

إعادة هندسة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمة

- دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة- توقرت- غرداية) -

Re-Engineering of Human Resources and its Impact on Improving the Quality of Service From - A Field Study for the Group of Commercial Agencies Affiliated to the Mobilis Corporation (Ouargla - Touggourt – Ghardaia)

فاطمة بن طالب^{1*}، الطاهر خامرة²¹جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر) (bentaleb.fatma@univ-ouargla.dz)²جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر) (kh_tahar82@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2023/03/24؛ تاريخ القبول: 2023/05/14؛ تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص : تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها (البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في تحسين جودة الخدمة لدى موظفي الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة - توقرت - غرداية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و بالاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقدم توزيعها على 40 موظفا بالوكالات التجارية لشركة موبيليس وتم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v26 وبرنامج Smart pls v4 . وخلصت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية لها تأثير في تحسين جودة الخدمة للوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة- توقرت- غرداية) .

الكلمات المفتاح : بعد تنظيمي ؛ بعد بشري ؛ بعد تكنولوجي ؛ جودة خدمة ؛ موبيليس.

تصنيف JEL : M31 ؛ G21

Abstract: The study aims to identify the impact of human resources re-engineering with its dimensions (the human dimension, the technological dimension, the organizational dimension) in improving the quality of service among the employees of the commercial agencies of the Mobilis Corporation (Ouargla - Touggourt - Ghardaia). As a main tool for data collection, it was distributed to 40 employees in the commercial agencies of Mobilis Company. Data analysis and hypothesis testing were performed using the statistical package for social sciences Spss v26 and Smart pls v4. The study concluded that the re-engineering of human resources has an impact on improving the quality of service for the commercial agencies of Mobilis Corporation (Ouargla-Touggourt-Ghardaia).

Keywords: Human Dimension; Technological Dimension; Organizational Dimension; Quality of Service; Mobilis.

Jel Classification Codes : M31 ؛ G21

* المؤلف المرسل

I- تهييد :

شهد العالم خلال العقدتين الماضيتين مجموعة من التغيرات والتطورات السريعة في العديد من المجالات وخاصة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد أثرت هذه التغيرات على جميع القطاعات خاصة منها الخدماتية، والتي فرضت عليها تحسين جودة خدماتها المقدمة للعملاء فوجب عليها اعتماد أساليب إدارية جديدة للتأقلم مع البيئة الحالية ومن هذه الأساليب إعادة هندسة العمليات التي تعد منهجية للتغيير الجذري التي تفسر جميع عمليات المؤسسة والتي من بينها الموارد البشرية الذي يعتبر المورد البشري أهم موارد المنظمة وذلك من خلال تغيير أساليبه وممارسته. فلقد شهد قطاع الاتصالات تغيرات وتطورات جديدة فوجب عليه إلا تحسين من نوعية الخدمات المقدمة والسعي لتغيير الأساليب والممارسات وإعادة تصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية التي تمكنها من تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء.

و على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

ما مدى تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة -توقرت -غرداية)؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية :

- يؤثر البعد البشري في تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة - توقرت - غرداية).
- يؤثر البعد التكنولوجي في تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة -توقرت -غرداية).
- يؤثر البعد التنظيمي في تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية. لمؤسسة موبيليس (ورقلة -توقرت -غرداية).
- تؤثر أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين بالوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة -توقرت -غرداية)

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الى معرفة دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة -توقرت -غرداية) وذلك من خلال :

- التعرف على مستوى تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- التعرف على مستوى تقييم العاملين بالوكالات التجارية لجودة الخدمة ؛
- التعرف على تأثير أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية.

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة من خلال البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي بالإضافة الى دراسة وتوضيح أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية وكذلك أهمية جودة الخدمة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين .

الدراسات السابقة :اهتمت العديد من الدراسات بدراسة كلا من المتغيرين إعادة هندسة الموارد البشرية وجودة الخدمة وسنعرض بعض الدراسات كما يلي :

• دراسة (خان، 2015) بعنوان: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة

هدفت الدراسة الى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية (المجال الهيكلي،المجال التكنولوجي، المجال الفني، المجال البشري) في تحسين الأداء البشري(أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك الابداعي) إضافة الى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي (الاندماج الوظيفي، التمكين، المكافأة على أساس الأداء)، وبغرض جمع البيانات تم توزيع استبانتيين على جميع موظفي و إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، كما اعتمدت الباحثة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 20 وAmos في تحليل البيانات التي تم جمعها، وتم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج،وقد توصلت الدراسة الى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل، كما توصلت ايضا الى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

• دراسة (أحمد محمود، 2019) بعنوان:تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعاد النجاح التنظيمي "دراسة ميدانية بالتطبيق على ديوان عام محافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية

هدفت الدراسة الى تحديد علاقة الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد الفني، البعد البشري) والنجاح التنظيمي (القيادة والتخطيط الاستراتيجي، النشاط العملي، تطوير المنظمة، التقييم والمراجعة)، وقد أجريت الدراسة على الموظفين بديوان عام محافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية وبلغت عينة الدراسة 350 شخص (مفردة) ووزعت عليهم الاستبانة وتم التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد الفني، البعد البشري) وأبعاد النجاح التنظيمي (القيادة والتخطيط الاستراتيجي، النشاط العملي، تطوير المنظمة، التقييم والمراجعة).

• دراسة (تاج السر محمد الحاج، 2019) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) وأثرها على جودة الخدمة دراسة شركة مطار الخرطوم الدولي في الفترة من 2010 إلى 2018.

