

إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية

ياسر عادل أبو مصطفى
كلية إدارة المال والأعمال – جامعة فلسطين
y.mostafa@up.edu.ps

محمد عبد الله أبو عزيز
كلية الإدارة التمويل - جامعة الأقصى
ma.abuaziz@alaqsa.edu.ps

حاتم محمد عسفه
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
ma.abuaziz@alaqsa.edu.ps

<https://doi.org/10.36602/jeps.2021.v08.02.08>

تاريخ النشر: 2021.12.25

تاريخ القبول: 2021.03.15

تاريخ الاستلام: 2021.02.26

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من ستة محاور تهدف لقياس اتجاهات الموظفين بوزارة النقل والمواصلات، مستخدماً أسلوب المسح الشامل في اختيار عناصر الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي) وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها: ضرورة امتلاك وزارة النقل والمواصلات التكنولوجيا المتطورة والتي توفر لها سرعة ودقة إنجاز عملياتها وانشطتها بما يضمن تحسين جودة خدماته.

الكلمات الدالة: إعادة هندسة العمليات الإدارية، جودة الخدمات، وزارة النقل والمواصلات، المحافظات الفلسطينية الجنوبية

Administrative Processes Reengineering and its Relationship to Service Quality of the Ministry of Transport and Communications in the Southern Palestinian Governorates

Hatem M. Asfah
University College of
Science and Technology

Mohammed A. Abu Aziz
Business and Finance College
Al-Aqsa University

Yasser A. Abu Mustafa
College of Business and Finance
University of Palestine

Abstract

The study aimed to identify the relationship between administrative processes reengineering and improvement of services quality in Ministry of Transport and Communications in the southern Palestinian governorates, the study relied on the descriptive analytical method, and used the questionnaire as a fundamental tool for collecting data, the questionnaire consisted of six axes aiming to measure the trends of employees in the Ministry of Transport and Communications, using comprehensive survey method in selecting of the study items. The findings of the study indicate that the correlated relationship between administrative processes reengineering in its dimensions (information technology, employee empowerment, organizational culture, commitment of senior management, organizational structure) and improving the services quality in the Ministry of Transport and Communications. The study recommends the need for the Ministry of Transport and Communications to possess innovative technology, which provides it with the speed and accuracy of the completion of its operations and activities in order to ensure the improvement of the quality of its services.

Keywords: administrative processes reengineering, Services, Quality.

1. المقدمة

يشهد العالم تطور مستمر ومتلاحق في جميع مجالات الحياة التي فرضت على المنظمات الخدماتية منها إلي تحسين جودة خدماتها المقدمة للعملاء والتي أصبحت تشكل تلك الجودة هاجس لها مما دفعها الي الوقوف على نوعية تلك الخدمات وتحسينها بما يتلاءم مع حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمة، ولعل نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) هو أحد تلك الانظمة التي تمكن المنظمات الخدماتية من تعزيز وتحسين جودة الخدمة من خلال التخلي عن الاساليب الإدارية التقليدية عند ممارسة أنشطتها وعملياتها الإدارية، وتبنيها أساليب ونماذج إدارية جديدة، حيث تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إحدى تلك الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة، والتي من الضروري على القطاع العام والخاص على حد سواء من تعزيزها بهدف خفض التكاليف وتحسين جودة خدماتها المقدمة للعملاء، مما يكسبها المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

فوزارة النقل والمواصلات هي إحدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني الذي نشأت في ظل تغيرات أوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد على العلم والتطور التكنولوجي ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق (المبيضين، 2012)، الأمر الذي لا يدع مجالاً لوزارة النقل والمواصلات إلا تحسين نوعية الخدمات المقدمة السعي لتغيير اعتقاداتها وممارساتها وإعادة التصميم السريع والجذري لعملياتها الإدارية وذلك من خلال تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تمكنها من تحسين وتطوير خدماتها المقدمة للعملاء.

2. الدراسات السابقة

- **دراسة مراد وبلفضاوي (2019):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات (هندرة) إدارة الموارد البشرية بأبعادها (البعد الهيكلي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي بمديرية أملاك الدولة -عين تموشنت، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (80) مفردة وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد هندرة إدارة الموارد البشرية الأداء الوظيفي في المؤسسة، كما بينت النتائج أنه يوجد تأثير لهندرة الموارد البشرية بأبعادها الهيكلي والتنظيمي والتكنولوجي على الأداء الوظيفي كما توصلت النتائج إلى أن لهندرة دور كبير في تحسين الأداء.

- **دراسة محجوب (2019)** تناولت الدراسة الاتصالات التسويقية ودورها في تحسين جودة الخدمات بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الباحث كلا من الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات ، وبلغ عدد عينة الدراسة (80) موظفاً من العاملين بشركة سوداني، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها وجود اثر لأبعاد الاتصالات التسويقية في جودة الخدمات المقدمة، تهتم الشركة بالجانب الاجتماعي مع العملاء من خلال قيامها بمسؤولياتها الاجتماعية تجاههم تهتم شركة سوداني بالاتصالات التسويقية وتعتبرها جزء مهما في مجالها خصوصا في التواصل مع العملاء

ومعرفة مدي درجة رضا العميل، تهتم الشركة بجود الخدمات المقدمة وتعمل على جذب العملاء نحو شراء كميات كبيرة من خدماتها خلال فترات تخفيضات الأسعار.

• **دراسة الزهراني وغيث (2019):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الهندرة بمتطلباتها (القيادة والسياسات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي والإمكانات المالية، والثقافة التنظيمية) في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإدارات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (265) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي قوي لدور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية في الجامعة كما وأظهرت النتائج أن متطلبات الهندرة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، هي الأعلى في توافرها ببيئة العمل في الجامعة، وتليها السياسات الإدارية، ثم القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، وأخيراً الإمكانات المالية.

• **دراسة Khashman (2019):** هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عوامل هندرة عمليات الأعمال (BPR) التي تؤثر على الأداء التنظيمي في سلطة ترخيص السائقين والمركبات في الأردن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدور وسيط، وقد تبنت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدمةً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (124) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك علاقة قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات هندرة عمليات الأعمال والأداء التنظيمي في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط، كما وتوصلت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدة أبعاد لهندرة عمليات الأعمال المتمثلة في (القدرة على تغيير، واختيار منهجية إعادة هندسة الأعمال، ودعم الإدارة العليا) لتحسين الأداء التنظيمي ووجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بشكل كامل على الأداء التنظيمي في سلطة ترخيص السائقين والمركبات.

• **دراسة علي (2018):** هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم بنسبة (69.01%) في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي حيث

أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

• **دراسة أرفيس (2018):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال تأثيرها على الأداء المؤسسي وأيضاً علاقة أو مؤشرات الأداء المؤسسي بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (40) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى مقبول للأداء المؤسسي في جامعة محمد بوضياف لدى عينة الدراسة، ووجود تأثير لإعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل فعال على الأداء المؤسسي بأبعاده (الفلسفة والرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية والخدماتية) لدى المؤسسة المدروسة، كما توصلت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية.

• **دراسة ربحان (2018):** هدفت الدراسة التعرف إلى مقومات الرقابة الداخلية وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة (140) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير لجميع ابعاد الرقابة الداخلية على جودة لخدمات المقدمة في الوزارة، ووجود موافقة بدرجة متوسطة على ابعاد جودة الخدمات المقدمة.

• **دراسة قشطة (2017):** هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الادارة التعليمية في وكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر مديري المدارس، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة حيث تم صميم استبانتين، الأولى لمعرفة درجة ممارسة الإدارة التعليمية لأسلوب الهندرة، والثانية لمعرفة جودة أداء الإدارة التعليمية بالأونروا حيث تكونت عينة الدراسة من (231) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الإدارة التعليمية بالأونروا في محافظات قطاع غزة لأسلوب الهندرة متحققة بدرجة كبيرة، كما وتوصلت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة التعليمية بالأونروا تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير التخصص لصالح القسم الأدبي في مجال التقييم، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا في جميع المجالات باستثناء الأول، وأخرى تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ولمتغير المنطقة لصالح منطقة رفح، وتوصلت أيضاً لوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أسلوب هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" وجودة أداء الإدارة التعليمية في الأونروا بمحافظة قطاع غزة.

• **دراسة (2017) Razalli, et al**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية هندرة عمليات الأعمال (BPR) والدور المعدل لاستخدم تقنيات المعلومات على جودة أداء البنوك الإسلامية في ماليزيا، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (64) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك تأثير لأبعاد إعادة هندرة الأعمال، وخاصة إدارة التغيير والبنية البيروقراطية الأقل على أداء البنوك الإسلامية في حين لا تؤثر المتغيرات الأخرى إحصائياً على جودة الأداء، كما توصلت إلى أن التأثير المعدل لدور تكنولوجيا المعلومات تأثير ضعيف على المتغيرات المتمثلة في أبعاد الهندرة وجودة الأداء.

