	1	340	12.9%	44	29.7%	101	33.2%	113	16.5%	56	7.6%	26	برامج التدريب في الشركة تساعد على إعادة بناء العمليات الإدارية.	
34.56 %	1.14	3.30	3	5	1	340	15.0%	51	31.5%	107	30.6%	104	14.7%	50	8.2%	28	تعطى إدارة الشركة التفويض والسلطات الكافية لإنجاز المهام بسهولة.	
35.43 %	1.13	3.18	3	5	1	340	12.4%	42	28.5%	97	32.1%	109	18.8%	64	8.2%	28	تعمل إدارة الشركة على مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات.	
34.50 %	1.12	3.24	3	5	1	340	13.8%	47	28.8%	98	32.6%	111	17.4%	59	7.4%	25	يوجد جزء من ميزانية الشركة مخصص للتنمية والتدريب.	
35.16 %	1.17	3.32	3	5	1	340	16.5%	56	31.2%	106	28.8%	98	15.0%	51	8.5%	29	برامج التدريب والتنمية الموجودة تعزز تحسين العمليات الإدارية.	
31.42 %	1.09	3.46	3	5	1	340	19.1%	65	30.6%	104	31.8%	108	14.1%	48	4.4%	15	تنوع الشركة أساليب التدريب والقائمين عليها.	



تابع - الإحصاء الوصفي لبعء تمكين العاملين:

Chi-Square Test			إعادة الهندسة
Sig.	df	Test Statistics	
0.000	4	34.412	يتوفر لدى الشركة خطة لتنمية قدرات الموظفين.
0.000	4	71.676	تعمل إدارة الشركة على تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.
0.000	4	82.324	برامج التدريب فى الشركة تساعد على إعادة بناء العمليات الإدارية.
0.000	4	73.971	تعطى إدارة الشركة التفويض والصلاحيات الكافية لإنجاز المهام
0.000	4	70.794	تعمل إدارة الشركة على مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات.
0.000	4	75.294	يوجد جزء من ميزانية الشركة مخصص للتنمية والتدريب.
0.000	4	63.206	برامج التدريب والتنمية الموجودة تعزز تحسين العمليات الإدارية.
0.000	4	89.912	تنوع الشركة أساليب التدريب والقائمين عليها.

تمكين العاملين

2-2-2: الإحصاء الوصفي لبعء الثقافة التنظيمية:

Total						موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق		إعادة الهندسة	
C.V%	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%		
33.06%	1.10	3.32	3	5	1	340	15.3%	52	28.5%	97	35.3%	120	14.4%	49	6.5%	22	يركز البناء التنظيمى على العملاء وعلى الخدمات المقدمة لهم.
33.38%	1.12	3.35	3	5	1	340	17.1%	58	28.2%	96	33.2%	113	15.3%	52	6.2%	21	يركز البناء التنظيمى على الرؤساء والمشرقيين العاملين بالشركة.

الثقافة التنظيمية

Total						موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق		إعادة الهندسة	
C.V%	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%		
33.37%	1.13	3.39	3	5	1	340	17.9%	61	29.7%	101	32.1%	109	13.5%	46	6.8%	23	الهيكل التنظيمي يدعم العمليات الإدارية بوضوح.
32.05%	1.09	3.41	3	5	1	340	17.4%	59	30.9%	105	31.8%	108	15.0%	51	5.0%	17	تحدد الإدارة إجراءات تنفيذ العمليات الإدارية بناء على تسلسل أنشطة الخدمة.
30.76%	1.05	3.42	3	5	1	340	15.6%	53	33.2%	113	33.2%	113	13.2%	45	4.7%	16	تتبنى الشركة أهداف عمليات إدارية واضحة وذات معنى.
30.03%	1.04	3.47	4	5	1	340	17.1%	58	34.4%	117	30.9%	105	14.1%	48	3.5%	12	يعتمد النمط الإداري بشكل أساسي على الإدارة العليا.

تابع - الإحصاء الوصفي لبعث الثقافة التنظيمية:

Chi-Square Test			إعادة الهندسة	الثقافة التنظيمية
Sig.	df	Test Statistics		
0.0	4	92.324	يركز البناء التنظيمي على العملاء وعلى الخدمات المقدمة لهم.	
0.0	4	79.029	يركز البناء التنظيمي على الرؤساء والمشرفين العاملين بالشركة.	
0.0	4	78.353	الهيكل التنظيمي يدعم العمليات الإدارية بوضوح.	
0.0	4	87.353	تحدد الإدارة إجراءات تنفيذ العمليات الإدارية بناء على تسلسل أنشطة	
0.0	4	110.412	تتبنى الشركة أهداف عمليات إدارية واضحة وذات معنى.	
0.0	4	108.912	يعتمد النمط الإداري بشكل أساسي على الإدارة العليا.	

2-2-3: الإحصاء الوصفي لبعيد الإتصال الإداري:

Total							موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		إعادة الهندسة
C.V %	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
31.77%	1.08	3.40	3	5	1	340	17.1%	58	30.0%	102	33.8%	115	14.1%	48	5.0%	17	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة إلى سهولة الاتصال الإداري بين أقسام الشركة المختلفة.
31.43%	1.07	3.41	3	5	1	340	16.5%	56	32.6%	111	31.5%	107	14.7%	50	4.7%	16	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في سرعة تدفق التعليمات والمعلومات بين أقسام الشركة.
31.84%	1.08	3.38	3	5	1	340	16.2%	55	30.0%	102	34.1%	116	14.7%	50	5.0%	17	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في إزالة العقبات التي تعوق الاتصالات الفعالة.
33.79%	1.13	3.33	3	5	1	340	15.9%	54	30.3%	103	31.8%	108	15.0%	51	7.1%	24	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة إلى تبنى تقنيات الاتصال الحديثة في أداء المهام.
33.52%	1.13	3.37	3	5	1	340	16.2%	55	33.5%	114	29.1%	99	13.8%	47	7.4%	25	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة إلى وضوح الاتصالات بين أقسام الشركة.
32.60%	1.10	3.37	3	5	1	340	16.5%	56	30.6%	104	32.1%	109	15.3%	52	5.6%	19	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في دقة المعلومات المنقولة عبر طرق الاتصال المختلفة.
33.92%	1.12	3.29	3	5	1	340	15.3%	52	28.5%	97	32.1%	109	17.9%	61	6.2%	21	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في رفع مستوى الفعالية لمتخذى القرارات عبر الاتصالات الجيدة.
33.54%	1.12	3.33	3	5	1	340	16.2%	55	29.4%	100	32.4%	110	15.6%	53	6.5%	22	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بسرعة إنجاز المعاملات.
33.42%	1.12	3.35	3	5	1	340	15.6%	53	32.9%	112	29.4%	100	15.3%	52	6.8%	23	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في تحسين الاتصال الإداري وذلك بتقليل الازدواجية باتخاذ

الإتصال الإداري

Total							موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		إعادة الهندسة
C.V %	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
31.55%	1.09	3.46	4	5	1	340	19.1%	65	31.2%	106	31.2%	106	13.8%	47	4.7%	16	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة حاليا في تحسين الاتصال.

تابع - الإحصاء الوصفي لبعده الإتصال الإداري:

Chi-Square Test			إعادة الهندسة
Sig.	df	Test Statistics	
0.0	4	95.088	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة إلى سهولة الإتصال الإداري بين أقسام الشركة المختلفة.
0.0	4	96.206	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة في سرعة تدفق التعليمات والمعلومات بين أقسام الشركة.
0.0	4	96.382	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في إزالة المعوقات التي تعوق الاتصالات الفعالة.
0.0	4	77.147	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة إلى تبني تقنيات الإتصال الحديثة في أداء المهام.
0.0	4	81.412	يؤدي تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة إلى وضوح الاتصالات بين أقسام الشركة.
0.0	4	84.971	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في دقة المعلومات المنقولة عبر طرق الإتصال المختلفة.
0.0	4	74.059	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في رفع مستوى الفعالية لمتخذى القرارات عبر الاتصالات
0.0	4	77.912	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في تحسين الإتصال الإداري وذلك بسرعة إنجاز المعاملات.
0.0	4	80.382	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة بالشركة في تحسين الإتصال الإداري وذلك بتقليل الازدواجية باتخاذ
0.0	4	88.853	يساهم تطبيق أسلوب الهندرة حاليا في تحسين الإتصال.