هدفت الدراسة الى معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (التغيير، التطوير، الإبداع الاداري) في تحسين جودة الخدمة (وضوح الإجراءات، سرعة الإجراءات، تجنب أخطاء العمليات الجوية)، كما هدفت أيضا الى تقديم مقترحات تساعد على تطوير تحسين الخدمة بالمطارات السودانية، حيث شملت الدراسة العاملين في شركة مطار الخرطوم الدولي و البالغ عددهم 160 عامل. وتقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام طرق جمع البيانات عن طريق الاستبيان والمقابلة و التحليل الإحصائي لهذه البيانات، ولقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة الخدمة في مطار الخرطوم الدولي؛ أن هناك تقبل لجميع العاملين بالمطار بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وأن هناك إدراك للإدارة العليا بضرورة تغيير النظم المعمول بها؛ شركة مطار الخرطوم الدولي لا يوفر خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية التي تحدث أثناء سير العمل؛ شركة مطار الخرطوم الدولي لا تهتم كثيرا باستقطاب مهارات متخصصة لتحقيق الإبداع الإداري؛ تبادل المعلومات والبيانات بين الوحدات العاملة لمطار الخرطوم ضعيف ولا يتم في الزمن المطلوب بين المستويات الإدارية.

• دراسة (Sungau, 2013) بعنوان:

The Influence of Business Process Re-engineering on Service of Quality: Evidence from service industry in Tanzania.

هدفت الدراسة الى تقييم وشرح تأثير إعادة هندسة الأعمال على جودة الخدمة ومعرفة سرعة تقديم الخدمة، استخدم في هذه الدراسة تصميم المسح المقطعي للتحقق من تأثير إعادة هندسة الأعمال على جودة الخدمة وشملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الخدمية وتم توزيع استبيان وقد استرجع 95 استمارة استبيان موزعة على 30 بنك، 03 مرافق عمومية، 03 صناديق تقاعد، 18 مؤسسة تأمين، 28 مؤسسة صحية، 07 شركات خطوط جوية و 06 مؤسسات اتصالات. ولقد توصلت الدراسة الى أن إعادة هندسة العمليات الأعمال تعمل على تحسين جودة الخدمة وتقديم سرعة الخدمة في المؤسسات الخدمية؛ تعمل إعادة هندسة على تحسين جودة الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر حيث يحدث التحسين غير المباشر لجودة الخدمة من خلال وساطة تقديم السرعة وهذا معناه تحسين سرعة التسليم ومن تم تحسن جودة الخدمة.

دراسة (محبوب، 2013/2014) بعنوان: استخدام إستراتيجية إعادة هندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة .

هدفت الدراسة إلى معرفة إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (البعد التنظيمي، البعد الإجرائي، البعد التكنولوجي) ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، إضافة إلى معرفة مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، حيث شملت الدراسة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، وتم الاعتماد على عينة عشوائية حيث تم توزيع 150 استمارة استبيان على عملاء المكاتب وتم استرجاع 126 استمارة استبيان، ولقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام طرق جمع البيانات عن طريق الاستبيان والمقابلة و التحليل الإحصائي لهذه البيانات.

لقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لاستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة؛ أن هناك تطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك وهذا أدى إلى إحداث تغيرات جوهرية على صعيد ترتيب العمل وتنظيمه؛ استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية أدى إلى زيادة مستوى رضا العملاء على الخدمات التي يقدمها البنك؛ أن هناك دعم لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في البنك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ كما تساهم إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، إلى عملائه.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أحد متغيري دراستنا، وهو إعادة هندسة الموارد البشرية و جودة الخدمة، واستخدمت المنهج الوصفي لملائمته لمثل هذه الدراسات، واعتمدت على أسلوب العينة، كما تم استخدام أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات في جميع الدراسات السابقة ماعدا دراسة (تاج السر محمد الحاج) و (محبوب مراد) استخدمت الاستبيان والمقابلة، كما

أجريت الدراسة على مؤسسات مختلفة عربية منها وأجنبية، وقد اختلفت عينة ومجتمع في جميع الدراسات، كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في استخدام البرنامج الإحصائي Smart pls 4 لتحليل البيانات.

1.1- مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية :

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد أهم مداخل الإدارة الحديثة كما ان المورد البشري أهم مورد في المنظمة، لهذا سوف نتعرض الى تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة هندسة الموارد البشرية وخطواتها وأبعادها.

1.1 تعريف إعادة هندسة العمليات الادارية : لقد ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على يد مايكل هامر (Hammer & Champy,1993) حيث عرف إعادة الهندسة أو البناء بأنها إعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل : التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة. (مرسي خليل، 1998)، أما تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية (Reengineering Human Resources) : وهي المراجعة الجذرية والكاملة للموارد البشرية في المنظمة لتعزيز أنشطتها وجعلها أكثر كفاءة وقدرة على تقديم جودة أعلى وتحفيز الابتكار (سالم الدعجة، 2021)، في حين يرى البعض إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية على أنها إعادة تصميم للأسس والمبادئ والعمليات التي يُدار من خلالها نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل. ومن وجهة نظر أخرى ، تمثل إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية فرصة للأفراد لأتمتة الأعمال الروتينية والمملة ، لتقليل إجراءات العمل التي لها قيمة أقل والسماح لهم بتركيز الانتباه على ما هو مهم للتعامل وقراراته. المتعلقة بأسلوب خدمته. (hassan abdou mohamed & ahmed aly brahim khattab, 2020)

2.1 خطوات إعادة هندسة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب تنفيذها وإتباعها لضمان نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية تبدأ هذه الخطوات كالآتي: (وليد حسين، 2018)

- تحديد الوظائف ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتوجب شمولها ببرامج إعادة الهندسة من قبل الإدارة العليا وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة؛
- إعلان فكرة إعادة الهندسة لكافة العاملين في المنظمة لتبادل الآراء والأفكار بينهم وبين الإدارة العليا لضمان نجاح هذا البرنامج؛
- إعداد قاعدة معلومات متكاملة تبدأ لإعداد خطة عمل ووضع توصيف تفصيلي لتنفيذها لضمان تحقيق النجاح فيها وفق جداول زمنية محددة؛
- بعد تحديد خطة العمل يتم توليد عدد من البدائل اللازمة لتنفيذها وتقييمها لتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل وبالتالي اختيار البديل الأفضل والذي يتلاءم مع الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة ؛
- تنفيذ برامج إعادة هندسة الموارد البشرية والتي يتم فيها وضع البديل المختار موضع التنفيذ؛
- مقارنة بين النتائج المخطط لها في المرحلة الثانية وبين النتائج المحققة للتعرف على مدى نجاح تطبيق برامج إعادة هندسة الموارد البشرية.