• **دراسة الاخرس (2017)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية، وبلغت العينة (266) موظف من تلك البلديات، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة الموظفين واستبانة أخرى وزعت على عينة عشوائية بلغت (296) مفردة من المراجعين المستفيدين من خدمات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي: - أظهرت النتائج أن استخدام وتطبيق إعادة هندسة العمليات في بلديات محافظتي خانينونس ورفح كانت متوسطة واجمالي جودة الخدمات في بلديات محافظتي رفح وخانينونس بأبعادها الخمسة كانت مرتفعة من وجهة نظر العاملين بينما أشار المراجعين إلى ان درجة جودة الخدمات مقبولة حيث بلغت %57.98.

• **دراسة أبو عيدة (2016)**: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وبلغ عدد عينة الدراسة (184) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن كلا من واقع هندسة العمليات الإدارية في مجمع الشفاء الطبي ومستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي توافرت بدرجة متوسطة وفقاً لاستجابات المبحوثين، وكذلك وجود فروق في استجابة المبحوثين لكلا من هندسة العمليات وجودة الخدمات المقدمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق للمتغيرات الأخرى.

• **دراسة الخصري والكساسبة (2015)**: هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة الشركات الصناعات الدوائية والصناعات الكيماوية في الأردن من وجهة نظر المبحوثين في كلا القطاعين، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (250) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (عمليات هندرة تدفق الطلبات، وعمليات الموارد البشرية) على المتغير التابع (مقاييس الأداء الحاسمة) في قطاع الصناعات الدوائية، كما وتوصلت

لوجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة للمتغيرات المستقلة (عمليات هندرة تدفق الطلبات والعمليات المالية، وعمليات التزويد والتخزين) على المتغير التابع (مقاييس الأداء الحاسمة) في قطاع الصناعات الكيماوية. وتوصلت أيضا لوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات الهندرة ومقاييس الأداء الحاسمة تعزى إلى نوع الصناعة (دوائية أو كيميائية)، وذلك لصالح قطاع صناعة الأدوية.

• **دراسة منهوري (2013):** هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها في الخطوط الجوية العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، وقد بلغ حجم عينة الدراسة من (562) مفردة من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق الهندرة والتغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية، أما تطبيق الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا جاءت بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية، كما وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي والتزام الإدارة العليا تؤثر على تطبيق هندرة العمليات الإدارية في الخطوط الجوية العربية السعودية.

• **دراسة Goksoy, et al, (2012):** هدفت الدراسة إلى التعرف على هندرة العمليات الإدارية كأداة استراتيجية لإدارة التغيير في شركة متعددة الجنسيات بتركيا، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدمه الاستبانة والملاحظة والمقابلة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (75) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تطبيق جيد للهندرة في الشركة، كما وتوصلت إلى نجاح تطبيق الهندرة يعود إلى التزام الإدارة العليا والقيادة الفعالة والموارد المناسبة والاتصالات الفعالة بين الموظفين قبل وبعد وأثناء عملية الهندرة، وتوصلت أيضا أن العمل الجماعي وكفاءة فريق الهندرة وفاعلية تكنولوجيا المعلومات وملائمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة والتركيز على العملاء كل ذلك يؤثر في نجاح تطبيق الهندرة.

• **دراسة Ringim, et al, (2012):** هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي بقطاع البنوك التجارية النيجيرية، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (417) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن استراتيجية الشركة والتركيز على العميل والتزام الموظفين بتطبيق الهندرة والاتصالات الفعالة مع الموظفين وتدريبهم وتعليمهم وتوفير الموارد المالية المناسبة تعتبر من العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة في قطاع البنوك التجارية.

• **دراسة المنتشة (2009):** هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة هندسة العمليات الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (150) مفردة من العاملين وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة

صياغة، كما أن هناك حاجة للبلدية لزيادة كفاءة وفعالية عملياتها الإدارية ومستويات الأداء، كما أظهرت البلدية اهتماماً بمجال تكنولوجيا المعلومات، كما وتوصلت إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة في البلدية كانت متوسطة.

• **دراسة قاسم (2009):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة من (60) موظف وهم من رؤساء لجان الجودة في الكليات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق هندسة العمليات الإدارية في الجامعة الإسلامية يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإدارية ويؤدي أيضاً إلى سرعة الانجاز، كما وتوصلت أن إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة.

• **دراسة ديب (2009):** هدفت الدراسة إلى التعرف على فرص تطبيق مدخل الهندرة لتحسين القدرة التنافسية في شركات صناعة الدواء الحاصلة على الايزو، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (91) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: امكانية تطبيق الهندرة من خلال تأثير الإدارة العليا وتوافر الكادر البشري المناسب وتوافر تكنولوجيا المعلومات المتطورة وخاصة نظم المعلومات في الشركة، كما وتوصلت إلى ضرورة تغيير النظم والاساليب المعمول بها وتقمهم المسؤولين بأهمية التغيير وإعادة نظم جديدة وتطويرها لإدارة العمليات.

• **التعليق على الدراسات السابقة**

اتفقت الدراسة الحالية بشكل كبير مع كل من دراسة (مراد، وبلفضاوي، 2019)، ودراسة (الزهراني، وغيث، 2019)، ودراسة (Khashman, 2019)، ودراسة (علي، 2018) في تناولها لواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل، واتفقت معها بشكل كبير في مؤشرات قياسه وفي منهجية وأداة الدراسة، واختلفت معها في مجتمع التطبيق، حيث طبقت الدراسة الحالية على قطاع النقل والمواصلات فيما الدراسات السابقة طبقت على قطاع التعليم والقطاع المالي والقطاع التجاري، كما اختلفت معها في المتغير التابع.

اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع دراسة صباح (محجوب، 2019) ودراسة دراسة (ريحان، 2018) من حيث تناولها لمتغير جودة الخدمات كمتغير تابع، واتفقت معها بشكل جزئي في منهج وأداة الدراسة واختلفت معها في المتغير المستقل وبيئة التطبيق.

اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع دراسة (النتشة، 2009)، ودراسة (قاسم، 2009)، ودراسة (ديب، 2009)، ودراسة (Ringim, et al., 2012)، ودراسة (Goksoy, et al., 2012)، ودراسة

(منهوري، 2013)، ودراسة (الخصري، والكساسبة، 2015)، ودراسة (أبو عيدة، 2016)، ودراسة (الاحرس، 2017)، ودراسة (Razalli, et al., 2017)، ودراسة (مراد، وبلفضاوي، 2019)، ودراسة (الزهراني، وغيث، 2019)، ودراسة (Khashman, 2019)، ودراسة (علي، 2018) في تناولها لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد متغيرات الدراسة، واتفقت كذلك في منهج وأداة الدراسة، ولكن الدراسات المشار إليها تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل، وتناولت تأثيره على كل من الأداء الوظيفي، الاجراءات الادارية، الاداء التنظيمي، الاداء المؤسسي، جودة الاداء، القدرة التنافسية، فيما تتناول هذه الدراسة جودة الخدمات كمتغير تابع، كما اختلفت معها في بيئة التطبيق.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها من الدراسات القليلة التي جمعت بين متغيري إعادة هندسة العمليات وجودة الخدمات، حيث هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت المتغيرين، كما تتميز الدراسة الحالية بمجتمع تطبيقها، حيث طبقت على قطاع النقل والمواصلات وتحديداً وزارة النقل والمواصلات في المحافظات الفلسطينية الجنوبية، ولم يجد الباحثون أي دراسات تناولت الموضوع في هذا القطاع، وبالتالي تتميز الدراسة الحالية بمتغيراتها ومجتمع تطبيقها، كما تتميز بنظرتها الشمولية لإعادة هندسة العمليات حيث تم تفسيرها من خلال خمسة أبعاد تشكل في مجملها كافة الممارسات العلمية السليمة لإعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا).

3. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال الزيارات الميدانية وعلاقة الباحثين بوزارة النقل والمواصلات وهي علاقة العميل بمزود الخدمة لاحظوا بأن هناك نوعاً من السخط وعدم الرضا لدي العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، ووفقاً لدراسة (الاحرس، 2017) ودراسة (ريحان، 2018)، والتي أشارت الى ضرورة الاهتمام بدراسة جودة الخدمات المقدمة والتعرف على ما يؤثر بها، والعمل على تحسين وتطوير الخدمات المقدمة وتوفير خدمات تقنية حديثة وفقاً للدراسات الاستطلاعية التي أجراها الباحثون وكذلك دراسة (أبو عيدة، 2016) والتي أكدت على تدني مستوى الرضى العام عن الخدمات المقدمة والتي اوصت بضرورة تطوير الخدمات لكسب ولاء واستحسان المستفيدين من الخدمات المقدمة وكذلك نتائج وتوصيات دراساتهم ومن خلال ملاحظة ومتابعة الباحثين وجدا بأن هذا يعود لرتابة الاجراءات وتعقيدها نتيجة للضعف والقصور الذي يشوب العمليات الإدارية المتبعة لدي وزارة النقل والمواصلات، مما استدعي الباحثين بالاهتمام بدراسة إعادة هندسة العمليات الادارية كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الادارية بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهذا ما اكدت عليه دراسة (مراد، وبلفضاوي، 2019) ودراسة (الزهراني، وغيث، 2019) ودراسة (علي، 2018) ودراسة (أرفيس، 2018) ودراسة (قشطة، 2017) ودراسة (Razalli, et al., 2017) ودراسة (قاسم، 2009).

وبناءً على ما تم التطرق إليه أعلاه، فإن المشكلة الرئيسية للدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

هل هناك علاقة بين إعادة العمليات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس لابد من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

أ. ما واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى وزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية؟

ب. ما مستوى جودة الخدمات المقدمة لدى وزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية؟

ج. هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة

التنظيمية، التزام الإدارة العليا) وجودة الخدمات المقدمة بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية

الجنوبية؟

د. هل توجد فروق في استجابات المبحوثين اتجاه إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للمتغيرات

الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لدى وزارة النقل والمواصلات

بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية؟

هـ. هل توجد فروق في استجابات المبحوثين اتجاه جودة الخدمات المقدمة تعزى للمتغيرات الشخصية:

(النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لدى وزارة النقل والمواصلات بالمحافظات

الفلسطينية الجنوبية؟

4. فروض الدراسة

بناءً على العلاقات التي تضمنها نموذج الدراسة فقد أمكن للباحثين صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية

والفرعية المنبثقة عنها، وذلك من خلال الدراسات السابقة التي تناولت الإطار المفاهيمي للمتغيرات:

الفرض الرئيسي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة

الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

وينبثق عن هذا الفرض مجموعة الفروض الفرعية الآتية:

أ. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

ب. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

ج. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

د. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

هـ. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التزام الإدارة العليا وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

الفرض الرئيسي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين اتجاه إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

الفرض الرئيسي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين اتجاه جودة الخدمات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية، وذلك من خلال الآتي:

أ. التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى وزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

ب. التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

ج. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمات لدى وزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

د. التعرف إلى الفروق بين استجابات المبحوثين اتجاه إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى وزارة النقل والمواصلات تبعاً للمتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

هـ. التعرف إلى الفروق بين استجابات المبحوثين اتجاه جودة الخدمات لدى وزارة النقل والمواصلات تبعاً للمتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

6. أهمية الدراسة

1.6 الأهمية العلمية

أ. تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات الميدانية القلائل إن لم تكن الوحيدة حسب علم الباحثين التي عملت على الربط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمات في قطاع النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

ب. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته والذي يعتبر من أحدث الأدبيات

الإدارية وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي يعد من المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في

السنوات الأخيرة لما له من أهمية في تحسين أداء المنظمات ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها.

ج. تستمد الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى عربياً ومحلياً على حد علم الباحثين، والتي تناولت ربط أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بتحسين جودة الخدمات لدي وزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

د. من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

2.6 الأهمية التطبيقية

أ. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني ألا وهو قطاع النقل والمواصلات الذي يلعب دوراً مهماً في نهضة وتقدم المجتمع الفلسطيني.

ب. تسهم هذه الدراسة في تقديم دراسة مستوفاة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية مما يساعد المسؤولين بالوزارة على وضع الخطط الفعالة التي تؤدي الي تطوير وتحسين خدماتها المقدمة للعملاء.

ج. من المتوقع أن يستفاد من نتائج وتوصيات هذه الدراسة لتقديمها للإدارات العليا بالقطاع العام والخاص والعمل على تنفيذ هذه التوصيات للارتقاء بمستوى أدائها.

7. متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية وبأبعادها (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا).

المتغير التابع: جودة الخدمات.

8. حدود الدراسة

• **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات.

• **الحد البشري:** اشتملت الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بوزارة النقل والمواصلات.

• **الحد الزمني:** طبقت مفردات هذه الدراسة من شهر 10 إلى شهر 12 من العام 2020م

• **الحد المكاني:** طبقت الدراسة على وزارة النقل والمواصلات بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.

9. الإطار النظري للدراسة

1.9 إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات (الهندرة): هي كلمة عربية جديدة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير منا، فهي كلمة مركبة من كلمتين هما، هندسة وإدارة (Reengineering Business)، وقد ظهرت إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في بداية التسعينيات ومن روادها الأوائل من (مايكل هامر) و(جيمس شامبي) من خلال إطلاق أول كتاب لهما باسم هندرة المنظمات سنة 1992م ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما "تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر بشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم" (داود، 2014: 20)، حيث نشر فكرة إعادة التفكير والتصميم للعمليات الإدارية والتشغيلية لإدخال تغييرات جذرية تهدف إلى التحسين في معايير الأداء والتقنيات المستخدمة وتقليص النفقات واختصار الجهد والوقت وتحقيق أعلى معدل لجودة الخدمة أو السلعة استجابة لرغبات الزبائن، كما وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - ليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاكمة مثل: (التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة)" (ديسلر، 2003: 203).

ووفقاً لكل من (Russell & Taylor, 2003) فإن إعادة هندسة العمليات (الهندرة) هي إعادة تصميم شاملة للعملية من أجل الحصول على تسهيلات ومنتجات وتكنولوجيا وأسواق جديدة تفهم حاجات وتوقعات المستهلك الجديدة على ان يتم تصميم العملية وفق أسس جديدة وبشكل مستمر، كما يشار للهندرة "استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن" (الحريري، 2016: 19)، بينما وتعرف على أنها "إعادة تصميم العمليات من جديد وبصفة جذرية تؤدي إلى نتائج أفضل" (الآخرس، 2017)، كما ويشار إلى الهندرة بأنها "منهجية تعتمد إحداث التغيير الجذري من خلال إعادة التفكير في الوضع الحالي للمؤسسة من عمليات، ونظم، وسياسات، وهياكل تنظيمية؛ بهدف تحقيق نتائج تكفل سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة، وتحقيق جودة المنتج" (أبو الحاج، 2017)، وعرفها (العلمي، 2020: 249) أنها أسلوب إداري مبتكر يؤسس لمنهج جديد يعيد النظر في بناء العملية الإدارية بغية تحقيق الأفضل وبجودة عالية وبأقل التكاليف، وبالسرعة المطلوبة، نظير بقاء المنظمة واستمرارها. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن هدف إعادة هندسة العمليات الإدارية يتركز حول إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في تحسين جودة المنتج أو الخدمة وذلك من خلال تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات، من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

1.1.9 المنظمات المعنية بإعادة هندسة العمليات (الهندرة)

يبين "مايكل هامر" أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي: (الدجني، 2013: 229-230).

أ. المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية.

ب. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم، هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، وتحتاج حتما لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

ج. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاعاً تدريجياً في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات أو منتجات، هذه المنظمات تحتاج إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

2.1.9 أبعاد إعادة هندسة العمليات

يحتوي أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كما ذكر كلا من (المجالي، 2012) و(علي، 2013) و(الآخرس، 2017) خمسة أبعاد لإعادة هندسة العمليات وهي:

أولاً: الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي محور الارتكاز للعمليات الإدارية لأي منظمة، ويعتبر محدد هاماً للعلاقات الوظيفية والصلاحيات ونطاق الإشراف وحدود السلطة والمسئولية وآليات اتخاذ القرار بحيث أنه يجب أن تتوافق البنية الأساسية الداعمة، العمليات المطلوب إعادة بنائها من ناحية النظم والسياسات والهيكل التنظيمية، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلاً عن ضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية والهرمية المعروفة لدينا. (عاطف، 2009: 36)

ثانياً: تكنولوجيا المعلومات: يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات من المتطلبات المهمة لتطبيق الهندرة، وقد أتفق كثير من الباحثين على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. (Mlay, et al., 2013:19-20)

ثالثاً: تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة فقد أظهرت دراسات عديدة أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الحال يعني التحلي عن النمط البيروقراطي السائد. (إسماعيل، 2016: 323)

رابعاً: الثقافة التنظيمية: تعمل إعادة هندسة العمليات على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة فهي تحدث تغيير في ثقافة المنظمة وذلك من خلال الترسخ في أذهان الأفراد العاملين بان أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء كما هو في المفهوم التقليدي. حيث أنه في الهندرة يتم ادخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى. (دودين، 2020: 86)

خامساً: التزام الإدارة العليا: يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسية، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة. (العنتيبي، والحمامي، 2004: 11-13).

