

# قياس فعالية المنظمات الحكومية فى إنتاج خدماتها بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط

الدكتور/ أحمد محمد السيد غنيم

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

## تقديم:

مع تقدم المجتمعات وزيادة اتساع أنواع المنظمات التى تقوم بتقديم الخدمات ، ومع اتساع نطاق البحث العلمى فى إدارة عمليات الإنتاج والخدمات ، اتضح أن إنتاج الخدمات يخضع لنفس الأسس والمبادئ والنظريات العلمية التى يخضع لها إنتاج السلع (١).

وبناء على ذلك فقد اتسع نطاق إدارة الإنتاج ليشمل المنظمات الصناعية والخدمية معا ، وذلك على أساس أنه رغم اختلاف خصائصها ، إلا أنها تمثل نظما إنتاجية تتولى تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات ، وبذلك فقد أصبح يطلق على إدارة الإنتاج اليوم "إدارة العمليات" أيا كان ناتج هذه العمليات.

وانطلاقا مما تقدم ، فقد أصبحت معظم الكتابات والبحوث والدراسات العلمية الحديثة التى احتوى عليها التراث الأدبى لإدارة الإنتاج والعمليات تؤكد على أن المنظمات الخدمية على اختلاف أنواعها وأحجامها تقوم بإنتاج خدمات شأنها فى ذلك شأن المنظمات الصناعية التى تنتج سلعا مادية ملموسة ، وأن العاملين فى المنظمات الخدمية يمارسون أنشطة إنتاجية من حيث طبيعتها ، وأن هذه المنظمات تحظى فى الوقت الحاضر بمزيد من الاهتمام سواء على المستوى العلمى أو التطبيقى (٢).

## الدراسات السابقة:

وتمثيا مع هذا الاتجاه الفكرى الحديث فى إدارة الإنتاج والعمليات ، فقد رأى الباحث ضرورة التعرف على مدى اهتمام الباحثين والدارسين السابقين فى البيئة المصرية بموضوعات إنتاج الخدمات.

وتحقيقًا لذلك، فقد قام الباحث بمراجعة متأنية لأهم البحوث والدراسات العلمية السابقة والتي أتاحت له فى موضوعات إنتاج الخدمات وذلك من خلال الإطلاع على العديد من الدوريات العلمية المتخصصة ، وكذلك رسائل الماجستير والدكتوراه فى الجامعات المصرية.

وقد تبين للباحث وجود ندرة فى البحوث والدراسات العلمية التى تناولت موضوعات إنتاج الخدمات ، والمتتبع لمعظم التراث الفكرى فى هذا الصدد يلاحظ أنه توجد بضع دراسات غطت مجالات قليلة من موضوعات إنتاج الخدمات ، فقد اهتمت إحدى هذه الدراسات بتحليل العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية فى قطاع البريد (٣) ، واتجهت بعض الدراسات الأخرى نحو دراسة موضوع تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات فى بعض القطاعات الخدمية كقطاع الشرطة (٤) ، وقطاع النقل الجوى (٥) ، كما ركزت دراسة أخرى على قياس تدفق المنتج وتقدير حجم الهدر بين مراحل الإنتاج فى المنظمة الجامعية (٦).

## الدراسة الاستكشافية:

واستكمالاً لبحوث ودراسات إدارة الإنتاج والعمليات فى البيئة المصرية فى مجال إنتاج الخدمات ، فقد رأى الباحث ضرورة إجراء دراسة استطلاعية لتحديد التوجهات الأساسية لهذا البحث ، وذلك من حيث تحديد المنظمات الخدمية موضع التطبيق ، والعناصر الرئيسية التى يمكن أن تمثل ركيزة أساسية بالنسبة لهذا البحث.

وتحقيقًا لذلك ، فقد أجرى الباحث حواراً فكرياً تم فى ضوء نتائج بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية الحديثة فى مجال إنتاج الخدمات (٧) ، وذلك مع ثلاثين مفردة من طلاب الدراسات العليا العاملين بمنظمات خدمية مختلفة والملتحقين بالدراسات التمهيدية للماجستير (إدارة ومحاسبة) ، ودبلومات التكاليف والتسويق

والتنمية الإقليمية بكلية التجارة جامعة المنصورة خلال العام الجامعي ١٩٩٢ / ١٩٩١ ،  
هذا وقد تم الحوار الفكري بين الباحث والدارسين بطريقة المناقشات الجماعية في  
قاعات الدرس.

وقد أسفرت المناقشات الجماعية عن اتجاه معظم أفكار الدارسين نحو التركيز  
على المنظمات الحكومية لتمثل مجالا للتطبيق في هذا البحث باعتبارها تقدم تشكيله  
كبيرة ومتنوعة من الخدمات للمواطنين (٨) ، وباعتبارها تمثل أيضا تطبيقا جيدا في  
هذا المجال.