3.1-أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية:

تتمثل أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية فيما يلي :

1. **البعد البشري:** العملاء الموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تنضج إعادة هندسة العمليات ، لذا يجب التركيز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها. (حاسر علي أبو عوض، 2015)
- إن إعادة هندسة العمليات في مجال الأداء الإنساني يتضمن إعادة بناء المدراء في المنظمة وذلك بتطوير دورهم لتحويل المدير من مجرد مسجل للأداء وصادر للأوامر الى قائد تحولي جاذب ومؤثر ومحفز لمروءوسيه على الابتكار ومشارك معهم في المعلومات والقرارات فضلا عن تمكين العاملين بإتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف، كما أن التمكين يمنح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. (عباس اليساري، 2020)
2. **البعد التكنولوجي:** تشكل تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري لكافة الأنظمة المعاصرة التي يمكن أن تنفذها المنظمات في تعاملها مع المعلومات التي تحتاجها لتنفيذ مهامها وواجباتها المختلفة، وتعد إعادة هندسة الموارد البشرية إحدى أهم التوجهات المعاصرة التي تعتمد على مفردات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق النجاح والتي بدورها سوف تسهم في معالجة البيانات المختلفة وضمان استرجاعها بصيغة المعلومات اللازمة لدعم كافة القرارات الخاصة بالموارد البشرية واللازمة لتنفيذ المهام والواجبات المناطة بها. (وليد حسين، 2018)

3. **البعد التنظيمي** : تحتاج المنظمات للقيام بإعادة هندسة الهيكل التنظيمي بسبب التغيرات التي تحدث، سواء في البيئة الداخلية للمنظمة، أو البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن الأسباب المتعلقة بالبيئة الخارجية: اختلاف أهداف المنظمة، وتوسيع أو تقليص حجمها، ووجود صعوبة في الاتصالات بين المستويات الإدارية المكونة لهيكل المنظمة، ورغبة الإدارة العليا في إحداث تغيرات بهدف زيادة فعالية وكفاءة الموارد البشرية بالمنظمة. ومن الأسباب ذات العلاقة بالبيئة الخارجية: حدوث تطورات، سواء كانت ايجابية أو سلبية مرتبطة مثلا بالبيئة الاقتصادية، أو البيئة الثقافية الاجتماعية أو البيئة التكنولوجية المحيطة بالمنظمة، مما يستدعي قيام إدارة المنظمة بإعادة هندسة الهيكل التنظيمي لها. (بن عطية الحربي، 2019)

2.I - جودة الخدمة :

تعتبر جودة الخدمة مفتاح نجاح المؤسسات الخدمية لما لها من أهمية ودور في تحسين الخدمة، سنتطرق الى تعريف الجودة وتعريف جودة الخدمة وأهميتها ومستوياتها وأبعادها.

1.2 **تعريف الجودة** : تعريف المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) فقد عرفت الجودة على أنها " مجموعة من الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة. (نعيجات، 2018/2017)

2.2 **تعريف جودة الخدمة** : عرف (P.H.Kotler) الخدمة على أنها كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر ويكون أساسا غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي (كرمة، 2016/2015)، كما عرف معهد المعايير البريطانية (BSI) جودة الخدمة : "جودة الخدمة بأنها مجمل السمات والخصائص التي تؤثر على قدرة الخدمة على اشباع حاجة معينة (دشة، 2021/2020). كما تعرف جودة الخدمة على أنها " الفرق بين ما هو متوقع من كل بعد من أبعاد الخدمة عن الذي أدركه المستهلك عندما تسلم هذه الخدمة" (وليد نور الله، 2014)، عرفت جودة الخدمات على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء. (بختاوي، 2017)

3.2 أهمية جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تهدف الى تحقيق الاستقرار والنجاح ففي المنتجات السلعية يمكن استعمال التخطيط في الانتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن لكن في مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون معا من أجل تحقيق الخدمة وتقديمها بأعلى مستوى فعلى المنظمات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية جودة الخدمة من خلال ما يلي (محمد الجبوري، 2013):

- 1- نمو مجال الخدمة : لقد ازدادت عدد المنظمات التي تقدم الخدمات، فمثلا تصف المنظمات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات الى جانب ذلك فالمنظمات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر؛
- 2-ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المنظمات الخدمية سوف يعطي لهذه المنظمات مزايا تنافسية عديدة؛
- 3-فهم الزبائن : إن الزبائن يردون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن؛
- 4-المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة :أصبحت المنظمات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المنظمات السعي من أجل احتذاب الزبائن ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة .

4.2. مستويات جودة الخدمة : لجودة الخدمة ثلاث مستويات هي (زعباط، 2016):

- 1- **الجودة المتوقعة** : عبارة عن توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة التي تعود لعدة عوامل.
- 2- **الجودة الفعلية** : تتمثل في المستوى الفعلي للجودة أثناء الحصول على الخدمة.
- 3- **الجودة المدركة** : يدركها الزبون نتيجة مقارنته بين الجودة المتوقعة والجودة المحصل عليها.

5.2 **أبعاد جودة الخدمة** : تشمل جودة الخدمة حسب **Berry and Suraman** التي أطلق عليها اسم مقياس **Servqual** الأبعاد التالية (Bouketir & Hassani, 2017) :

- 1- **الملموسية** : تشمل المرافق المادية والمعدات والمظهر الجسدي للموظف.
- 2- **الموثوقية(الاعتمادية)**: يشير هذا إلى القدرة على تقديم الخدمة المطلوبة بدقة وفقا للمواصفات والشروط المحددة.
- 3- **الاستجابة** : ميل واستعداد الموظفين لخدمة العملاء بشكل سريع وسليم.
- 4- **الطمأنينة(الأمان)**: الشعور بالثقة والثقة في التعامل مع المنظمة، هذا يعكس معرفة وخبرة العمال و قدرتهم على بناء الثقة بالنفس وكذلك الثقة في العملاء أنفسهم.

5- التعاطف: فهم الاحتياجات الشخصية للعامل، مع الأخذ بعين الاعتبار العناية بهم بشكل فردي وإظهار كل أنواع التعاطف والمودة والنظر إليهم كأصدقاء مقربين وعملاء مميزين.

3. تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة :

يتعلق البعد التنظيمي أساسا بالهيكل التنظيمي من خلال مختلف التقسيمات والمستويات الإدارية، حيث يتم التخلي نهائيا عن تجميع الأنشطة ضمن أقسام ومصالح ويتم تعويضها بمجموعة من العمليات الأفقية ذات الطابع الفني، كما يتم تبسيط التقسيم العمود للهيكلي التنظيمي من خلال تغيير المفاهيم المرتبطة بالسلطة وتسلسل المناصب وما يتبعها من إجراءات إدارية صارمة، إذ يتم تبعا لذلك الاعتماد على تمكين العمال والتفويض للسلطة، تقليل مناول العمل من قسم لآخر لتقليل الأخطاء، إلغاء الأنشطة والمستويات الإدارية، الحصول على معلومات آنية تتعلق بجميع الأنشطة والعمليات.

كما تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية القيام بعملية إعادة هندسة المورد البشري أي إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال عملية إعادة تكوين الأفراد بالمؤسسة والقيام بتغيير مهام ومراكز موظفي الموارد البشرية، التحول من الممارسات التقليدية للموارد البشرية الى الممارسات الحديثة، كذلك إعادة هندسة عمليات التوظيف وإعادة هندسة الأداء، إعادة هندسة عملية التحفيز (مزهود، 2018)، فهذا يسمح بإنشاء أدوار جديدة للأفراد والانتقال الى تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين بدل تركها لدى الرؤساء وهذا ما يخلق في المؤسسة تغييرا وتحول الى ممارسات مطورة للأداء .

كذلك لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية والتي تمكن من تزويدها بنوع من المرونة والكثير من التفاعلية التي تسمح بتقاسم الوثائق وتخطي الأبعاد المكانية والزمانية والتنظيمية حيث تمكن الرؤساء والمرؤوسين من الدخول المباشر الى نظم إدارة الموارد البشرية، وتحول حركة المعلومات والوثائق والتقارير المتعلقة بأداء مهمة معينة في إدارة الموارد البشرية من دورة يدوية الى دورة إلكترونية، ويساعد هذا الاستخدام المكثف في زيادة تفعيل عملية الاتصال بين الموظفين وزيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وخفض الوقت المستغرق مما يساهم في تحسن الأداء وتحسين الخدمة المقدمة (خان، يحيوي، و زاوي، 2019)

II - الطريقة والأدوات :

سيتم من خلال هذه الدراسة الميدانية معرفة تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة موبيليس عبر وكالاتها التجارية (ورقلة - توفرت - غرداية) حيث تم توزيع استبانة على موظفي الوكالات التجارية ، وسنعرض في البداية مجتمع وعينة الدراسة ثم المنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة والأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل التوصل الى النتائج وتحليلها ومناقشتها.

1. مجتمع وعينة الدراسة : يشمل مجتمع الدراسة على العاملين بالوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بورقلة وتوفرت وغرداية، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع 55 استبانة واسترجع 45، وتم إلغاء 05 استمارات استبانة وقبول 40 استمارة استبانة وبالتالي فان نسبة الاستجابة تقدر ب 72 في المائة .

2. المنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة : تم استخدام المنهج الوصفي وأساليب الإحصاء الوصفي وباستخدام البرنامج الإحصائي Spss v26 والبرنامج الإحصائي Smartpls 4

3. أدوات الدراسة : تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث تكون من ثلاث أجزاء، فالجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لدى العاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، والجزء الثاني يتعلق بالمتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاده ويحتوي على 15 عبارة، أما الجزء الثالث يتعلق بالمتغير التابع جودة الخدمة ويحتوي على 23 عبارة. وللإجابة على عبارات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، بإعطاء درجة الموافقة على كل من العبارات بحيث تكون موافق بشدة تعطى لها 5 درجات، موافق تعطى لها 4 درجات، ومحامد تعطى لها 3 درجات، ومعارض تعطى لها 2 درجات، ومعارض بشدة تعطى لها 1 درجة.

4. متغيرات الدراسة : تتمثل متغيرات الدراسة كما يلي:

المتغير المستقل : إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاده (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي)

المتغير التابع : جودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

5. صدق وثبات الاستبيان:

للتأكد من صدق وثبات استمارة الاستبانة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم 01:

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ

قيمة معامل α كرونباخ	عدد فقرات الاستبانة	
0.929	15	جزء إعادة هندسة الموارد البشرية
0.960	23	جزء جودة الخدمة
0.973	38	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة باستخدام برنامج SPSS V26

يبين الجدول أعلاه نتائج حساب قيم الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل (الفا كرونباخ) فكلما كانت قيمة ألفا كرونباخ أقرب الى الواحد الصحيح يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير والعكس، حيث نلاحظ أن قيمة الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة مؤشراتهما قوية.

6. نموذج الدراسة: اعتمدت الدراسة على النموذج العاكس باستخدام تقنية برنامج Smart pls 4 في دراسة المتغيرات الكامنة المستقلة وعددها 15 والمتمثلة في أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كالأتي: البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي والمتغير التابع جودة الخدمة، ويوضح الشكل رقم 01 نموذج الدراسة.

III- النتائج ومناقشتها:

سنطرق في هذا الجزء الى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة، باستخدام البرنامج

الإحصائي بالاعتماد على مخرجات النمذجة بالمعادلات البنائية Smart pls 4

1- تحليل المتغيرات الشخصية للعاملين بالوكالات التجارية لموبيليس:

تتكون العينة من العاملين بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة - توقرت - غرداية) والمقدر عددهم 40 مستجوب حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبانة والمتمثلة في الجدول رقم 02 نلاحظ من الجدول رقم 02 ما يلي، متغير الجنس: نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (67.50 في المائة) في حين بلغت نسبة الإناث (32.50 في المائة) من مجموع أفراد العينة بنسبة أقل، متغير العمر: تحصلت الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 40 سنة) على أعلى نسبة (55 في المائة) ثم تليها الفئة العمرية (من 40 الى اقل من 50 سنة) بنسبة 37.5 في المائة ثم تليها (أقل من 30 سنة) بنسبة 7.5 في المائة، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فلا يوجد بالوكالات، ومنه نستخلص أن أغلب العاملين بالوكالات التجارية من الفئة الشبابية، المستوى التعليمي: تعود أعلى نسبة للمستوى التعليمي لفئة المهندس/الماستر والتي تحصلت على نسبة 57.5 في المائة، و ثم تليها فئة الليسانس بنسبة 25% ثم تليها فئة دون الليسانس الى نسبة 15 في المائة ثم رتبة الأخيرة فئة الدراسات العليا بنسبة 2.5 في المائة، الخبرة: نلاحظ أن أكبر نسبة للعاملين هي (من 10 الى 15 سنة) بنسبة 35% ويليها فئة (أكثر من 15 سنوات) بنسبة 27.5 في المائة ثم تليها نسبة (05-10 سنوات) بنسبة 25 في المائة، أما الفئة (أقل من 05 سنوات) كانت بنسبة 12.5 في المائة.