2.9 جودة الخدمات

تعددت تعريفات الكتاب والباحثين حول مفهوم الجودة، حيث يعرفها (السامرائي، 2007: 27) بأنها تعيين الوفاء بمتطلبات المستقبل بل وتتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقض من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستقبل وتضم الجودة جودة المنتج والخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستقبل وتوقعاته، وكما ذكر (الهوش، 2018: 21) تعريف المنظمة العالمية للمقاييس وفقاً للمواصفة ISO 9000/2000 حيث عرفت الجوة بأنها: "الدرجة التي تشبع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"، كما ويشار لمفهوم الخدمة بأنها "نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين، أو هي وظيفة يتم الطلب عليها" (نجم 2010: 229)، وعرفها (زيدان، 2010: 84) بأنها "مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي توفر الوقت والمكان والشكل والمنافع النفسية والعاطفية"، كما أشار (أبو عيدة، 2016: 53) أنها "نشاط أو منفعة غير ملموسة يتم تقديمها من قبل الجهة المنتجة والتي تشكل طرفاً أساسياً في تقديم المنفعة بناء على حاجة أو رغبة غير مشبعة لدى جهة أخرى، وهي تختلف عن المنتجات الملموسة في أنها تنتج وتباع في نفس الوقت".

1.2.9 أهداف جودة الخدمات:

هناك نوعان من أهداف الجودة هما (المحياوي، 2006: 38):

أ. أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا العملاء.

ب-أهداف تحسين الجودة وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير خدمات جديدة ترضي العملاء بفاعلية أكبر.

2.2.9 أبعاد جودة الخدمات:

حدد (مسلم، 2015: 222) خمسة أبعاد لجودة الخدمة كالاتي:

أ. الملموسات: وهي العناصر المادية في تقديم الخدمة حيث تظهر بالتسهيلات المادية كمباني والأجهزة والمعدات.

ب. الاعتمادية: القدرة على أداء الخدمة المتعهد بها بدقة.

ج. الاستجابة: هي رغبة مقدمي الخدمة في مساعدة الزبائن والسرعة في تقديم الخدمة.

د. المقدرة: معرفة مهارات العاملين وقدرتهم على تحقيق الشعور بالثقة والأمان لدى الزبون.

هـ. التقمص العاطفي: الرعاية والاهتمام الفرديين اللتان تقدمهما الشركة للزبون.

10. الدراسة الميدانية

1.10 منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي؛ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث سنتناول هنا منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينته، وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما وستتناول الإجراءات التي قام بها الباحثون لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقاتها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

1.1.10 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كماً ونوعاً، فالتعبير النوعي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطي وصفاً رقمياً، ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط، والتفسير، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

أولاً: المصادر الثانوية: اتجه الباحثين في معالجة الإطار النظري للدراسة للبيانات الثانوية، والتي تتمثل بمراجعة الكتب، والدوريات، والمنشورات، والدراسات السابقة، والمقالات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2.1.10 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بقطاع غزة باستثناء الذين يعملون في وظائف خدماتية (مراسلين وأذنه) لعدم معرفتهم بالموضوع بالقدر الكافي، والبالغ عددهم (130) موظفاً وموظفة حسب بيانات غير منشورة من دائرة شؤون الموظفين بوزارة النقل والمواصلات للعام 2019م. **عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل في اختيار عناصر الدراسة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة حيث تم توزيع استبانة بواقع (130) استبانة وزعت على جميع عناصر الدراسة من الموظفين العاملين بوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم استرداد (105) استبانة بنسبة استرداد (80,7%) حيث يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

| م | البيانات الشخصية | العدد | النسبة المئوية % |
|---|------------------|--------------------------|------------------|
| 1 | النوع | ذكر | 86.7 |
| | | أنثى | 13.3 |
| | | دبلوم | 12.4 |
| 2 | المؤهل العلمي | بكالوريوس | 62.9 |
| | | دراسات عليا | 24.7 |
| | | مدير عام | 5.7 |
| 3 | المسمى الوظيفي | نائب مدير | 6.7 |
| | | مدير دائرة | 8.6 |
| | | رئيس قسم | 13.3 |
| 4 | سنوات الخدمة | رئيس شعبة | 2.9 |
| | | موظف | 62.8 |
| | | أقل من 5 سنوات | 10.5 |
| 4 | سنوات الخدمة | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 28.6 |
| | | من 10 إلى أقل من 15 سنة | 48.6 |
| | | 15 سنة فأكثر | 12.3 |
| | العدد الكلي | 105 | 100 % |

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت (86.7%) مقارنةً بنسبة الإناث التي بلغت (13.3%)، ويعزى ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع ذكوري من جانب ومن جانب آخر إلى طبيعة سياسة التوظيف التي تتبعها الوزارة في اختيار وتوظيف العالمين من الذكور نتيجة طبيعة أعمال الوزارة، كما ويتضح أن المؤهل العلمي بدرجة البكالوريوس لدي عينة الدراسة كانت نسبتها (62.9%) وهي النسبة الأكبر مقارنةً بالمؤهلات العلمية الأخرى، ويعزى ذلك لطبيعة الوظائف السائدة لدى الوزارة والتي تحتم عليها الاعتماد على هذه الفئة بشكل رئيسي، كما ويعزى ذلك لاعتبارات خاصة بحاجة خريجي الجامعات للعمل باعتبار أن هذه الفئة من أهم الفئات التي يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند إقرار أي سياسة للتشغيل وذلك للحد من بطالة الخريجين في قطاع غزة، أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد تبين أن معظم مسميات أفراد عينة الدراسة تنحصر تحت مسمى موظف بنسبة (62.8%) مقارنةً بباقي المسميات الوظيفية وهذا يعود إلى طبيعة الأعمال داخل وزارة النقل والمواصلات والتي تميل نحو الطابع العملي والميداني، كما ويوضح من الجدول أعلاه الانخفاض الملحوظ في حجم الاستحداثات الوظيفية الجديدة، حيث أن معظم العاملين في الوزارة قد عملوا لسنوات طويلة تزيد عن سنوات خدمة 10 سنوات بنسبة (48.6%)، أما العاملين الجدد الذين تقل مدة خدمتهم فيها عن خمس سنوات فلم تتجاوز نسبتهم (10.5%) من إجمالي عدد العاملين وهذا الاتجاه يرتبط بشكل مباشر بالأزمة المالية التي تعاني منها السلطة الوطنية الفلسطينية.

3.1.10 أداة الدراسة ومكوناتها

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة لما تمتاز به هذه الأداة من أهمية في جمع المعلومات من عدد كبير من الأشخاص، ولأنها تعطي مساحة كافية لأفراد العينة في التفكير عند تعبئة الاستبانة، ولهذا قام الباحثين بإعداد استبانة الدراسة وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة وبآراء المحكمين، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، تمثل القسم الأول بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، أما القسم الثاني خاص بالمتغير المستقل ويشتمل على (35) فقرة موزعة على أبعاد المتغير المستقل، والقسم الثالث خاص بالمتغير التابع ويشتمل على (20) فقرة، وقد تم استخدام المقياس خماسي التدرج يحدد درجة الموافقة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) حيث تعطى (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

4.1.10 صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها وفقاً للإجراءات التالية:

أ. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء

الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بالدراسة، وبذلك تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة.