2-2-4: الإحصاء الوصفي لبعء الإعداد للتغيير:

Total						موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق		إعادة الهندسة	
C.V%	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%		
33.09%	1.10	3.33	3	5	1	340	15.0%	51	30.6%	104	32.9%	112	15.0%	51	6.5%	22	تعمل الإدارة العليا على اعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.
32.52%	1.11	3.41	3	5	1	340	17.6%	60	31.5%	107	30.0%	102	15.6%	53	5.3%	18	يتم إستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.
32.28%	1.11	3.44	4	5	1	340	18.8%	64	31.2%	106	30.3%	103	14.4%	49	5.3%	18	يقوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذرى فى العمليات الادارية.
33.77%	1.14	3.37	3	5	1	340	16.8%	57	32.6%	111	28.5%	97	15.0%	51	7.1%	24	تتجه الإدارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمى الحالى إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية.
32.23%	1.10	3.41	3	5	1	340	17.4%	59	31.8%	108	31.8%	108	13.2%	45	5.9%	20	تنشر الإدارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإدارى لتعم ثقافة التغيير.
31.74%	1.09	3.44	4	5	1	340	17.4%	59	32.9%	112	31.8%	108	12.1%	41	5.9%	20	تساعد التغييرات المستحدثة فى الهيكل التنظيمى على تقديم خدمة مميزة للموظفين.
34.42%	1.15	3.34	3	5	1	340	17.4%	59	29.7%	101	29.7%	101	16.2%	55	7.1%	24	يساعد نظام منح الحوافز والمكافآت فى الشركة على التغيير الإيجابى فى أداء الموظفين.

الإعداد للتغيير

تابع - الإحصاء الوصفي لبعء الإعداد للتغيير:

Chi-Square Test			إعادة الهندسة
Sig.	df	Test Statistics	
0.000	4	87.147	تعمل الإدارة العليا على اعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.

Chi-Square Test			إعادة الهندسة
Sig.	df	Test Statistics	
0.000	4	80.382	يتم إستحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.
0.000	4	81.559	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاعداد للتغيير الجذرى فى العمليات الادارية.
0.000	4	74.059	تتجه الإدارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمى الحالى إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية.
0.000	4	89.912	تنشر الإدارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإدارى لتعم ثقافة التغيير.
0.000	4	97.794	تساعد التغييرات المستحدثة فى الهيكل التنظيمى على تقديم خدمة مميزة للموظفين.
0.000	4	64.176	يساعد نظام منح الحوافز والمكافآت فى الشركة على التغيير الإيجابى فى أداء الموظفين.

## 2-2-5: الإحصاء الوصفي لبعد الملموسية:

Total						موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق		جودة الخدمة	
C.V%	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%		
33.47%	1.12	3.34	3	5	1	340	16.8%	57	29.4%	100	31.2%	106	16.8%	57	5.9%	20	الملموسية
31.89%	1.06	3.34	3	5	1	340	14.7%	50	29.4%	100	36.5%	124	13.8%	47	5.6%	19	
30.33%	1.04	3.44	3	5	1	340	16.2%	55	32.9%	112	35.0%	119	10.9%	37	5.0%	17	
32.25%	1.11	3.45	4	5	1	340	18.5%	63	33.5%	114	28.2%	96	14.1%	48	5.6%	19	
32.04%	1.11	3.45	4	5	1	340	18.5%	63	32.4%	110	30.3%	103	13.2%	45	5.6%	19	
																	المظهر الخارجى للشركة جذاب ويوحى بالثقة.
																	عمال الشركة يعتنون بملابسهم وأناقتهم.
																	يتوفر لدى الشركة أماكن كافية للإنتظار.
																	تستعمل الشركة تجهيزات ومعدات تكنولوجية متقدمة.

Total						موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		جودة الخدمة	
C.V%	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%		
33.26%	1.12	3.35	3	5	1	340	16.8%	57	29.7%	101	31.5%	107	16.2%	55	5.9%	20	تميز منتجات الشركة وخدماتها بنوعية وجاذبية عالية.

تابع - الإحصاء الوصفي لبعء الملموسية:

Chi-Square Test			جودة الخدمة
Sig.	df	Test Statistics	
0.0	4	73.735	الشكل الداخلي للشركة يتميز بالترتيب
0.0	4	107.735	المظهر الخارجي للشركة جذاب ويوحى بالثقة.
0.0	4	121.588	عمال الشركة يعنون بملابسهم وأناقتهم.
0.0	4	84.206	يتوفر لدى الشركة أماكن كافية للإنتظار.
0.0	4	87.412	تستعمل الشركة تجهيزات ومعدات تكنولوجية متقدمة.
0.0	4	76.529	تميز منتجات الشركة وخدماتها بنوعية

الملموسية

-2-2  
:6

الإحصاء الوصفي لبعء الإعتمادية:

Total						موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		جودة الخدمة	
C.V %	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%		
34.18 %	1.14	3.33	3	5	1	340	16.8%	57	29.1%	99	31.5%	107	15.6%	53	7.1%	24	تلتزم الشركة بتقديم المنتجات الى العملاء في الوقت المحدد حسب قائمة الانتظار.
34.05 %	1.13	3.31	3	5	1	340	16.2%	55	28.5%	97	32.4%	110	16.2%	55	6.8%	23	يحرص العاملون على تقديم الخدمات بطريقة صحيحة من أول مرة .

الإعتمادية

Total							موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		جودة الخدمة
C.V %	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
34.66 %	1.15	3.33	3	5	1	340	16.8%	57	29.7%	101	30.9%	105	14.7%	50	7.9%	27	يتوفر في الشركة جميع المنتجات التي يطلبها العملاء .
36.40 %	1.18	3.24	3	5	1	340	16.8%	57	25.6%	87	31.8%	108	17.1%	58	8.8%	30	تبدى الشركة اهتماما خاصا بمشاكل واستفسارات العملاء .
35.18 %	1.16	3.30	3	5	1	340	17.4%	59	27.4%	93	31.2%	106	16.5%	56	7.6%	26	تحظى الشركة بثقة واستحسان المستفيدين من منتجاتها وخدماتها .
31.62 %	1.09	3.44	3	5	1	340	18.2%	62	31.5%	107	31.8%	108	13.5%	46	5.0%	17	تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة وموثقة .
32.40 %	1.14	3.51	4	5	1	340	20.9%	71	34.1%	116	26.8%	91	11.8%	40	6.5%	22	يتم تقديم المنتجات في الأوقات والمواعيد المحددة مسبقا للعملاء .
32.68 %	1.15	3.52	4	5	1	340	23.8%	81	28.5%	97	29.1%	99	12.9%	44	5.6%	19	تقدم الشركة الخدمات بدرجة عالية من الدقة والموثوقية .