2- تحليل متغيرات الدارسة:

1.2- أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية: نلاحظ من الجدول رقم 03 نجد ما يلي:

● **أ- مستوى البعد البشري:** قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ب(03.60) وبقيمة انحراف معياري (0.669)، وهو ما يقابل الموافقة المرتفعة، أي أن مستوى البعد البشري في الوكالات التجارية مرتفع، وهذا يعني أن الرؤساء بالوكالات التجارية يمارسون عمليات ادارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، كما يمتلك الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة القدرات والمهارات اللازمة لمواكبة التطور التقني مجال إدارة الموارد البشرية.

● **ب- مستوى البعد التكنولوجي:** قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ب(03.78) وبقيمة انحراف معياري (0.631)، وهو ما يقابل الموافقة المرتفعة، أي أن مستوى البعد التكنولوجي في الوكالات التجارية مرتفع، وهذا يعني أنه يتم تطبيق أنظمة الكترونية لمراقبة الأداء بالوكالات التجارية، وأنه يتم التعامل مع الموظفين عن بعد في مناطق مختلفة و يتم استخدام الإنترنت في جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية بالوكالات التجارية.

● **ج- مستوى البعد التنظيمي:** قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ب(03.45) وبقيمة انحراف معياري (0.800)، وهو ما يقابل الموافقة المرتفعة، أي أن مستوى البعد التنظيمي في الوكالات التجارية مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بإعادة توزيع اختصاصاتها بشكل دوري للموارد البشرية، كما تقوم أيضا احداث أدوار جديدة تضاف الى مهام الموظفين.

● وقد ظهر مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.61) وبانحراف معياري قيمته (0.631) من وجهة نظر العاملين حيث يوضح أن هناك ممارسات لإعادة هندسة الموارد البشرية في الوكالات التجارية وهذا ما توضحه نتائج ابعادها التي ظهرت بشكل مرتفع.

2.2- جودة الخدمة :

حسب نتائج الجدول رقم (4) يتبين لنا أن القيمة الإجمالية العامة لفقرات الدراسة والمخصصة لمتغير جودة الخدمة والبالغ عددها 23 فقرة قد بلغ متوسطها الحسابي (03.68) وبانحرافها المعياري بقيمة (0.663) وبدرجة تقييم (موافق) أي أن مستوى جودة الخدمة بالوكالات التجارية مرتفع من وجهة نظر العاملين.

3. تقييم نموذج القياس :

لتقييم نموذج القياس نستخدم مقاييس الموثوقية (الموثوقية المركبة (CR)، (وألفا كرونباخ) والمصدقية التقاربية (موثوقية المؤشرات) (التحميلات الخارجية Outer Loadings)، ومتوسط التباين المستخلص (AVE) والمصدقية التمايزية (معياري فورنيل لاركر) والتحميلات المتقاطعة) ومنه نعرض تحليل نتائج النموذج القياسي العاكس

- **صلاحية التقارب Convergent Validity:** تشير الى المدى الذي ترتبط به العوامل الداخلية بشكل إيجابي مع التباير البديلة لنفس البناء، حيث نتأكد من الشروط التالية :
- **تشبع العوامل Factor loading:** وتستند غزيلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العملي على عدد من الافتراضات:
 - وجود عدد كافي من الافتراضات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
 - أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية للبنود أكثر من 70%.
 - الا يقل تشبع العامل عن 50 % ، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 70% في العوامل الأخرى.
- **تحليل الاعتمادية Internal Consistency Reliability:** يستخدم تحليل الصدق والثبات للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات.
- **متوسط التباين Average Variance Extracted:** يشير الى مستوى التباين الذي تم حسابه للمتغيرات المختلفة، اذ يجب الا تقل قيمته عن 0.5.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن قيم مستوى التباين AVE الذي تم حسابه للمتغيرات المختلفة ما بين (0.552 الى 0.677) ويحقق شرط صلاحية التباين والذي يكون أكبر من 0.5، كما نلاحظ ايضا أن جميع قيم الموثوقية المركبة أكبر من 0.7 وهو ما يفسر بأن الاتساق بين المتغيرات كبير.

1.3- المصدقية التمايزية:

يتم تقييم صحة التمايز من خلال معيار (Fornell -larker) الذي يقارن الجذر التربيعي لقيم (AVE) مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، إذ يتضح من خلال الجدول أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر (AVE) المتمثل في القيم القطرية للمصفوفة (قيمة تقاطع المتغير مع نفسه في القطر أكبر منة تقاطع المتغير مع المتغير الأخرى)، مما يدل على وجود اختلاف (تمايز) بين المتغيرات الكامنة .

2.3- معامل تضخم التباين:

يتم تقييم النموذج البنائي، من ناحية معالجة مشكلة وجود أو عدم وجود ارتباط خطي بين عوامل النموذج، وذلك باستعمال معامل التضخم VIF (Factor Inflation Variance) ، الذي يسمح بتقييم النموذج ومعالجة مشكلة الارتباط الخطي بين مكونات أو عوامل النماذج القياسية؛ وكانت نتائج الارتباط مبينة في الجدول رقم 07، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن كل قيم VIF أقل من 5 ويعني هذا عدم وجود ارتباط خطي بين العوامل المكونة للنموذج، أي أنها مستقلة عن بعضها البعض، وأن المعلومات والأبعاد الخاصة بكل عامل تختلف تماما عن معلومات وأبعاد العوامل الأخرى المكونة للنموذج البنائي وهذا ما يفسر قوة ومصداقية نتائجه.