ب. معاملات الصدق والثبات: يتبين من الجدول أدناه أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.839 - 0.928) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (2): نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان

| المتغير | معامل الثبات | معامل الصدق |
|--------------------------|--------------|-------------|
| 1. تكنولوجيا المعلومات | 0.839 | 0.916 |
| 2. تمكين العاملين | 0.865 | 0.930 |
| 3. الثقافة التنظيمية | 0.858 | 0.926 |
| 4. التزام الإدارة العليا | 0.915 | 0.957 |
| 5. الهيكل التنظيمي | 0.928 | 0.963 |
| 6. تحسين جودة الخدمات | 0.906 | 0.952 |
| جميع فقرات الاستبيان | 0.959 | 0.979 |

كما يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.916 - 0.963) وهذا يعني أن قيمة معاملات الصدق لجميع أبعاد الاستبيان مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

5.1.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية واختبار فرضياته تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لأجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة والمتمثلة في (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، النسب المئوية) وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها واستخدام معامل الارتباط البسيط في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين فضلاً عن اختبار T-Test، واختبار One-Way ANOVA، وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

5.1.10 المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس

وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3): المحك المعتمد في الدراسة

| درجة الموافقة | الوزن النسبي المقابل له | | طول الخلية (المتوسط الحسابي) | |
|---------------|-------------------------|-------------|------------------------------|--------------|
| | إلى | من | إلى | من |
| قليلة جداً | 36% | 20% من | 1.80 | 1 |
| قليلة | 52% | 36% أكبر من | 2.60 | أكبر من 1.80 |
| متوسطة | 68% | 52% أكبر من | 3.40 | أكبر من 2.60 |
| كبيرة | 84% | 68% أكبر من | 4.20 | أكبر من 3.40 |
| كبيرة جداً | 100% | 84% أكبر من | 5 | أكبر من 4.20 |

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثون على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثون درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

أ. تحليل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

• تحليل فقرات بعد تكنولوجيا المعلومات:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها تكنولوجيا المعلومات

| درجة الموافقة | الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|---------------|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة | 4 | 72.38% | 0.78 | 3.62 | 1. تواكب الوزارة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها. |
| كبيرة | 1 | 75.43% | 0.74 | 3.77 | 2. توفر تكنولوجيا المعلومات بالوزارة سهولة نقل ومشاركة المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة. |
| كبيرة | 4 | 72.38% | 0.75 | 3.62 | 3. تمكن تكنولوجيا المعلومات الوحدات الوظيفية من ممارسة مهامها بسرعة ودقة. |
| كبيرة | 1 | 75.43% | 0.76 | 3.77 | 4. تسهل تكنولوجيا المعلومات تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة بالوزارة. |
| كبيرة | 3 | 74.29% | 0.78 | 3.71 | 5. تسمح تكنولوجيا المعلومات بالوزارة من إعادة تصميم العمليات الإدارية. |
| كبيرة | 7 | 68.57% | 0.86 | 3.43 | 6. تتواكب الأجهزة والتقنيات بالوزارة مع التطورات التقنية التي تسهل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة). |
| كبيرة | 6 | 70.67% | 0.60 | 3.53 | 7. تساعد تكنولوجيا المعلومات الإدارة العليا بالوزارة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية. |
| كبيرة | | 72.73% | 0.75 | 3.64 | متوسط البعد |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعدها تكنولوجيا المعلومات جاءت كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.64) وانحراف معياري (0.75)

وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (توفر تكنولوجيا المعلومات بالوزارة سهولة نقل ومشاركة المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.74) ويعزى ذلك للسياسات والقوانين التي تتبعها السلطة الوطنية الفلسطينية والتي تتيح حرية نقل وتبادل المعلومات داخل إدارات ووحدات العمل بالوزارات الحكومية وذلك بهدف سرعة ودقة انجاز العمل وتوفير درجة من الاستقرار النفسي والمعنوي للموظف بالوزارة عند امتلاكه للمعلومات بالوقت المناسب، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تتواكب الأجهزة والتقنيات بالوزارة مع التطورات التقنية التي تسهل تطبيق إعادة هندسة العمليات)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.43) وبانحراف معياري (0.86) ويعزى ذلك إلي الوضع المالي الصعب التي تمر به وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية وسياسات الترشيد في النفقات والمصاريف التي فرضتها السلطة الفلسطينية مما حد من قدرة الوزارة على امتلاك التقنيات التكنولوجية المتطورة والتي تحد من قدرتها على تطوير خدماتها بالشكل المطلوب.

● تحليل فقرات بعد تمكين العاملين:

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعث تمكين العاملين

| الدرجة | الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---|
| متوسطة | 5 | 56.57% | 1.06 | 2.83 | 1. تحتوي خطط الوزارة على برامج التدريب المستمر للموظفين. |
| متوسطة | 4 | 57.71% | 1.11 | 2.89 | 2. تفوض الوزارة للموظفين صلاحيات كافية لإنجاز المهام. |
| متوسطة | 7 | 52.95% | 1.05 | 2.64 | 3. تشارك إدارة الوزارة الموظفين في اتخاذ القرارات ورسم سياسات الوزارة. |
| متوسطة | 2 | 62.10% | 0.95 | 3.11 | 4. تمنح إدارة الوزارة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة باستمرار. |
| متوسطة | 6 | 56.00% | 1.02 | 2.80 | 5. تستشير إدارة الوزارة الموظفين في تطبيقها إعادة هندسة العمليات الإدارية. |
| متوسطة | 1 | 64.19% | 0.86 | 3.21 | 6. تقوم الوزارة بتسهيل نظم وإجراءات إنجاز الأعمال. |
| متوسطة | 3 | 61.52% | 1.13 | 3.08 | 7. تمد الوزارة الموظفين بالمعلومات الكاملة قبل البدء بالتغييرات في العمليات الإدارية. |
| متوسطة | | 58.72% | 1.03 | 2.94 | متوسط البعد |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعث تمكين العاملين جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.94) وبانحراف معياري (1.03)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تقوم الوزارة بتسهيل نظم وإجراءات إنجاز الأعمال) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.21) وبانحراف معياري (0.86) ويعزى ذلك لقناعة الوزارة بأن تحسين الخدمة المقدمة للعميل لتحقيق رضا يتم من خلال تقليل الوقت المنتظر من قبل العميل للحصول على الخدمة

بأقل وقت وجهد، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (تشارك إدارة الوزارة الموظفين في اتخاذ القرارات ورسم سياسات الوزارة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.64) وبانحراف معياري (1.05) ويعزى ذلك للنظام والسياسات والقوانين المتبعة لدى الوزارة التي تقوم على قوانين وسياسات العمل الحكومية للسلطة الوطنية الفلسطينية والتي تحدد معالمها واجراءاتها دون السماح للموظفين بالقطاع الحكومي من اتخاذ القرارات أو المشاركة في صياغتها.

● تحليل فقرات بعد الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده الثقافة التنظيمية

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب | درجة الموافقة |
|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------|---------------|
| 1. يتقبل موظفي الوزارة بعضهم البعض بسهولة ويسر. | 3.40 | 1.05 | 68.00% | 2 | كبيرة |
| 2. يعمل الموظفون بالوزارة بروح الفريق. | 3.20 | 1.10 | 64.00% | 5 | متوسطة |
| 3. يتقبل الموظف التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة داخل الوزارة. | 3.05 | 1.04 | 60.95% | 7 | متوسطة |
| 4. اتجاهات الموظف إيجابية لإعادة هندسة العمليات. | 3.24 | 0.97 | 64.76% | 4 | متوسطة |
| 5. تسود بين الموظفين ثقافة جودة الأداء وخدمة العملاء. | 3.33 | 0.98 | 66.67% | 3 | متوسطة |
| 6. يتميز سلوك الموظفين بالوزارة بالثقة والدافعية للإنجاز. | 3.13 | 1.06 | 62.67% | 6 | متوسطة |
| 7. يتعاون الموظفون في الوزارة في إنجاز العمل. | 3.46 | 0.90 | 69.14% | 1 | كبيرة |
| متوسط البعد | 3.26 | 1.01 | 65.17% | | متوسطة |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعده الثقافة التنظيمية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.01) وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (يتعاون الموظفون في الوزارة في إنجاز العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.90) ويعزى ذلك لسياسة الوزارة وإيمانها بأهمية روح الفريق بين الموظفين لزيادة سرعة إنجاز العمل مما يؤثر ذلك على جودة الخدمة المقدمة للعميل، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (يتقبل الموظف التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة داخل الوزارة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.05) وبانحراف معياري (1.04) ويعزى ذلك لخوف الموظف من أن حالة التغيير يترتب عليها زيادة أعباء العمل الملقاة عليه ومن جانب آخر أن هذا التغيير قد يهدد مستقبله الوظيفي ولهذا يسعى الموظف لرفض ومحاربة هذا التغيير

● تحليل عبارات بعد التزام الإدارة العليا:

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعء التزام الإدارة العليا

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب | درجة الموافقة | الفقرة |
|-----------------|-------------------|-----------------|---------|---------------|---|
| 2.88 | 1.05 | 57.52% | 7 | متوسطة | 1. تقوم الإدارة العليا بإعادة التفكير بالأساليب والتخلص من الروتين. |
| 2.95 | 0.99 | 59.05% | 3 | متوسطة | 2. تستخدم الإدارة العليا استراتيجيات ذات خطوات واضحة لتنفيذ العمليات. |
| 2.95 | 1.05 | 59.05% | 3 | متوسطة | 3. تمتلك الإدارة العليا خطط مرنة لمواجهة الظروف الطارئة أثناء سير العمل. |
| 2.89 | 1.05 | 57.90% | 6 | متوسطة | 4. تقلص الإدارة العليا عدد مرات التدقيق ومراجعة العمليات لتوفير السرعة في الأداء. |
| 3.14 | 0.99 | 62.86% | 1 | متوسطة | 5. تعمل الإدارة العليا على تحديد العمليات التي تحتاج إلى التحسين المستمر. |
| 3.01 | 0.98 | 60.19% | 2 | متوسطة | 6. تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة. |
| 2.90 | 0.98 | 58.10% | 5 | متوسطة | 7. تدعم الإدارة العليا إعادة هندسة العمليات الإدارية في ممارستها الإدارية. |
| 2.96 | 1.01 | 59.24% | | متوسطة | متوسط البعد |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعء التزام الإدارة العليا جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.96) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (تعمل الإدارة العليا على تحديد العمليات التي تحتاج إلى التحسين المستمر) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.14) وانحراف معياري (0.99) ويعزى ذلك لحرص الإدارة على تحسين خدماتها من خلال المراجعة والمتابعة المستمرة لعملياتها وخدماتها بشكل يحقق الرضا للعميل، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (تقوم الإدارة العليا بإعادة التفكير بالأساليب والتخلص من الروتين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.88) وانحراف معياري (1.05) ويعزى ذلك لنظام العمل المتبع لدى الوزارة والذي يعتمد على أنظمة وسياسات عمل تحددها السلطة الفلسطينية للوزارات الحكومية والتي تحد من الإبداع والتفكير في خلق وابتكار طرق عمل جديدة من قبل الإدارات العليا بالوزارات.