تابع - الإحصاء الوصفي لبعد الإعتمادية:

Chi-Square Test			جودة الخدمة	الإعتمادية
Sig.	df	Test Statistics		
0.000	4	70.059	تلتزم الشركة بتقديم المنتجات الى العملاء في الوقت	
0.000	4	73.059	يحرص العاملون على تقديم الخدمات بطريقة صحيحة من	
0.000	4	67.412	يتوفر في الشركة جميع المنتجات التي يطلبها العملاء .	
0.000	4	53.324	تبدى الشركة اهتماما خاصا بمشاكل واستفسارات	



Chi-Square Test			جودة الخدمة
Sig.	df	Test Statistics	
0.000	4	59.676	تحظى الشركة بثقة واستحسان المستخدمين من
0.000	4	91.794	تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة وموثقة.
0.000	4	84.441	يتم تقديم المنتجات فى الأوقات والمواعيد المحددة
0.000	4	72.765	تقدم الشركة الخدمات بدرجة عالية من الدقة

7-2-2: الإحصاء الوصفي لبعد الإستجابة:

Total						موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		جودة الخدمة	
C.V %	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%		Count
32.29 %	1.10	3.39	3	5	1	340	16.8%	57	31.5%	107	31.8%	108	14.4%	49	5.6%	19	يتم تقديم الخدمات بسرعة.
35.32 %	1.16	3.28	3	5	1	340	17.4%	59	25.3%	86	32.1%	109	18.2%	62	7.1%	24	تم الإستجابة الفورية لمشكلات العملاء.
35.37 %	1.17	3.30	3	5	1	340	17.4%	59	26.8%	91	32.4%	110	15.3%	52	8.2%	28	هناك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة
35.17 %	1.16	3.31	3	5	1	340	17.4%	59	27.9%	95	30.0%	102	17.4%	59	7.4%	25	يتم إعلام العملاء بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤها منها.
33.52 %	1.13	3.39	3	5	1	340	17.9%	61	30.6%	104	30.0%	102	15.0%	51	6.5%	22	هناك استعداد دائم للتعاون مع العملاء لحل المشكلات.

تابع - الإحصاء الوصفي لبعد الإستجابة:

Chi-Square Test			جودة الخدمة
Sig.	df	Test Statistics	
0.00	4	88.294	يتم تقديم الخدمات بسرعة.
0.00	4	59.676	تتم الإستجابة الفورية لمشكلات العملاء.
0.00	4	62.206	هناك استعداد ورغبة لدى الموظفين لمساعدة العملاء.
0.00	4	57.294	يتم إعلام العملاء بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها.
0.00	4	72.147	هناك استعداد دائم للتعاون مع العملاء لحل المشكلات.

ملاحظة:

2-2-8: الإحصاء الوصفي لبعد الضمان:

Total						موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		جودة الخدمة	
C.V %	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%		
33.73 %	1.14	3.38	3	5	1	340	18.8%	64	27.9 %	95	31.5%	107	15.6%	53	6.2%	21	تمتلك الشركة القدرة الكافية لحماية حسابات العملاء من الاعتداء.
34.99 %	1.17	3.34	3	5	1	340	16.8%	57	31.5 %	107	28.8%	98	14.4%	49	8.5%	29	موظفو الشركة لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.
32.51 %	1.10	3.40	3	5	1	340	17.6%	60	30.3 %	103	31.5%	107	15.3%	52	5.3%	18	يتعامل موظفو الشركة مع العملاء بطريقة مهذبة.
33.98 %	1.14	3.35	3	5	1	340	17.4%	59	29.7 %	101	30.0%	102	16.5%	56	6.5%	22	تحافظ الشركة على سرية المعلومات المتعلقة بعملائها.

الضمان

تابع - الإحصاء الوصفي لبعد الضمان:

Chi-Square Test			جودة الخدمة
Sig.	df	Test Statistics	
0.000	4	69.118	تمتلك الشركة القدرة الكافية لحماية حسابات العملاء من الاعتداء.
0.000	4	65.059	موظفو الشركة لديهم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.
0.000	4	81.853	يتعامل موظفو الشركة مع العملاء بطريقة مهذبة.
0.000	4	67.441	تحافظ الشركة على سرية المعلومات المتعلقة بعملائها.

2-2-9: الإحصاء الوصفي لبعيد التعاطف:

C.V %	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		إعادة الهندسة
							%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
34.81 %	1.15	3.30	3	5	1	340	15.9%	54	30.0%	102	30.0%	102	16.5%	56	7.6%	26	تضع الشركة مصالح العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين.
31.77 %	1.08	3.40	3	5	1	340	17.1%	58	30.9%	105	31.2%	106	16.8%	57	4.1%	14	تولى الشركة العميل اهتماما وتهيئة فرديا.
33.71 %	1.13	3.36	3	5	1	340	16.5%	56	30.9%	105	32.1%	109	12.9%	44	7.6%	26	يقدر العاملون في الشركة ظروف العميل وحالته المادية.
32.27 %	1.12	3.46	4	5	1	340	19.7%	67	30.3%	103	32.4%	110	11.5%	39	6.2%	21	يمتلك العاملون في الشركة المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات العملاء.
34.24 %	1.18	3.44	4	5	1	340	21.5%	73	29.1%	99	28.2%	96	14.1%	48	7.1%	24	يتصف العاملون في الشركة بالروح المرحة والصدقة في التعامل مع العملاء.
35.57 %	1.18	3.31	3	5	1	340	17.4%	59	29.4%	100	29.1%	99	15.6%	53	8.5%	29	تراعى الشركة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع.

Total							موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		إعادة الهندسة
C.V %	Standard Deviation	Mean	Median	Max	Min	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
34.91 %	1.18	3.37	3	5	1	340	18.8%	64	30.6%	104	26.8%	91	16.5%	56	7.4%	25	يشرح العاملون بالشركة للعملاء المشاكل التي قد تواجههم بطريقة يفهمها العميل.
33.03 %	1.18	3.58	4	5	1	340	26.8%	91	29.7%	101	24.4%	83	13.2%	45	5.9%	20	يصغى العاملون في الشركة بشكل كامل إلى شكاوى العملاء.

تابع - الإحصاء الوصفي لبعد التعاطف:

Chi-Square Test			إعادة الهندسة
Sig.	df	Test Statistics	
0.000	4	64.941	تضع الشركة مصالح العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين.
0.000	4	87.500	تولى الشركة العميل اهتماما وانتباها فريدا.
0.000	4	81.382	يقدر العاملون في الشركة ظروف العميل وحالته المادية.
0.000	4	88.824	يمتلك العاملون في الشركة المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات العملاء.
0.000	4	60.382	يتصف العاملون في الشركة بالروح المرحة والصدقا في التعامل مع العملاء.
0.000	4	56.059	تراعى الشركة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع.
0.000	4	56.382	يشرح العاملون بالشركة للعملاء المشاكل التي قد تواجههم بطريقة يفهمها العميل.
0.000	4	68.765	يصغى العاملون في الشركة بشكل كامل إلى شكاوى العملاء.

### 3- وصف متغيرات الدراسة:

Statistics

Maximum	Minimum	Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Median	Mean	
5.00	1.38	-0.346	-0.338	0.75661	3.3750	3.2570	تمكين العاملين
5.00	1.33	-0.160	-0.328	0.71946	3.5000	3.3912	الثقافة التنظيمية
5.00	1.20	0.196	-0.435	0.68849	3.4000	3.3700	الإتصال الإدارى
5.00	1.14	0.058	-0.515	0.74260	3.4286	3.3908	الاعداد للتغيير
5.00	1.33	-0.192	-0.379	0.78708	3.5000	3.3971	الملموسية
5.00	1.13	-0.256	-0.421	0.76053	3.5000	3.3739	الإعتمادية
5.00	1.40	-0.559	-0.300	0.85837	3.4000	3.3318	الإستجابة
5.00	1.25	-0.531	-0.430	0.88565	3.5000	3.3647	الضمان
5.00	1.38	-0.158	-0.360	0.76504	3.5000	3.4026	التعاطف

N= 340

يشمل الجدول السابق الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حيث نلاحظ ان الثقافة التنظيمية هو اكثر متغيرات اعادة الهندسة قبولا حيث له اكبر متوسط (3.3912)، بينما متغير تمكين العاملين هو الادنى قبولا (3.2570). كما نلاحظ ان التعاطف كاحد متغيرات جودة الخدمة هو الاكثر قبولا (3.4026)، كما ان الإستجابة هو الادنى قبولا من وجهة نظر افراد العينة (3.3318). ونلاحظ ان كل من معاملي الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis لهما قيم تقترب من الصفر بين (-1، 1) ومع كبر حجم العينة 340 يمكننا اعتمادا علي نظرية النهاية المركزية القبول بان المتغيرات تتبع تقريبا للتوزيع الطبيعي.