4-تقييم النموذج الهيكلي (اختبار الفرضيات) :

يتمثل في مجموعة من الاختبارات الإحصائية بالاعتماد على مخرجات النمذجة بالمعادلات البنائية Smart pls4 نعرضها فيما يلي :

1-4 **معامل التحديد (Coefficient of Determination) R²:** يفسر قدرة كل المتغيرات المستقلة مجتمعة مع بعضها البعض في تفسير المتغير التابع، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم 08، حيث نلاحظ أن قيمة معامل التحديد ذات قيم مرتفعة، مما يعني أن العوامل الخارجية مفسر قوي للعوامل الداخلية وتتحكم فيها بدرجة كبيرة، أي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة الموارد

البشرية (البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) ومتغير جودة الخدمة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، حيث بلغ معامل التحديد 0.856. لمتغير جودة الخدمة ويعني هذا أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية يفسر العلاقة بنسبة 85 في المائة.

4-2 معامل التأثير F Square: يقاس حجم تأثير كل متغير مستقل بمفرده على تفسير المتغير التابع من خلال F^2 ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم 09.

بحسب (Cohen, 1988)، إذا كانت قيمة F^2 أقل من 0.02 فلا يوجد أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع، أما إذا كانت قيمة F^2 أكبر أو تساوي 0.02 وأقل من 0.15 فحجم الأثر يكون صغيراً أو ضعيفاً، وهذا ما ينطبق على متغير البعد التكنولوجي أما إذا كانت قيمة F^2 أكبر أو تساوي 0.15 وأقل من 0.35 فحجم الأثر متوسط وهو ما ينطبق على البعد البشري، أما إذا كانت أكبر أو يساوي 0.35 فحجم الأثر جيد وكبير وهو ما ينطبق على البعد التنظيمي.

4-3 اختبار معنوية معاملات المسار:

تم استخدام برنامج Smartpls4 لاختبار فروض الدراسة والعلاقة بين المتغيرات لرسم المسار ما بين متغيرات الدراسة والتعرف على درجة، والجدول 10 يوضح النتائج المتحصل عليها:

- بالنسبة للمسار الأول: أظهرت النتائج أن قيمة معامل المسار لتأثير البعد البشري في تحسين جودة الخدمة قدرها (0.295) أي معامل (Beta) موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية موجبة كما أن قيمة $P\text{ Values} = 0.012 < 0.05$ ، كما بلغت قيمة t العملية 2,513 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96، أي أنه يوجد أثر معنوي وإيجابي بين البعد البشري وتحسين جودة الخدمة في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0.05، أي أنه يوجد تأثير وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة - توقيت - غرداية).

- بالنسبة للمسار الثاني: أظهرت النتائج أن قيمة معامل المسار لتأثير البعد التكنولوجي على تحسين جودة الخدمة قدرها (0.294) أي معامل (Beta) موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية موجبة كما أن قيمة $P\text{ Values} = 0.011 < 0.05$ ، كما بلغت قيمة t العملية 2,542 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96، أي أنه يوجد أثر معنوي وإيجابي بين البعد التكنولوجي وتحسين جودة الخدمة في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0.05، أي أنه يوجد تأثير وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة - توقيت - غرداية).

- بالنسبة للمسار الثالث: أظهرت النتائج أن قيمة معامل المسار لتأثير البعد التنظيمي على تحسين جودة الخدمة قدرها (0.427) أي معامل (Beta) موجب أي العلاقة بين المتغيرين طردية موجبة كما أن قيمة $P\text{ Values} = 0.000 < 0.05$ ، كما بلغت قيمة t العملية 5,243 وهي أكبر من القيمة الحرجة 1.96، أي أنه يوجد أثر معنوي وإيجابي بين البعد التنظيمي وتحسين جودة الخدمة في نموذج المسار عند قيمة المعنوية 0.05، أي أنه يوجد علاقة تأثير وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة - توقيت - غرداية).

حسب نتائج الجدول رقم 09 يتضح أن أبعاد المتغير المستقل وهي البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي تفسر المتغير التابع جودة الخدمة بالقيم التالية على التوالي (0.153، 0.126، 0.588) حيث أن البعد البشري يفسر المتغير التابع جودة الخدمة بما قيمته 0.153 وهي قيمة متوسطة أي أنه هناك تأثير متوسط للبعد البشري في تحسين جودة الخدمة وهذا راجع لأن المؤسسة تمارس إعادة هندسة عمليات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة بمستوى متوسط ومقبول في وضع استراتيجيات وسياسات وبرامج في تخفيض حجم العمالة الزائدة ضمن دمج الوظائف في وظيفة واحدة وإعادة توزيع اختصاصات الأفراد، أما البعد التكنولوجي يفسر المتغير التابع جودة الخدمة بما قيمته 0.126 وهي قيمة ضعيفة، أي وجود تأثير ضعيف للبعد التكنولوجي في تحسين جودة الخدمة وهذا راجع أن المؤسسة تمارس ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمستوى ضعيف ولا يتم ربط الرواتب والأداء بصورة إلكترونية، أما البعد التنظيمي يفسر المتغير التابع جودة الخدمة بما قيمته 0.588 وهي قيمة جيدة، أي وجود تأثير للبعد التنظيمي في تحسين جودة الخدمة بمستوى مقبول جدا حيث المؤسسة تقوم بإعادة بناء وتوزيع المناصب والمسؤوليات بشكل دوري وإعادة تنظيم الموارد البشرية

من خلال النتائج السابقة نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة - توقيت - غرداية) وهذا ما يتفق مع دراسة (محبوب مراد).