• تحليل عبارات بعد الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده الهيكل التنظيمي

| الدرجة | الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| متوسطة | 4 | 59.05% | 1.06 | 2.95 | 1. الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لتلبية احتياجات العمل. |
| متوسطة | 7 | 56.57% | 1.17 | 2.83 | 2. تقوم الوزارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي مدروس. |
| متوسطة | 6 | 58.48% | 0.94 | 2.92 | 3. يوفر الهيكل التنظيمي مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين العاملين. |
| متوسطة | 5 | 58.67% | 1.05 | 2.93 | 4. يتم إعادة بناء الهيكل التنظيمي بالوزارة لتحسين جودة الأداء. |
| متوسطة | 3 | 60.00% | 0.99 | 3.00 | 5. يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة التي تسمح بالتعامل مع الحالات والازمات الطارئة في حال وقوعها. |
| متوسطة | 2 | 60.57% | 0.96 | 3.03 | 6. يساعد الهيكل التنظيمي على إعادة الهندسة الإدارية والتطوير بالوزارة. |
| متوسطة | 1 | 62.48% | 1.00 | 3.13 | 7. الهيكل التنظيمي يساعد في إعادة تصميم نظم وأساليب العمل. |
| متوسطة | | 59.40% | 1.02 | 2.97 | متوسط البعد |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعده الهيكل التنظيمي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.97) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (الهيكل التنظيمي يساعد في إعادة تصميم نظم وأساليب العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.13) وانحراف معياري (1.00) ويعزى ذلك لحاجة لوزارة إعادة عملية تقسيم العمل وتحديد وتوزيع الصلاحيات على موظفي الوزارة بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (تقوم الوزارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي مدروس) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.83) وانحراف معياري (1.17) ويعزى ذلك لعدم تمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة المطلوبة نتيجة تدخل السلطة الوطنية الفلسطينية بتحديد هيكلية الوزارة والتدخل في طبيعة ومجال عملها والمسميات الوظيفية لدى موظفيها.

ب. تحليل فقرات جودة الخدمات:

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده تحسين جودة الخدمات

| الدرجة | الترتيب | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة | 1 | 73.90% | 0.80 | 3.69 | 1. يمكن للعملاء الحصول على المعلومات بسرعة ويسر من الموظف. |
| متوسطة | 9 | 64.00% | 1.02 | 3.20 | 2. تسعى الوزارة بسرعة لمعالجة المشاكل التي تواجه العملاء. |
| متوسطة | 8 | 64.19% | 1.05 | 3.21 | 3. تقدم الوزارة الخدمات للعملاء بالسرعة المناسبة والوقت المناسب. |
| متوسطة | 11 | 63.81% | 1.06 | 3.19 | 4. تمتاز اجراءات الوزارة بالسهولة عند تقديم الخدمة للعملاء. |
| متوسطة | 14 | 61.52% | 1.03 | 3.08 | 5. تسعى الوزارة لتقديم خدمات مميزة لتحقيق رضا العملاء. |
| متوسطة | 16 | 60.00% | 0.96 | 3.00 | 6. ساهم نظام العمل بالوزارة في تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والجودة الفعلية للخدمة المقدمة. |
| متوسطة | 13 | 62.86% | 0.96 | 3.14 | 7. تعمل الوزارة على التحسين المستمر في كافة خدماتها المقدمة للجمهور. |
| متوسطة | 15 | 60.19% | 0.94 | 3.01 | 8. يثق العملاء بنظام العمل وإجراءاته داخل الوزارة. |
| متوسطة | 3 | 71.43% | 0.82 | 3.57 | 9. هناك التزام من قبل الموظفين بمواعيد وأماكن العمل لتقديم خدمة أفضل للعملاء. |
| متوسطة | 7 | 64.76% | 1.01 | 3.24 | 10. يبذل العملاء جهد عند حصولهم على الخدمة. |
| متوسطة | 20 | 52.19% | 1.13 | 2.61 | 11. يتم مشاركة العملاء في اتخاذ القرارات فيما يخص تحسين جودة الخدمة |
| كبيرة | 4 | 70.86% | 0.93 | 3.54 | 12. من السهل أن أعدل أسلوب تقديم خدمة أفضل للعملاء. |
| متوسطة | 12 | 63.24% | 1.01 | 3.16 | 13. تقيس الوزارة أداء الخدمات المقدمة للعملاء بطريقة فعالة. |
| متوسطة | 6 | 66.67% | 0.96 | 3.33 | 14. تتناسب التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة مع المستوى الثقافي والمعرفي للعملاء. |
| كبيرة | 5 | 70.29% | 0.88 | 3.51 | 15. يحترم الموظفون خصوصية وسرية المعلومات بحيث لا يطلع عليها إلا الموظف المختص |
| متوسطة | 9 | 64.00% | 1.00 | 3.20 | 16. يتيح الموقع الإلكتروني للوزارة إمكانية كافة الخدمات للجمهور من كافة المناطق الجغرافية |
| متوسطة | 19 | 54.67% | 1.15 | 2.73 | 17. تتعامل الوزارة مع جميع العملاء بمعايير واحدة. |
| متوسطة | 17 | 59.05% | 1.04 | 2.95 | 18. يتم تصميم العمل بما يتفق مع تطلعات واحتياجات العملاء. |
| كبيرة | 2 | 72.00% | 1.04 | 3.60 | 19. يوجد بالوزارة مكان مخصص لانتظار العملاء. |
| متوسطة | 18 | 58.10% | 1.01 | 2.90 | 20. تحرص الوزارة على اطلاع العملاء على خدماتها الجديدة. |
| متوسطة | | 63.89% | 0.99 | 3.19 | متوسط البعد |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعده تحسين جودة الخدمات جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.19) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (يمكن للعملاء الحصول على المعلومات

بسرعة ويسر من الموظف) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.80) ويعزى ذلك لحرص الوزارة بتحسين خدماتها المقدمة للعملاء من خلال توفير المعلومات والارشادات والتوجيهات والأنظمة وإجراءات العمل المتبعة لديها للعملاء بأقل وقت وجهد ممكن، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (يتم مشاركة العملاء في اتخاذ القرارات فيما يخص تحسين جودة الخدمة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.61) وبانحراف معياري (1.13) ويعزى ذلك للنظام المتبع في سياسات وأنظمة العمل من قبل الوزارة نتيجة اتباعها للنظم والقوانين الحكومية التي تحدد طبيعة وإجراءات العمل لديها دون السماح لتدخل الجمهور في سياسات وأنظمة العمل المتبعة.

ج. تحليل جميع فقرات إعادة هندسة العمليات وجودة الخدمات:

جدول رقم (10): تحليل جميع مجالات إعادة هندسة العمليات وجودة الخدمات ككل

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة |
|-----------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| تكنولوجيا المعلومات | 3.64 | 0.75 | %72.38 | كبيرة |
| تمكين العاملين | 2.94 | 1.03 | %58.72 | متوسطة |
| الثقافة التنظيمية | 3.26 | 1.01 | %65.17 | متوسطة |
| التزام الإدارة العليا | 2.96 | 1.01 | %59.24 | متوسطة |
| الهيكل التنظيمي | 2.97 | 1.02 | %59.40 | متوسطة |
| جودة الخدمات | 3.19 | 0.99 | %63.89 | متوسطة |

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على محور إعادة هندسة العمليات ومحور جودة الخدمات بشكل عام.

ثالثاً: اختبار الفرض الرئيس الأول للدراسة

ينص الفرض الرئيس الأول للدراسة على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحثون باختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية كمتغير مستقل وتحسين جودة الخدمات كمتغير تابع.