### 4- تأثير المتغيرات الديموغرافية علي متغيرات الدراسة:

• هل يؤثر اختلاف النوع على اي من متغيرات الدراسة؟

Independent Samples T-Test		الجنس				
		ذكر		انثى		
Sig.	t	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	
0.857	0.181	0.74	3.25	0.78	3.27	تمكين العاملين
0.566	0.575	0.72	3.37	0.72	3.42	الثقافة التنظيمية
0.137	1.491	0.69	3.33	0.68	3.44	الإتصال الإدارى
0.322	0.992	0.76	3.36	0.72	3.44	الاعداد للتغيير
0.426	0.797	0.82	3.37	0.74	3.44	الملموسية
0.408	0.829	0.78	3.35	0.73	3.42	الإعتمادية
0.054	1.935	0.89	3.26	0.79	3.45	الإستجابة
0.435	0.782	0.92	3.34	0.82	3.41	الضمان
0.471	0.722	0.78	3.38	0.74	3.44	التعاطف

لا توجد اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 5% بين متوسط الذكور ومتوسط الاناث في اي من متغيرات الدراسة. يوضح ذلك ان أفراد عينة البحث تتكون من جميع الانواع الذكور والاناث وذلك في جميع متغيرات الدراسة مما ساعد في قوة الاستبانة.

• هل يؤدي اختلاف الفئة العمرية الي اختلاف اي من متغيرات الدراسة؟

ANOVA		العمر								
		أكبر من 45 سنة		45-36		35-26		أقل من 25 سنة		
Sig.	F	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	
0.852	0.263	0.71	3.27	0.78	3.3	0.73	3.26	0.8	3.2	تمكين العاملين
0.5	0.79	0.71	3.34	0.77	3.47	0.67	3.33	0.72	3.41	الثقافة التنظيمية
0.768	0.38	0.69	3.29	0.7	3.38	0.62	3.4	0.76	3.38	الإتصال الإدارى
0.472	0.841	0.71	3.32	0.76	3.48	0.71	3.38	0.79	3.33	الاعداد للتغيير
0.122	1.944	0.82	3.42	0.72	3.51	0.82	3.4	0.79	3.22	الملموسية
0.235	1.425	0.75	3.26	0.73	3.46	0.78	3.43	0.78	3.28	الإعتمادية
0.898	0.197	0.88	3.31	0.83	3.29	0.88	3.38	0.86	3.35	الإستجابة
0.88	0.223	0.95	3.35	0.84	3.4	0.9	3.31	0.89	3.39	الضمان
0.791	0.347	0.76	3.42	0.72	3.45	0.8	3.4	0.79	3.33	التعاطف

لا يوجد اي اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات اي من المتغيرات ناتجة عن اختلاف الفئة العمرية . يوضح ذلك ان أفراد عينة البحث تتكون من جميع مستويات الفئة العمرية وذلك فى جميع متغيرات الدراسة مما ساعد في قوة الاستبانة .

• هل يؤدي اختلاف المؤهل العلمي لاختلاف اي من متغيرات الدراسة ؟

ANOVA		المؤهل العلمى										
		دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم		أقل من دبلوم		
Sig.	F	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	
0.713	0.531	0.38	3.43	0.78	3.15	0.78	3.31	0.72	3.23	0.84	3.21	تمكين العاملين
0.284	1.264	0.5	3.41	0.77	3.05	0.68	3.44	0.7	3.43	0.82	3.31	الثقافة التنظيمية
0.747	0.485	0.5	3.56	0.84	3.28	0.69	3.38	0.68	3.34	0.71	3.38	الإتصال الإدارى
0.571	0.731	0.53	3.46	0.64	3.21	0.78	3.47	0.73	3.37	0.77	3.33	الاعداد للتغيير
0.636	0.637	0.47	3.43	0.7	3.29	0.84	3.49	0.79	3.37	0.77	3.32	الملموسية
0.966	0.142	0.59	3.34	0.71	3.46	0.78	3.4	0.77	3.35	0.77	3.35	الإعتمادية
0.909	0.251	0.73	3.35	0.77	3.54	0.84	3.3	0.86	3.34	0.94	3.32	الإستجابة
0.805	0.405	0.89	3.46	0.62	3.55	0.88	3.4	0.9	3.3	0.91	3.36	الضمان
0.901	0.264	0.6	3.46	0.58	3.3	0.79	3.45	0.78	3.36	0.77	3.4	التعاطف

لا يوجد اي اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات اي من المتغيرات ناتجة عن اختلاف المؤهل العلمى . يوضح ذلك ان أفراد عينة البحث تتكون من جميع مستويات المؤهل العلمى وذلك فى جميع متغيرات الدراسة مما ساعد في قوة الاستبانة .

• هل يؤدي اختلاف عدد سنوات الخبرة الي اختلاف اي من متغيرات الدراسة ؟

ANOVA		عدد سنوات الخبرة						
		اكثر من 3 سنوات		من 1 الى 3 سنوات		اقل من سنة		
		Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	
Sig.	F							
0.096	2.361	0.71	3.34	0.81	3.26	0.74	3.12	تمكين العاملين
0.385	0.957	0.7	3.45	0.72	3.33	0.75	3.37	الثقافة التنظيمية
0.095	2.367	0.66	3.42	0.67	3.41	0.75	3.23	الإتصال الإدارى
0.801	0.222	0.71	3.38	0.8	3.43	0.72	3.36	الاعداد للتغيير
0.313	1.167	0.71	3.4	0.89	3.47	0.76	3.29	الملموسية
0.273	1.305	0.74	3.35	0.83	3.46	0.68	3.3	الإعتمادية
0.336	1.096	0.8	3.26	0.88	3.42	0.92	3.34	الإستجابة
0.429	0.848	0.85	3.41	0.96	3.39	0.85	3.26	الضمان
0.325	1.126	0.7	3.4	0.8	3.47	0.81	3.31	التعاطف

لا يوجد اي اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات اي من المتغيرات ناتجة عن اختلاف عدد سنوات الخبرة. يوضح ذلك ان أفراد عينة البحث تتكون من جميع مستويات الخبرة وذلك فى جميع متغيرات الدراسة مما ساعد في قوة الاستبانة .

• هل تؤدى اختلاف الوظيفة الي اختلاف اي من متغيرات الدراسة ؟

يوجد

ANOVA		الوظيفة						
		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة مباشرة		
		Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	
Sig.	F							
0.296	1.222	0.71	3.38	0.77	3.27	0.76	3.21	تمكين العاملين
0.779	0.251	0.72	3.43	0.72	3.42	0.72	3.37	الثقافة التنظيمية
0.471	0.755	0.72	3.46	0.66	3.33	0.69	3.36	الإتصال الإدارى
0.153	1.885	0.72	3.43	0.65	3.5	0.79	3.32	الاعداد للتغيير
0.498	0.698	0.78	3.43	0.78	3.47	0.79	3.35	الملموسية
0.665	0.408	0.8	3.37	0.72	3.43	0.77	3.35	الإعتمادية
0.315	1.159	0.84	3.33	0.82	3.44	0.88	3.28	الإستجابة
0.855	0.157	0.88	3.41	0.84	3.38	0.91	3.34	الضمان
0.151	1.902	0.77	3.45	0.72	3.52	0.78	3.33	التعاطف