IV- الخلاصة :

بناء على الدراسة النظرية والميدانية حول إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) وأثرها في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة موبيليس (ورقلة - توقرت - غرداية)، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج كما يلي:

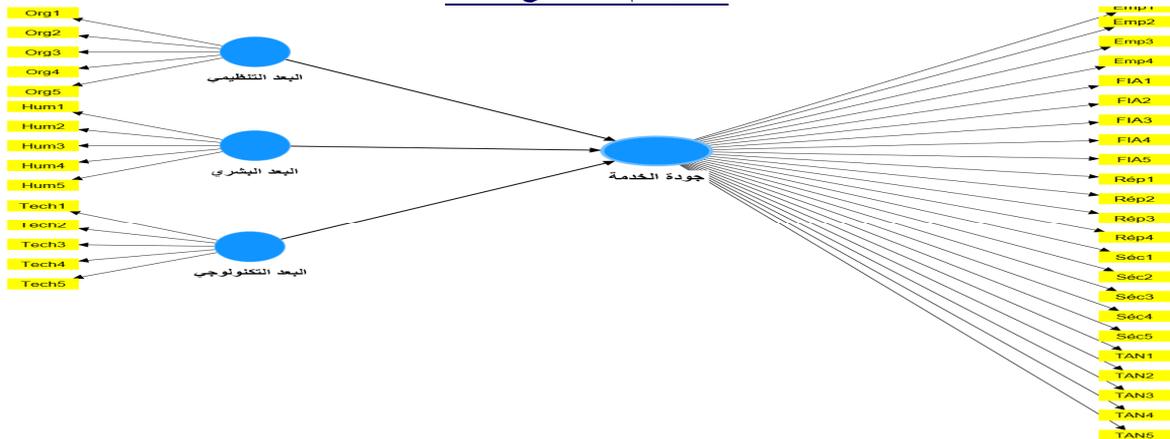
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة - توقرت - غرداية)؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة - توقرت - غرداية)؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة - توقرت - غرداية)؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة بالوكالات التجارية لموبيليس (ورقلة - توقرت - غرداية).

التوصيات: في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ العمل على تحسين وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بما يؤدي الى تحسين جودة الخدمة المقدمة؛
- ✓ عقد دورات تدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال إعادة هندسة الموارد البشرية؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال برامج تدريبية متخصصة تعمل على حصول الموظف على المعرفة الكاملة بمهام عمله؛
- ✓ تشجيع العاملين على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي بالعمل .

- ملاحق :

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج 4 Smartpls

الجدول رقم 02 : توزيع أفراد عينة العمال حسب المتغيرات الشخصية

المتغير الشخصي	الفئة	التكرار	النسبة %	المتغير الشخصي	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	27	67.50%	الخبرة	أقل من 05 سنوات	05	12.5%
	أنثى	13	32.50%		من 05 الى 10	10	25%
					من 10 الى 15 سنة	14	35%
	المجموع	40	100%		أكثر من 15 سنة	11	27.5%
العمر	أقل من 30	03	7.50%	المجموع	40	100%	
	من 30 الى اقل من 40	22	55%	دون الليسانس	06	15%	
	من 40 الى اقل من 50	15	37.5%	الليسانس	10	25%	
	من 50 فأكثر	00	00%	مهندس/ ماستر	23	57.5%	
	المجموع	40	100%	دراسات عليا	01	2.5%	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة باستخدام برنامج SPSS V26

الجدول رقم 03 : الإتجاه العام لإعادة هندسة الموارد البشرية

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	موافق	0.800	03.45	البعد التنظيمي
2	موافق	0.669	03.60	البعد البشري
3	موافق	0.621	03.78	البعد التكنولوجي
	موافق	0.631	03.61	إعادة هندسة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة باستخدام برنامج SPSS V26

الجدول رقم 04 : الإتجاه العام لجودة الخدمة

الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.663	03.68	جودة الخدمة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة باستخدام برنامج SPSS V26

الجدول رقم (05) : المصدافية التقاربية للمؤشرات

المثوقية المركبة $CR < 0.7$	متوسط التباين $AVE < 0.5$	التحميل الخارجي > 0.7	العبارات	المتغيرات
0.899	0.677	0,888	Org1	المجال التنظيمي
		0,791	Org2	
		0,876	Org3	
		0,864	Org4	
		0,676	Org5	
0.865	0.646	0,817	Hum1	المجال البشري
		0,710	Hum2	
		0,834	Hum3	
		0,826	Hum4	
		0,825	Hum5	
0.825	0.545	0,629	Tech1	المجال التكنولوجي
		0,575	Tech2	
		0,833	Tech3	
		0,758	Tech4	
		0,854	Tech5	
0.968	0.552	0,898	Ten1	جودة الخدمة
		0,360	Ten2	
		0,712	Ten3	
		0,738	Ten4	
		0,709	Ten5	
		0,498	Séc1	
		0,864	Séc2	
		0,834	Séc3	
		0,722	Séc4	
		0,873	Séc5	
		0,821	Rep1	
		0,824	Rep2	
		0,662	Rep3	
		0,677	Rep4	
		0,641	Fia1	
		0,468	Fia2	
		0,767	Fia3	
		0,582	Fia4	
		0,507	Fia5	
		0,893	Emp1	
0,892	Emp2			
0,888	Emp3			
0,889	Emp4			

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart pls4

الجدول رقم 06 صلاحية التمايز

	المجال البشري	المجال التكنولوجي	المجال التنظيمي	جودة الخدمة
المجال البشري	0,804			
المجال التكنولوجي	0,720	0,738		
المجال التنظيمي	0,657	0,729	0,823	
جودة الخدمة	0,730	0,715	0,736	0,743