جدول رقم (11): معامل الارتباط للفرض الرئيس الأول

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الارتباط | المعنوية |
|--------------------|-----------------------------------|----------------|----------|
| تحسين جودة الخدمات | تكنولوجيا المعلومات | 0.518** | 0.000 |
| | تمكين العاملين | 0.552** | 0.000 |
| | الثقافة التنظيمية | 0.373** | 0.000 |
| | التزام الإدارة العليا | 0.528** | 0.000 |
| | الهيكل التنظيمي | 0.656** | 0.000 |
| | إعادة هندسة العمليات الإدارية ككل | 0.738** | 0.000 |

من الجدول أعلاه تبين أن معامل الارتباط لإعادة هندسة العمليات الإدارية (0.738^{**}) وهي علاقة طرفية قوية متوسطة، حيث يتضح ذلك من خلال الآتي:

أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات.

ب. كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات.

ج. كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طرفية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات. مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في وزارة النقل والمواصلات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النتشة، 2009) ودراسة (ديب، 2009) ودراسة (مراد وبلفضاوي، 2019) ودراسة (الزهراني وغيث، 20019) ودراسة (Goksoy, et al., 2012) ودراسة (Khashman, 2019).

ولاختبار الفروض الفرعية التي تم تقسيمها إلى خمسة فروض تم إجراء الاختبارات الآتية:

أ. الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات.

ولاختبار هذا الفرض تم اختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وتحسين جودة الخدمات كمتغير تابع.

جدول رقم (12): معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الارتباط | المعنوية |
|---------------------|--------------------|----------------|----------|
| تكنولوجيا المعلومات | تحسين جودة الخدمات | 0.518 | 0.000 |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات بلغت (51.8%).

2. كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات.

3. كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات.

مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في وزارة النقل والمواصلات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النتشة، 2009) ودراسة (ديب، 2009) ودراسة (مراد وبلفضاوي، 2019) ودراسة (الزهراني وغيث، 2009) ودراسة (Goksoy, et al., 2012) ودراسة (Khashman, 2019)، واختلفت مع دراسة (Razalli, et al., 2017).

ب. الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في وزارة النقل والمواصلات. ولاختبار هذا الفرض تم اختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين تمكين العاملين كمتغير مستقل وتحسين جودة الخدمات كمتغير تابع.

جدول رقم (13): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول

| المتغير التابع | المعنوية | معامل الارتباط | المتغير المستقل |
|--------------------|----------|----------------|-----------------|
| تحسين جودة الخدمات | 0.000 | 0.552 | تمكين العاملين |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمات بلغت 55.2%.

ب. كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمات.

ج. كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمات.

مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين وتحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في وزارة النقل والمواصلات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ديب،

(2009) ودراسة (Goksoy, et al., 2012) ودراسة (الخضري، والكساسبة، 2015) ودراسة (Ringim, et al., 2012).

ج. الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات.

ولاختبار هذا الفرض تم اختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وجودة الخدمات كمتغير تابع.

جدول رقم (14): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول

| المتغير التابع | المعنوية | معامل الارتباط | المتغير المستقل |
|--------------------|----------|----------------|-------------------|
| تحسين جودة الخدمات | 0.001 | 0.373 | الثقافة التنظيمية |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات بلغت (37.3%).

ب. كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات.

ج. كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات.

مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الزهراني وغيث، 2019) ودراسة (Khashman, 2019) ودراسة (Razalli, et al., 2017) ودراسة (أرفيس، 2018) ودراسة (منهوري، 2013).

د. الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات.

ولاختبار هذا الفرض تم اختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا كمتغير مستقل وجودة الخدمات كمتغير تابع.

جدول رقم (15): معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول

| المتغير التابع | المعنوية | معامل الارتباط | المتغير المستقل |
|--------------------|----------|----------------|-----------------------|
| تحسين جودة الخدمات | 0.000 | 0.528 | التزام الإدارة العليا |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات بلغت (52.8%).

ب. كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات.

ج. كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات.

مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التزام الإدارة العليا وتحسين جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الزهراني وغيث، 2019) ودراسة (Khashman, 2019) ودراسة (Ringim, et al., 2012) ودراسة (ديب، 2009) ودراسة (منهوري، 2013) ودراسة (Goksoy, et al., 2012).

هـ. الفرض الفرعي الخامس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وتحسين جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات.

ولاختبار هذا الفرض تم اختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل وجودة الخدمات كمتغير تابع.

جدول رقم (16): معامل الارتباط للفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الارتباط | المعنوية |
|--------------------|-----------------|----------------|----------|
| تحسين جودة الخدمات | الهيكل التنظيمي | 0.656 | 0.000 |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتحسين جودة الخدمات بلغت (65.6%).

ب. كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين جودة الخدمات.

ج. كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحسين جودة الخدمات.

مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وتحسين جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الزهراني وغيث، 20019) ودراسة (Khashman, 2019) ودراسة (ديب، 2009) ودراسة (منهوري، 2013) ودراسة (النتشة، 2009) ودراسة (مراد وبلفضاوي، 2019) ودراسة (علي، 2018).

رابعاً: اختبار الفرض الرئيس الثاني للدراسة:

ينص الفرض الرئيس الثاني من فروض الدراسة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين اتجاه إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها وتحسين جودة الخدمات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) بوزارة النقل والمواصلات.

ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. **الفرض الفرعي الأول:** لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع.

جدول رقم (17): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" لمتغير النوع

| القيمة الاحتمالي (Sig.) | القيمة الاختبار | المتوسطات | | المجال |
|-------------------------|-----------------|-----------|------|------------------------|
| | | أنثى | ذكر | |
| 0.083 | 3.057 | 3.87 | 3.60 | تكنولوجيا المعلومات. |
| 0.722 | 0.128 | 2.87 | 2.95 | تمكين العاملين. |
| 0.218 | 1.539 | 3.49 | 3.23 | الثقافة التنظيمية. |
| 0.24 | 1.398 | 3.20 | 2.92 | التزام الإدارة العليا. |
| 0.884 | 0.021 | 2.84 | 3.07 | الهيكل التنظيمي. |
| 0.935 | 0.007 | 3.08 | 3.30 | جودة الخدمات |

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجالات (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، تحسين جودة الخدمات) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى متغير النوع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (قشطة، 2017)، واختلفت مع دراسة (افيس، 2018).

ب. **الفرض الفرعي الثاني:** لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | القيمة الاختبار | المتوسطات | | | المجال |
|--------------------------|-----------------|-------------|-----------|-------|------------------------|
| | | دراسات عليا | بكالوريوس | دبلوم | |
| 0.32 | 1.152 | 3.74 | 3.57 | 3.74 | تكنولوجيا المعلومات. |
| 0.216 | 1.555 | 2.97 | 2.86 | 3.26 | تمكين العاملين. |
| 0.009 | 4.981 | 3.35 | 3.12 | 3.79 | الثقافة التنظيمية. |
| 0.258 | 1.375 | 3.10 | 2.86 | 3.19 | التزام الإدارة العليا. |
| 0.87 | 0.14 | 3.01 | 2.94 | 3.05 | الهيكل التنظيمي |
| 0.528 | 0.643 | 3.26 | 3.15 | 3.32 | تحسين جودة الخدمات |

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجالات (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، جودة الخدمات) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (قشطة، 2017)، واختلفت مع دراسة (افيس، 2018).

ج. الفرض الفرعي الثالث: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير عدد سنوات الخدمة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | | | المجال |
|--------------------------|---------------|----------------|-------------------|------------------|----------------|------------------------|
| | | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | من 10 إلى 15 سنة | أكثر من 15 سنة | |
| 0.115 | 3.652 | 3.67 | 3.69 | 3.40 | 3.96 | تكنولوجيا المعلومات. |
| 0.235 | 1.442 | 2.85 | 2.80 | 3.13 | 3.13 | تمكين العاملين. |
| 0.268 | 1.331 | 2.96 | 3.30 | 3.40 | 3.08 | الثقافة التنظيمية. |
| 0.96 | 0.099 | 2.95 | 2.95 | 2.94 | 3.09 | التزام الإدارة العليا. |
| 0.278 | 1.303 | 2.69 | 2.89 | 3.17 | 3.13 | الهيكل التنظيمي |
| 0.263 | 1.348 | 3.20 | 3.10 | 3.24 | 3.49 | تحسين جودة الخدمات |

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجالات (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، تحسين جودة الخدمات) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (قشطة، 2017)، واختلفت مع دراسة (افيس، 2018).

د. **الفرض الفرعي الرابع:** لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى المستوى الوظيفي.