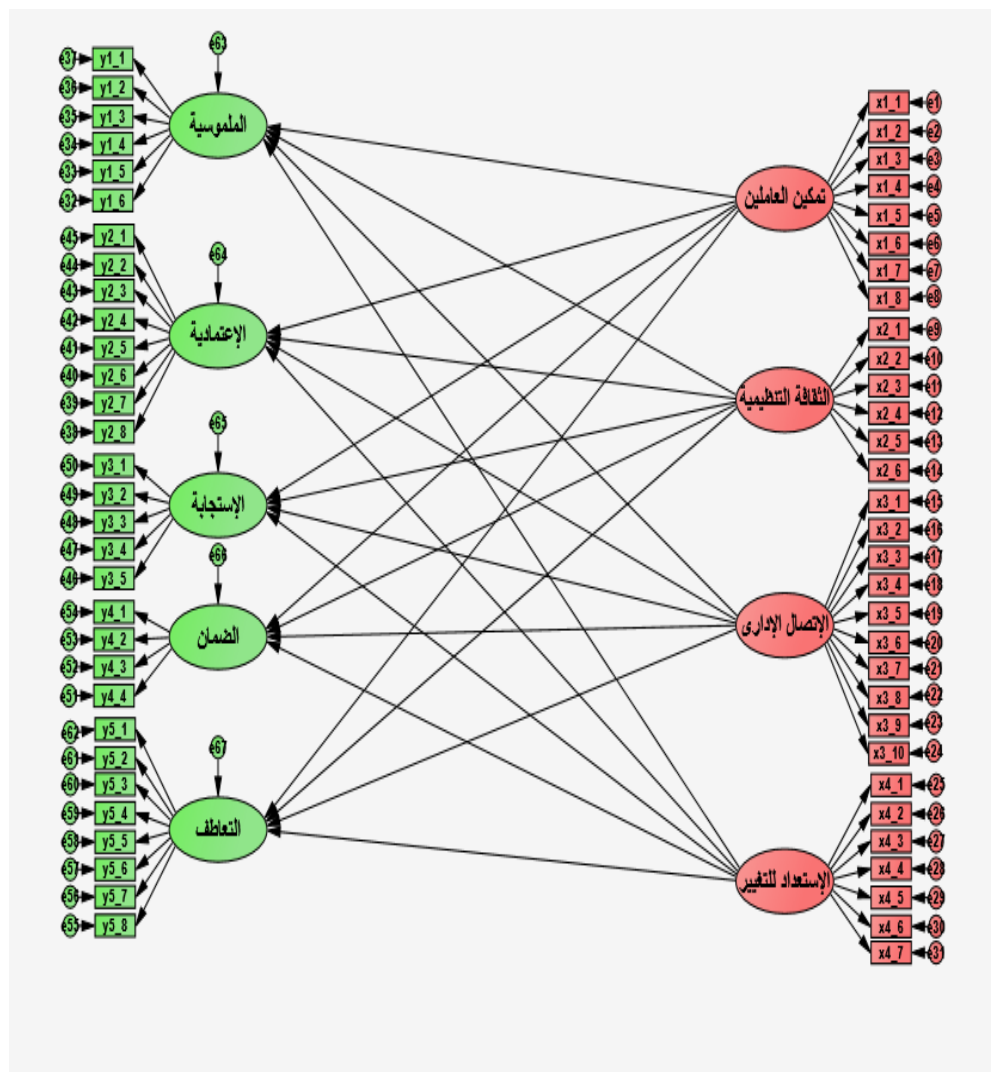
لا  
اي

اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات اي من المتغيرات ناتجة عن اختلاف الوظيفة. يوضح ذلك ان أفراد عينة البحث تتكون من جميع الوظائف وذلك في جميع متغيرات الدراسة مما ساعد في قوة الاستبانة .

### 5- اختبار الفروض البحثية:

يسعى الباحث لاختبار العلاقة بين إعادة الهندسة، وجودة الخدمة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص العاملة في محافظة الأسكندرية والتي قامت بإعادة الهندسة Re-eng وعددهم سبعة شركات، من خلال اختبار اربعة فروض رئيسية ينبثق من كل فرض رئيسي منهم اربعة فروض فرعية.

نموذج الدراسة SEM نموذج تحليل المسار لقياس العلاقة بين إعادة الهندسة وجودة الخدمة:



المصدر : من الملحق الخاص بالتحليل الإحصائي .



جودة توفيق نموذج الدراسة:

N=340		Squared Multiple Correlations (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	Research Model Fit Summary جودة توفيق النموذج
0.512	الملموسية		
0.381	الإعتمادية		
0.221	الإستجابة		
0.393	الضمان		
0.288	التعاطف		
CMIN/DF =2.245			
RMR =.089			
GFI =.928			
TLI = .901			
CFI = .947			
RMSEA = .061			

يتضح من الجدول مايلي:

- 1- مؤشر معامل التحديد كاي (كا<sup>2</sup>) Squared Multiple Correlations (R<sup>2</sup>) والتي تكون قيمته في الحدود المناسبة ما بين (1-0) ويوضح نسبة التغيرات التي تطرأ علي المتغير التابع ويمكن ارجاعها الي التغيرات التي تحدث في المتغيرات المستقلة , كانت قيمته لأبعاد جودة الخدمة كالتالي: الملموسية, الإعتمادية, الإستجابة, الضمان, التعاطف, (0.512), (0.381), (0.221), (0.393), (0.288) على الترتيب, أي أنهم في الحدود المقبولة.
- 2- مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI والتي تكون قيمته في الحدود المناسبة ما بين (1-0), بلغت قيمته (0.928) أي انه في الحدود المسموح بها.
- 3- مؤشر التوافق المقارن CMIN/DF (إحصاء مربع كاي مقسوما على درجات الحرية CFI), بلغت قيمته (2.245) وهو أقل من (3.00) أي انه في الحدود المسموح بها.
- 4- مؤشر الجزر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR, بلغت قيمته (0.089) وهو أقل من (0.10) أي انه في الحدود المسموح بها.
- 5- مؤشر جودة توفيق النموذج GFI والتي تكون قيمته في الحدود المناسبة ما بين (1-0), بلغت قيمته (0.928) أي انه في الحدود المسموح بها.
- 6- مؤشر جودة التوفيق توكر لويس TLI والتي تكون قيمته في الحدود المناسبة ما بين (1-0), بلغت قيمته (0.901) أي انه في الحدود المسموح بها.
- 7- مؤشر الجزر التربيعي لمربع الخطأ RMSEA والتي تكون قيمته في الحدود المناسبة ما بين (1-0), بلغت قيمته (0.061) أي انه في الحدود المسموح بها.

وبالتالي:

مما سبق تدل جميع المؤشرات انها داخل الحدود المسموح والمقبول بها، مما يدل على تدني أخطاء النموذج ومن ثم جودة توفيقه .

معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة وعلاقة الارتباط بينهما:

Pearson Correlations

التعاطف	الضمان	الإستجابة	الإعتمادية	الملموسية	الإستعداد للتغيير	الإتصال الإدارى	الثقافة التنظيمية	تمكين العاملين	
								1	تمكين العاملين
							1	.576**	الثقافة التنظيمية
						1	.581**	.548**	الإتصال الإدارى
					1	.637**	.471**	.446**	الاعداد للتغيير
				1	.573**	.483**	.436**	.424**	الملموسية
			1	.640**	.413**	.471**	.344**	.389**	الإعتمادية
		1	.605**	.524**	.370**	.405**	.334**	.375**	الإستجابة
	1	.591**	.575**	.509**	.441**	.459**	.390**	.471**	الضمان
1	.519**	.426**	.535**	.440**	.431**	.437**	.337**	.364**	التعاطف

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

N = 340

يوضح معامل ارتباط بيرسون، وجود علاقات طردية ومعنوية بين جميع المتغيرات ومتوسطة الشدة (حوالي 0.5)، تميل للضعف (0.3 او اقل) في بعض العلاقات.