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart pls4

الجدول رقم 07: معامل تضخم تباين

	VIF
البعد البشري	3,941
البعد التكنولوجي	4,778
البعد التنظيمي	2,149

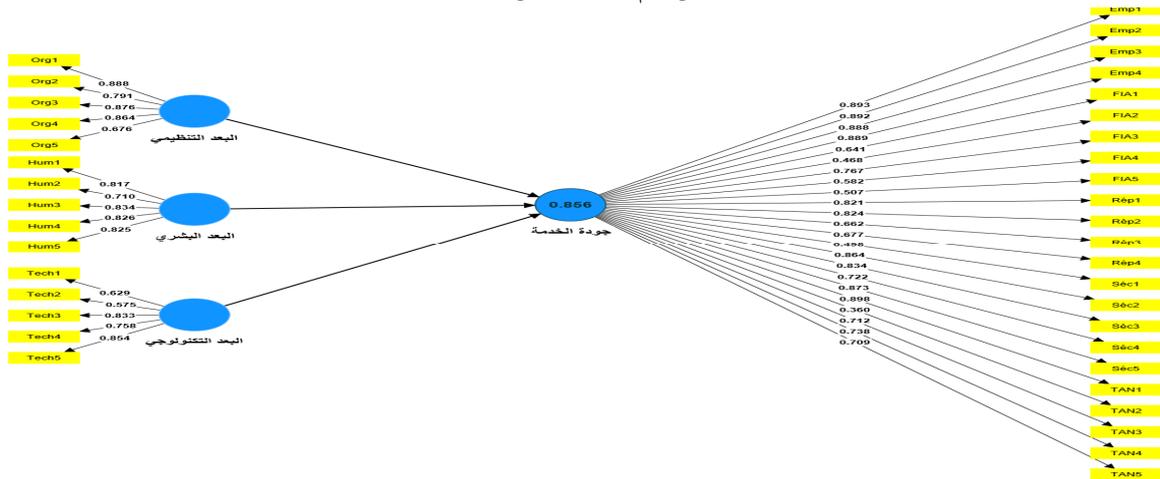
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart pls4

الجدول رقم 08 : معامل التحديد R²

المتغير	R-square معامل التحديد	R-square adjusted	الملاحظة
جودة الخدمة	0,856	0,844	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart pls4

الشكل رقم 02 : معامل التحديد R²



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart pls4

الجدول رقم 09: معامل التأثير F²

	جودة الخدمة	الملاحظة
البعد البشري ← جودة الخدمة	0,153	متوسط
البعد التكنولوجي ← جودة الخدمة	0,126	ضعيف
البعد التنظيمي ← جودة الخدمة	0,588	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart pls4

الجدول رقم 10 : اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام البسترة (Bootstrapping)

المسارات	Beta معامل المسار Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T القيمة T statistics (O/STDEV)	مستوى المعنوية P values	القرار
البعد البشري - < جودة الخدمة	0,295	0,311	0,118	2,513	0,012	جيد
البعد التكنولوجي - < جودة الخدمة	0,294	0,290	0,116	2,542	0,011	جيد
البعد التنظيمي - < جودة الخدمة	0,427	0,416	0,081	5,243	0,000	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart pls4

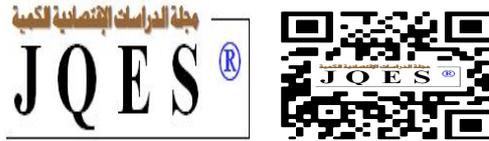
- الإحالات والمراجع :

1. أحلام خان. (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية. مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
2. أحلام خان، مفيدة يجياوي، و صورية زاوي. (2019). إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية. مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر. *Global Journal of Economics and Business*, 06(01), 165.
3. السيد الحضري أحمد محمود. (ابريل, 2019). تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعاد النجاح التنظيمي "دراسة ميدانية بالتطبيق على ديوان عام محافظة سوهاج بمهوية مصر العربية . المجلة الدولية للبحوث الاسلامية والانسانية المتقدمة، 09(4)، 1-32.
4. أنس تاج السر محمد الحاج. (2019). إعادة هندسة العمليات الادارية (المندرة) وأثرها على جودة الخدمة دراسة شركة مطار الخرطوم الدولي في الفترة من 2010 إلى 2018 (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة النيلين.
5. توفيق كرمة. (2016/2015). أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الاسلامية العاملة بالجزائر (أطروحة دكتوراه). 89. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأغواط: جامعة عمار ثليجي.
6. حسين وليد حسين. (2018). تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافيدين. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 24(106)، 234-235.
7. حمزة محمد الجبوري. (2013). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(34)، 178.
8. رانيا جاسر علي أبو عوض. (2015). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة (رسالة ماجستير). 39. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
9. سامي زعباط. (2016). جودة الخدمة كأداة بناء رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس (وكالة جيغل). مجلة البشائر الاقتصادية(05)، 87.
10. صلاح مهدي عباس اليساري. (حوان, 2020). دور إعادة هندسة العمليات في تعزيز الأداء الإبداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة توزيع المنتجات النفطية /فرع كربلاء. مجلة وارث العلمية، 02(01)، 238.
11. عبد الحميد نعيمجات. (2018/2017). جودة الخدمة وتأثيرها على ولاء الزبائن دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بالجزائر (أطروحة دكتوراه). 30. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الأغواط: جامعة عمار ثليجي.
12. فاطيمة الزهراء بختاوي. (2017). تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة أوريدوبوكالة سعيدة. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 03(04)، 149.
13. محمد بن عطية الحربي. (2019). دور الشفافية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة التجارة والتمويل، 39(04)، 11.
14. محمد عدنان سالم الدعجة. (2021). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي، التعلّم الريادي متغير معدّل - دراسة ميدانية على شركات (رسالة ماجستير). 17. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
15. محمد علي دشة. (2021/2020). تنمية الموارد البشرية كمدخل للإرتقاء بجودة الخدمة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق وحدة تبسة (أطروحة دكتوراه). 170. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.
16. مصطفى وليد نور الله. (2014). فجوة جودة الخدمة في مصارف القطاع الخاص في محافظة اللاذقية سورية. مجلة الباحث(14)، 359.
17. نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال . مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
18. هشام مزهود. (2018). دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي، 34(01)، 207.
- مراد محبوب. (2014/2013). استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 19.
20. Bouketir, D., & Hassani, A. (2017). **Impact of banking service quality on customer satisfaction - Sample study** . *Revue des sciences humaines*(46), 64.

21. hassan abdou mohamed, a., & ahmed aly brahim khattab, h. (2020). **The Impact of Re-engineering Process in Human Resources Development Applied to Travel Companies in Egypt.** journal of association of arab universities for tourism and hospitality, 18(1), 97.
22. Sungau, J. (2013). **The Influence of Business Process Re-engineering on Service of Quality: Evidence from service industry in Tanzania.** International Journal of Interdisciplinary Studies on Information Technology and Business, 1(1).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

فاطمة بن طالب، الطاهر خامرة (2023)، إعادة هندسة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمة- دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة- توقرت-غرداية)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص: 113-126



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.
مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Journal Of Quantitative Economics Stadies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.