جدول رقم (20): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير المستوى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات | | | | | | المجال |
|--------------------------|---------------|-----------|-----------|----------|------------|-----------|------|------------------------|
| | | موظف | رئيس شعبة | رئيس قسم | مدير دائرة | نائب مدير | مدير | |
| 0.674 | 0.634 | 3.59 | 4.00 | 3.61 | 3.84 | 3.69 | 3.62 | تكنولوجيا المعلومات. |
| 0.77 | 0.507 | 2.98 | 3.38 | 2.71 | 2.94 | 2.85 | 2.83 | تمكين العاملين. |
| 0.064 | 2.167 | 3.35 | 3.29 | 3.22 | 3.32 | 3.23 | 2.33 | الثقافة التنظيمية. |
| 0.623 | 0.703 | 3.03 | 3.10 | 2.79 | 3.03 | 2.94 | 2.45 | التزام الإدارة العليا. |
| 0.909 | 0.304 | 3.00 | 3.38 | 2.88 | 2.97 | 2.88 | 2.71 | الهيكل التنظيمي |
| 0.346 | 1.137 | 3.20 | 3.73 | 2.94 | 3.17 | 3.36 | 3.28 | تحسين جودة الخدمات |

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجالات (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، جودة الخدمات) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (افيس، 2018).

11. النتائج والتوصيات

1.11 النتائج

أ. ترتبط إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات، فكلما ارتفع مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كلما ارتفعت درجة جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي) وجودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات.

ج. كانت درجة تبني وزارة النقل لبعدها "تكنولوجيا المعلومات" الذي يعد أحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة كبيرة، حيث حصل على وزن نسبي (73.73%).

د. كانت درجة تبني وزارة النقل والمواصلات للأبعاد الأخرى لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة متوسطة حيث حصلت على الأوزان النسبية بحسب ما يلي: "تمكين العاملين" جاء بوزن نسبي (58.72%)، "الثقافة التنظيمية" جاءت بوزن نسبي (65.17%)، "التزام الإدارة العليا" جاءت بوزن نسبي (59.24%)، "الهيكل التنظيمي" جاء بوزن نسبي (59.40%).

هـ. أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى جودة الخدمات بوزارة النقل والمواصلات متوفرة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.19)، وانحراف معياري (0.99)، ووزنها النسبي (63.89%)، وتعكس هذه النتيجة درجة متوسطة من اهتمام وزارة النقل والمواصلات بتحسين جودة الخدمات مما يحتم عليها الى السعي الدؤوب والمتواصل لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

و. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات تبعاً للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

2.11 التوصيات

- في ضوء أدنى مستوى لاستجابات أفراد العينة، وبحسب النتائج المتحصلة بعد تحليل بيانات أبعاد متغيرات الدراسة، يمكن للدراسة الخروج بعدد من التوصيات متمثلة في الآتي:
- أ. على وزارة النقل والمواصلات إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي) وذلك بهدف زيادة نوعية جودة الخدمة المقدمة لعملاء.
 - ب. ضرورة سعي وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية لامتلاك التكنولوجيا المتطورة والتي توفر لها سرعة ودقة انجاز عملياتها وأنشطتها بما يضمن تحسين جودة خدماتها.
 - ج. على وزارة النقل والمواصلات أن تتيح لموظفيها فرصة المشاركة في صياغة سياسات وإجراءات العمل التنفيذية لما لذلك من دور في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
 - د. على وزارة النقل والمواصلات القيام بتوعية موظفيها بالأسباب التي تدفعها لإحداث التغيير الجزري في مهماتها وأنشطتها، وأهمية ذلك التغيير للموظف وللوزارة وللعملاء على حد سواء، كي يشعر الموظف بالأمان والاستقرار الوظيفي والذي لا شك سينعكس ذلك على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
 - هـ. ضرورة قيام وزارة النقل والمواصلات بإعادة التفكير في طرق وأساليب العمل المتبعة للتخلص من الطرق والأساليب القديمة التي تحد من قدرتها في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
 - و. ضرورة أن يتميز الهيكل التنظيمي لدى وزارة النقل والمواصلات بالمرونة المطلوبة والتي تسمح بمراجعة الهيكل التنظيمي بما يتناسب ومتطلبات العمل.
 - ز. على وزارة النقل والمواصلات فهم احتياجات العملاء والاستجابة السريعة لإشباعها في الوقت المناسب.

ح. ضرورة قيام وزارة النقل والمواصلات بعدالة توزيع واشباع الحاجات والخدمات للعملاء، مما يعزز ثقة العملاء بجودة خدماتها المقدمة لهم، مع السعي الدؤوب من قبل الوزارة بنشر المعرفة لدى العملاء بنوع الخدمة التي تقدمها الوزارة لهم.

المراجع

- إبراهيم، احمد عبد الله، (2019)، الاتصالات التسويقية ودورها في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- أبو الحاج، عزمي مصطفى، (2017)، دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، مج 22، ع 7.
- أبو الحاج، عزمي مصطفى، (2017)، دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، مج 22، ع 7.
- أبو عيدة، فراس تيسير، (2016)، واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.
- الأخريس، عبد الحليم نصار، (2017)، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة- غزة.
- أرفيس، سعيدة، (2018)، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على الأداء المؤسسي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف- المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
- إسماعيل، ممدوح مصطفى، (2016)، إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 1، ص 323.
- الحريري، محمد سرور، (2016)، إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، عمان: دار المنهجية.
- الخصري، دينا أحمد، والكساسبة، محمد مفضي، (2015)، تأثير عمليات الهندرة في مقاييس الأداء الحاسمة: دراسة مقارنة بين شركات الصناعات الدوائية والكيميائية في الأردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج 1، ع 2.
- خليل، عطا الله، (2008)، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن.
- داود، عبد العزيز احمد (2014)، الإدارة التعليمية المساعدة، القاهرة: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- الدجني، إياد علي، (2013)، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية، دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول.
- دودين، احمد يوسف، (2020)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- ديب، صلاح، (2009)، تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 31، ع 1.
- ديسلر، جاري، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المعتال، الرياض: دار المريخ للنشر.
- ريحان، محمود عبد الرحيم، (2018)، دور مقومات الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة النقل والمواصلات - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.

الزهراني، ابتسام أحمد، وغيث، نرفانا عبد الرحمن، (2019)، دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية - دراسة ميدانية على الموظفين الإدارات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ع 1، مج 3.

زيدان، سلمان (2010)، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
السامرائي، مهدي (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جريب للنشر والتوزيع.
السكرانة، بلال خلف، (2009)، تطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
عاطف، زاهر عبد الرحيم، (2009)، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، عمان: دار الولاية.
العتيبي، سعد، والحمامي، راشد، (2004)، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في القطاع العام وعوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، 15-17 مايو / 2004.

العلمي، بن عطاء الله، (2020)، مقارنة إعادة هندسة عمليات الأعمال كألية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة، مجلة دفاثر السياسة والقانون، مج 12، ع 2.

علي، هشام فوزي عباس، (2018)، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 2، ع 1.
قاسم، اسماعيل، (2009)، تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة": دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.

قششة، سها حمدي، (2017)، درجة ممارسة الإدارة التربوية في وكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة وعلاقتها بالهندرة بجودة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.

المبيضين، صفوان، (2012) تطبيقات الإدارة في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
المجالي، أمال ياسين (2012)، أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الإتصالات السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 8، ع 3.

المحياوي، قاسم نايف علوان (2006)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

مراد، إسماعيل، وبولفضاوي، أمال، (2019)، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة مديرية أملاك الدولة -عين تموشنت، مجلة التكامل الاقتصادي، مج 7، ع 2.

مسلم، عبد الله حسن (2015)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
منهوري، أمال، (2013)، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مج 2، ع 37.

النتشة، حازم، (2009)، انعكاسات إعادة هندسة العمليات الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل - فلسطين.

نجم، عبود نجم (2010)، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
الهوش، أبو بكر محمود (2018)، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.

Goksoy, A., Ozsoy, B., & Vayvay, O. (2012). Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 89.

- 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).
- Mlay, Samali Violet; Irina Zlotnikova and Susan Watundu. (2013). "A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda," *The African Journal of Information Systems*: Vol. 5: Iss. 1, Article 1. Available at: <http://digitalcommons.kennesaw.edu/ajis/vol5/iss1/1>
- Razalli, M. R., Hasnan, N., & Noordin, A. (2017). Business process reengineering and quality performance in the Islamic banks: the information technology as a moderator. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(3), 300-308.
- Ringim, K. J., Razalli, M. R., & Hasnan, N. (2012). A framework of business process re-engineering factors and organizational performance of Nigerian banks. *Asian Social Science*, 8(4), 203.
- Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2003). *Operations management* (Vol. 3). New Jersey: Prentice Hall.