يتضح من الجدول رقم (29):

1-توجد علاقة طردية ومعنوية بين تمكين العاملين (متغير مستقل) كأحد أبعاد إعادة الهندسة وبين أبعاد جودة الخدمة لكل من: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف (متغيرات تابعة)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

ومن ثم تأييد الفرض الرئيسى الأول الذى ينص على انه: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص."

2-توجد علاقة طردية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية (متغير مستقل) كأحد أبعاد إعادة الهندسة وبين أبعاد جودة الخدمة لكل من: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف (متغيرات تابعة)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

ومن ثم تأييد الفرض الرئيسى الثانى الذى ينص على انه: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص."

3-توجد علاقة طردية ومعنوية بين الإتصال الإدارى (متغير مستقل) كأحد أبعاد إعادة الهندسة وبين أبعاد جودة الخدمة لكل من: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف (متغيرات تابعة)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

ومن ثم تأييد الفرض الرئيسى الثالث الذى ينص على انه: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإتصال الإدارى وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص."

4-توجد علاقة طردية ومعنوية بين الاعداد للتغيير (متغير مستقل) كأحد أبعاد إعادة الهندسة وبين أبعاد جودة الخدمة لكل من: الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف (متغيرات تابعة)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

ومن ثم تأييد الفرض الرئيسى الرابع الذى ينص على انه: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاعداد للتغيير وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص".  
القرار عند مستوى معنوية 5% :

القرار عند مستوى معنوية 5%	Standardized Regression Weights Estimate الاثـر المعيارى المقدر	P_Value. القيمة الاحتمالية	t احصائية ت المحسوبة	Regression Weights Estimate الاثـر المقدر	الاثـر		
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.302	***	4.026	0.285	الملموسية	<---	تمكين العاملين
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.269	0.001	3.271	0.194	الإعتمادية	<---	تمكين العاملين
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.303	***	3.91	0.313	الإستجابة	<---	تمكين العاملين
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.431	***	4.946	0.416	الضمان	<---	تمكين العاملين
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.207	0.007	2.702	0.138	التعاطف	<---	تمكين العاملين
اثر غير معنوى	0.126	0.054	1.925	0.21	الملموسية	<---	الثقافة التنظيمية
اثر غير معنوى	0.011	0.873	0.16	0.014	الإعتمادية	<---	الثقافة التنظيمية
اثر غير معنوى	0.03	0.639	0.469	0.055	الإستجابة	<---	الثقافة التنظيمية
اثر غير معنوى	0.073	0.258	1.132	0.125	الضمان	<---	الثقافة التنظيمية
اثر غير معنوى	-0.036	0.575	-0.561	-0.042	التعاطف	<---	الثقافة التنظيمية
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.148	0.03	2.165	0.261	الملموسية	<---	الإتصال الإدارى
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.459	***	3.969	0.621	الإعتمادية	<---	الإتصال الإدارى
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.29	***	3.466	0.561	الإستجابة	<---	الإتصال الإدارى
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.243	0.002	3.083	0.439	الضمان	<---	الإتصال الإدارى
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.36	***	3.51	0.449	التعاطف	<---	الإتصال الإدارى
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.619	***	5.155	0.937	الملموسية	<---	الاعداد للتغيير
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.312	***	3.466	0.361	الإعتمادية	<---	الاعداد للتغيير
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.21	0.004	2.858	0.348	الإستجابة	<---	الاعداد للتغيير
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.377	***	4.188	0.583	الضمان	<---	الاعداد للتغيير
يوجد أثر طردى ومعنوى	0.338	***	3.554	0.361	التعاطف	<---	الاعداد للتغيير

\*\*\* القيمة الاحتمالية أقل من (0.001)

يتضح من الجدول السابق مايلى:

1- يوجد أثر طردى ومعنوى دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 5% لبعء تمكين العاملين وكل من: الملموسية، الإعتماضية، الإستجابية، الضمان، التعاطف.

مما يدل على تأييد الفرض البحثى الرئيسى الأول الذى ينص على انه: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص".

2- يوجد أثر غير معنوى دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 5% لبعء الثقافة التنظيمية وكل من: الملموسية، الإعتماضية، الإستجابية، الضمان، التعاطف.

مما يدل على عدم تأييد الفرض البحثى الرئيسى الثانى الذى ينص على انه: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص".

3- يوجد أثر طردى ومعنوى دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 5% لبعء الإتصال الإدارى وكل من: الملموسية، الإعتماضية، الإستجابية، الضمان، التعاطف.

مما يدل على تأييد الفرض البحثى الرئيسى الثالث الذى ينص على انه: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإتصال الإدارى وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص".

4- يوجد أثر طردى ومعنوى دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 5% لبعء الاعداد للتغيير وكل من: الملموسية، الإعتماضية، الإستجابية، الضمان، التعاطف.

مما يدل على تأييد الفرض البحثى الرئيسى الأول الذى ينص على انه: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاعداد للتغيير وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص".

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

المبحث الأول: النتائج.

المبحث الثاني: التوصيات.

## المبحث الأول: النتائج

تم اختبار فروض الرسالة، وتوصل الباحث الى النتائج التالية:  
بالنسبة للفرض الرئيسي الأول الذي ينص على انه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وعناصر جودة الخدمة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص". فقد ثبت صحته.

- 1- ان هناك تأثيرا ايجابيا لبعث تمكين العاملين على بعد جودة الخدمة لكل من: (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف) في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
- 2- أن العملاء الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين، إذ كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا العملاء والتمكين لدى العاملين. فتمكين العاملين في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص تساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة، والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات، بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في انجاز الخدمة، وهذه الناحية تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.
- 3- ساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يساهم في زيادة انتماؤه للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتماؤه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
- 4- تمكين العاملين ساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الايجابية، التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها.

بالنسبة للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على انه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعناصر جودة الخدمة في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص". فقد ثبت عدم صحته.

- 1- ان هناك تأثير غير معنوي لبعث الثقافة التنظيمية على بعد جودة الخدمة لكل من: (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف) في شركات انتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.
- 2- يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين و يسعون إلى التطبيق العملي له بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع و الرضا بل والحفز لدى العاملين. ولإيجاد هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب (وجود معايير متفق عليها للجودة، استقطاب أفراد مؤهلين و قادرين على تحقيق تلك المعايير، تشجيع إداري للمقترحات و الآراء بشأن تحسين الجودة). وبصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الإعتمادية وخلق الممارسات من الأخطاء و توليد الاتجاه نحو شعار "أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة".
- 3- ضرورة وجود ثقافة تنظيمية وحيدة والتي تميز أحسن الشركات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل الشركات الراغبة في النجاح، حيث أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء يكون مضبوط وذلك للوصول الى الطريقة المثلى لتحسين الأداء.
- 4- ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، لأن إختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها الشركة لأنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل الشركات في كل الظروف البيئية.

بالنسبة للفرض الرئيسي الثالث الذى ينص على انه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإدارى وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص". فقد ثبت صحته.

- 1- ان هناك تأثيرا ايجابيا لبعء الإتصال الإدارى على بعء جودة الخدمة لكل من: (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف) فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص.
- 2- أن الاتصالات الإدارية لابد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية فى الاتجاه الصحيح وتحقيق فاعليتها.
- 3- اظهرت النتائج أنه متى كان الإتصال واضح ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء وجودة الخدمة.
- 4- إن مشكلة الإدارة الرئيسية هي مشكلة الإتصال أي البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الإدارية، فالكثير من المديرين ما زالو يفهمون طبيعة عملية الإتصال ولا يقدررون ما تتطوي عليه هذه العملية من التعقيد والدقة والأهمية والأثر الفعال على جودة الخدمة.
- 5- ان وجود الإتصال الإدارى الجيد ادى الى المساعدة فى نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة الأمر الذى ساهم فى اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق أهداف الشركة ونموها وتطورها.
- 6- ساعدت المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء الشركة، اعتمادا على أساس المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة، على تمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها.

بالنسبة للفرض الرئيسي الرابع الذى ينص على انه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعداد للتغيير وعناصر جودة الخدمة فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص". فقد ثبت صحته.

- 1- ان هناك تأثيرا ايجابيا لبعء الاعداد للتغيير على بعء جودة الخدمة لكل من: (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الضمان، التعاطف) فى شركات انتاج السلع الكهربائية فى القطاع الخاص.
- 2- التغيير فى الشركات نتيجة للتغيير الذى يحدث فى محيطها، وقد عمل على تجاوز الحالة الراهنة والانتقال الى حالة أخرى، وبالتالي تحتاجه الشركات لإستباق الرد والإستجابة للمتغيرات البيئية.
- 3- ادى التغيير إلى الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية والتعاون، وأساليب أوضح للإتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، والحد من الصراع، وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- 4- اظهرت النتائج ان التغيير ادى الى الإرتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي بالقدر الذى اتاح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية واهداف الشركة.
- 5- كانت من اهم النتائج بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات فى الشركة.
- 6- التغيير مكن المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- 7- زادت مقدرة الشركات على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة، وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

### المبحث الثاني: التوصيات

#### 1- توصيات خاصة بشركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص العاملة في محافظة الإسكندرية والتي قامت بإعادة الهندسة Re-eng، وعددهم سبعة شركات:

م	التوصية	م	ألية التنفيذ	مسئولية التنفيذ
1-	تفعيل مفهوم إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة).	1- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للشركة من النمط الهرمي إلى النمط الأفقي. 2- إعادة تصميم مهام وأدوار وصلاحيات ومسئوليات الوظائف والأعمال في الشركة. 3- منح فرق العمل قدرا كبيرا من الصلاحيات لممارسة أعمالها بكل حرية. 4- إعادة تصميم دور الإدارة الوسطي بالشركة بتقليص عدد وظائفها. 5- إعادة تصميم نظام الحوافز بالشركة من النظام الفردي إلى الجماعي. 6- إعادة تغيير معايير الأداء بالشركة ليتلائم مع العمل الجماعي	الإدارة العليا للشركة.	
2-	تطوير جودة الخدمات الحالية والتوسع في تقديم خدمات جيدة حديثة.	1- الاستجابة السريعة للعملاء اى التعبير عن رغبة مقدمي الخدمة في مساعدة العملاء و تزويدهم بالخدمة في الحال، وذلك من خلال (السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة، الاستجابة الفورية لطلبات العملاء، الاستعداد الدائم للتعاون مع العملاء، الرد الفوري على استفسارات و شكاوى العملاء). 2- زيادة درجة الاعتمادية من حيث قدرة الشركة علي أداء الخدمة التي وعدت بها بشكل صحيح، و يتضمن هذا (تقديم الخدمة في المواعيد المحددة، الثقة في العاملين مقدمي الخدمة، الحرص على حل مشاكل العملاء). 3- العناية بالعملاء واعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المنظمة كل عميل باسمه، و أن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معهم، و أن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم و متطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله و عمق علاقته به. 4- اطلاع المرؤوسين على الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات وتسهيل عملية اتخاذ القرار. 5- الإقناع، فأي عملية اتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، حيث ان كثير من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار	الإدارة الوسطي للشركة.	
3-	الاعتماد على مصادر متعددة للاتصال المباشر وغير المباشر مع العاملين ومعرفة حاجات العملاء، وعمل بحوث داخلية مستمرة.	1- استقصاء العاملين بطريقة بعيدة عن تأثير الإدارة على هؤلاء العاملين. 2- عمل صندوق للشكاوى والمقترحات الخاصة بالعاملين. بحيث لا يكون الاتصال بين العاملين والإدارة في اتجاه واحد. 3- اتباع سياسة الباب المفتوح للإدارة العليا لسماع واحترام مطالب العاملين. 4- عروض الفيديو، لعرض أفكار إدارة الشركة على العاملين عن طريق عرض أفلام، والاتصالات غير الرسمية، مثل عمل برامج ترفيهية للعاملين، و اشتراك العاملين بفندق معين، والاشتراك في النوادي، وعمل رحلات جماعية. مما تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين للعمل. 5- عقد اجتماعات دورية مع العاملين من جانب الإدارة العليا للتعرف على رؤية العاملين ووجهات نظرهم في سياسات تقديم الخدمات بالشركة، لإحتكاكهم بالعملاء.	الإدارة المباشرة للشركة	
4-	زيادة فعالية البرامج	1- ربط برامج تدريب العاملين بالشركة مع نتائج البحوث المحددة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وأرائهم في مستوى أداء مقدمي	الإدارة الوسطي	



التدريبية الهادفة إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين بالشركة.	-2	الخدمات بما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ووتقليل حجم فجوة المواصفات والتي من خلالها يلتزم العاملون بأداء الخدمات وفقا للمعايير التي تحددها الإدارة. العمل على أن تكون العملية التدريبية عملية مستمرة غير مرتبطة بأوقات محددة. بحيث تكون مستمرة خلال العام وليست منقطعة أو لمرة واحدة.	للشركة.
	-3	أن يكون هناك توجيه للبرامج التدريبية بما يؤدي إلى تحقيق توافق بين محتويات البرامج التدريبية الموجهة إلى المستويات الإدارية كافة والتي من خلالها يتم نشر أفكار إدارة الشركة للعاملين وفي جميع المستويات بحيث يتمكن كل فرد في الشركة من أداء دوره بطريقة جيدة.	
	-4	أن ترتبط البرامج التدريبية للعاملين بتخطيط المسار الوظيفي وترقيتهم بما يؤدي إلى توافر الحافز لدى العاملين تجاه تلك البرامج، ومما يؤدي بدوره إلى دفعهم إلى العمل بجد وعزيمة ، ومن تم نجاح تلك البرامج وتحقيق الأهداف المرجوة منها.	
	-5		
بناء صورة ذهنية إيجابية للعاملين بالشركة، بما يؤثر على الصورة الذهنية للعملاء.	-1	توفير مناخ تنظيمي ملائم للعاملين.	الإدارة الوسطى للشركة.
	-2	تقديم أجور ومكافآت للعاملين بشكل متميز عن الشركات الأخرى.	
	-3	تبنى شعارات أو ثقافة تنظيمية تؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم، مثل SFTW الذي يعبر عن الحروف الأولى لعبارة استعد لخدمة ورضاء العملاء بشكل مستمر، وهتي تمثل الثقافة التنظيمية لمدينة الملاهي Disney التي حققت مركزا تنافسيا متميزا في تقديم خدماتها للعملاء.	
	-4	الاعتماد على الإعلانات الداخلية والخارجية في بناء الصورة الذهنية لدى العاملين، وفي الوقت نفسه بناء الصورة الذهنية نفسها لدى العملاء.	
	-5	الاهتمام بالمظهر الجيد والأناقة بالزى الموحد للعاملين بالشركة، والذي يعكس صورة إيجابية لدى العملاء عن مركز الشركة وجودة الخدمة.	

## 2 : توصيات خاصة بالأكاديميين والمهتمين بالبحث العلمي:

م	التوصية	م	ألية التنفيذ	مسئولية التنفيذ
1	التطبيق في مجالات أخرى غير مجال شركات إنتاج السلع الكهربائية في القطاع الخاص.	1	التطبيق في : شركات إنتاج السلع الغذائية في القطاع الخاص - شركات إنتاج الأدوية في القطاع الخاص - البنوك الخاصة - شركات السياحة الخاصة - الجامعات والمدارس الخاصة - شركات التأمين الخاصة.	الأكاديميين والمهتمين بالبحث العلمي
2	الاحذ في الإعتبار متغيرات أخرى.	1	الفلسفة الإدارية السائدة بالمنظمة - الخصائص الديموجرافية للعاملين - تقييم الأداء - الجذب والاختيار والتعيين.	الأكاديميين والمهتمين بالبحث العلمي
3	يمكن إجراء التحليل على مستوى كل شركة على حدة، كذلك يمكن التحليل على أساس تقسيمات العاملين المختلفة.	1	إجراء التحليل كل شركة من شركات الأدوية، كل شركة من شركات السياحة، أيضا إجراء التحليل على عمال الإنتاج أو مندوبي المبيعات	الأكاديميين والمهتمين بالبحث العلمي
4	إجراء الدراسة باستخدام مقاييس أخرى للمتغيرات.	1	معدل الربحية - معدل دوران العمالة - نصيب الشركة من الحصة السوقية - رضاء العملاء - الرضا الوظيفي - مستوى الأداء الوظيفي.	الأكاديميين والمهتمين بالبحث العلمي

# المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

### أ- الكتب:

1. الحواري، نضال؛ خريس، إبراهيم؛ العتيبي، ضرار (2020)، العملية الإدارية مبادئ وأصول وفن، الأردن، دار البارودي.
2. العياشي زرزار، كنزة جمال، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسات الاقتصادية، عمان، الفا للوثائق، (2020).
3. خليفة، محمد أحمد كساب (2020)، التعليم الإلكتروني في إطار مجتمع المعلومات والمعرفة، دار لفكر الإجتماعي، الإسكندرية.
4. دودين، احمد يوسف (2020)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية - مدخل تحليلي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2019).
6. ليندة لطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المانيا، (2019).
7. علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب، صنعاء، اليمن، ط3، (2019).

### ب - الرسائل الجامعية:

1. الأمين، هبة محمد نور عوض الله، (2019)، بحث تكميلي لإستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية، "اعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أستراتيجية ريادة التكلفة (دراسة ميدانية على شركات الهاتف السيار السودانية)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،
2. القطان، شيماء حسن (2020)، كفاءة الأداء المهني للاخصائين الاجتماعيين العاملين بالمؤسسات التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة بالمجتمع الكويتي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
3. بابوري، ذكرى (2020)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص علم اجتماع الاتصال، "دور الأعمال الإلكترونية في اعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة ميدانية بدائرة حمام دباغ - ولاية قالمة"، قسم: علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945- قالمة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
4. حسن، محمد صلاح ابراهيم (2021)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي - دراسة حالة مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية (2010-2020م)"، قسم الدراسات النظرية، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
5. خليف، صفاء (2021)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وانعكاسها على التسويق - دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر - قالمة"، جامعة 8 ماي 1945- قالمة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
6. عبد الوافي، نبيلة، عبان، حنان (2022)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، "مساهمة الإدارة الالكترونية في إعادة هندسة العمليات الإدارية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ادرار"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار.

### ج - الدوريات:

1. أسامة محمد علما (1999): "تطوير الأداء لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات"، مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الثالث.
2. الدليمي، نوال (2020)، دواعي ومتطلبات التعليم عن بعد في ضوء تجديد فلسفة التعليم، المؤتمر العاشر لمركز لندن للبحوث والاستشارات، مدارس الفجر النموذجية، القدس.
3. بخارى، خلود (2020)، معوقات توظيف القادة التربويين للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط لإدارة الأزمات. المؤتمر الدولي (الإفتراضي) لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، المملكة العربية السعودية، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث.
4. بوقرة، حليلة؛ بوقرة، عواطف (2020)، إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية: مقارنة تطويرية، عمان، دار الأيام.
5. حامد، أحمد قناوى (2021)، تقويم الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي بمدارس الدمج مع تصور مقترح لهذا الدور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد (54)، الجزء (4)، كلية الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان.
6. سليمان، منال كمال (2020)، آليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (51)، المجلد (2)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
7. عبد الحميد، عبد اللاه صابر (2021)، متطلبات تطوير الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين لتطبيق العلاج الإلكتروني في العمل مع الحالات الفردية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (53)، الجزء (2)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

#### A – Books:

1. of the Saint-Petersburg State University of Economics. (2017), vol. 1. P.1, pp 60-65.
2. E. Lyskova, Intellectual Technologies as the Basis of the Innovative Model of Management of Quality of Human Resources of the organization. National Concepts of Quality: the Integration of Education, Science and Business. The Collection of Articles of the VIII International Research and Practice Conference. St. Petersburg, (2017), pp. 99-102.
3. I.E. Lyskova, Cognitive and Creative Management as a Basis of Innovative Development of Modern Organization. Public and Private Finances in the Innovative Economy. The Collection of Articles of the International Research and Practice Internet Conference. Plekhanov Russian University of Economics, Moscow. (2017), pp. 123-132.
4. I.E. Lyskova, Main Paradigms of Creative Management in the Aspect of Modern Cognitive Economy // International Conference on Culture, Education and Financial Development of Modern Society (ICCESE 2017) Vol. 103. Atlantis Press, Amsterdam-Hong Kong-Paris. 2017.
5. J. Singh, K. Singh, and J. Singh, "Reengineering cost estimation using scrum agile methodology," IJCISIM, vol. 11, pp. 208-218,(2019).
6. P. Kumawat and N.Sharma (2019), "Design and development of cost measurement mechanism for re-engineering project using function point analysis," International Conference on Advanced Computing Networking and Informatics. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol. 870. Springer, Singapore.

7. Rose Khamusali Okwemba, (2019) Requirement elicitation framework for re-engineering diagnostic health care information systems in Kenya, Exceller books, 140 Eldoret, Uasin Gishu, Eldort-3100, Kenya.

## B – Thesis:

1. Khashman, A. M. (2019). The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance: The Mediating Role of Information and Communications Technology. International Journal of Business and Management, 14(9).
1. Asio, J. & Bayucca, S. (2021). Spearheading Education During the COVID-19 Rife: Administrators' Level of Digital Competence and Schools' Readiness on Distance Learning. Journal of Pedagogical Sociology and Psychology.(1) 19-26
2. Bruin,L.De & Lombard,M.Roberts & Meyer-Heydenrych,C.De (2020) Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction An Islamic banking perspective, Journal of Islamic Marketing.
3. Binanto, I., Warnars, H. L. H. S., Gaol, F. L., Abdurachman, E., & Soewito, B. (2018). Measuring the quality of various version an object-oriented software utilizing CK metrics. In International Conference on Information and Communications Technology, Yogyakarta, pp. 41-44. DOI: 10.1109/ICOIACT.2018.8350760.
4. Malhotra R. & Jain, J. (2019). Analysis of Refactoring Effect on Software Quality of Object-Oriented Systems. In: Bhattacharyya S., Hassanien A., Gupta D., Khanna A., Pan I. (eds): International Conference on Innovative
5. Maylawati, D., Priatna, T., Ramdhani, M. & Sugilar, H. (2020). Key Success Factors of e-Learning Implementation in Higher Education. International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET). (17). (15). 101-114.
6. Online Learning Consortium. (2020). The State of Online Learning in the Kingdom of Saudi Arabia k-12. USA: OLC.
7. Singh, J., Singh, K. & Singh, J. (2019). Reengineering framework for open source software using decision tree approach, International Journal of electrical and computer engineering (IJECE). 9(3):2041-2048.
8. Singh, J., Singh, K., & Singh, J. (2019). Reengineering Cost Estimation using Scrum Agile Methodology. International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications. 11:208-218.
9. Singh, J., Singh, K., & Singh, J. (2019). Reengineering Framework to Enhance the Performance of Existing.
1. Jacob Krüger, Mukelabai Mukelabai, Wanzi Gu, Hui Shen, Regina Hebig, and Thorsten Berger. (2019). Where is my Feature and What is it About? A Case Study on Recovering Feature Facets. Journal of Systems and Software 152 (2019), 239-253.