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فقد أتفق كل الدارسين على ضرورة التركيز  
على قياس فعالية المنظمات الحكومية في إنتاج خدماتها على أساس أن الفعالية تعنى  
قيام المنظمة بفعل الأشياء الصحيحة المطلوب القيام بها (٩) ، وأن هذه الأشياء في هذا  
البحث هي المبادئ والمفاهيم والأسس العلمية التي أرسيتها البحوث والدراسات  
والكتابات المتخصصة في مجال إنتاج الخدمات.

وفي ضوء ذلك فقد اتجه فكر الباحث نحو ضرورة إجراء دراسة علمية لقياس  
فعالية المنظمات الحكومية في إنتاج خدماتها ، لتحديد أسلوب ممارسة هذه المنظمات  
لأهم الأسس والمبادئ والمفاهيم العلمية التي أرسيتها بحوث ودراسات وكتابات إدارة  
العمليات في مجال إنتاج الخدمات ، وبيان أهم المشكلات المعوقة لأسلوب هذه  
الممارسة.

## مشكلة الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم ، فإنه يمكن تحديد مشكلة هذا البحث في وجود صعوبة في  
قياس فعالية المنظمات الحكومية في إنتاج خدماتها والتي تتمثل في إختيار المدخل  
الملائم لقياس هذه الفعالية وبيان مدى صلاحية هذا المدخل في تحديد أسلوب ممارسة  
هذه المنظمات لأهم الأسس والمبادئ والمفاهيم التي أرسيتها بحوث ودراسات وكتابات  
إدارة العمليات في مجال إنتاج الخدمات ، فضلا عن تحديد المشكلات المعوقة لأسلوب  
هذه الممارسة.

## مداخل قياس فعالية المنظمات الحكومية في إنتاج خدماتها:

على الرغم من أن قياس وتقدير فعالية المنظمات يعد من أصعب المشكلات التي تواجه الباحثين والدارسين عند دراسة تلك المنظمات ، إلا أن كثيرا من هؤلاء الباحثين والدارسين قد توصلوا إلى العديد من المداخل لقياس وتقدير فعالية المنظمات (١٠) ، هذا والمتتبع لمعظم هذه المداخل يلاحظ أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مداخل أساسية تعتبر أكثر شيوعا وتداوليا بين الباحثين والدارسين ، ويمكن إلقاء الضوء على كل مدخل منها بإيجاز فيما يلي:

**١- مدخل الأهداف:** طبقا لهذا المدخل فإن الفعالية هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها (١١) ، ورغم سهولة تعريف الفعالية نظريا وفقا لهذا المدخل ، إلا أنه يشير عددا من الانتقادات منها صعوبة تعريف الأهداف ، ووجود التضارب والتداخل بينها ، كما أن هذا المدخل يعتمد على بعد واحد في عملية القياس وربما يقلل ذلك من أهميته في دراسة الفعالية (١٢).

**٢- مدخل موارد النظام:** ووفقا لهذا المدخل فإن فعالية المنظمة تتحدد بمدى قدرتها على استخدام البيئة المحيطة بها في تدبير الموارد اللازمة لها (١٣) ، هذا وإن كان هذا المدخل أكثر شمولية من مدخل الأهداف ، إلا أنه يشوبه نفس قصور المدخل السابق والخاص باعتماده على بعد واحد لقياس الفعالية ، الأمر الذي يزيد من احتمال التوصل إلى نتائج غير صحيحة أو غير دقيقة لعمل هذا القياس (١٤).

**٣- المدخل الجهازي:** ويطلق عليه أيضا مدخل الوظيفة الاجتماعية ، ويعتبر تحليل "بارسونز" للمنظمات أشهر تمثيل لهذا المدخل ، هذا ويتضمن هذا المدخل تحليل أربعة أبعاد أساسية يمكن توضيحها فيما يلي (١٥):

**أ - تحقيق الأهداف:** ويقصد به الإنجاز أي بلوغ الأهداف المحددة للمنظمة.

**ب- التكيف:** ويقصد به تدبير المنظمة لكل الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها ، ومدى أدراك العاملين فيها للمشكلات المهنية ، فضلا عن مدى تقبلهم أيضا للتغيرات فى العمل ، ومدى توفر القدرة لديهم على استيعاب التكنولوجيا المعاصرة.

**ج- التكامل:** ويعنى المحافظة على درجة عالية من العلاقات الودية المتبادلة بين مكونات المنظمة ، وكذلك بينها وبين البيئة المحيطة بها.

**د- الكمون:** ويعنى القدرة على تعبئة عدد من الأفراد المتحفزين للعمل من أجل المنظمة ، ويشمل جانبين أساسيين يختص الجانب الأول منهما بالمحافظة على النمط ويعنى القدرة على تزويد الأفراد بالقيم الأساسية للثقافة السائدة فى المنظمة ، بينما يختص الجانب الثانى باحتواء التوترات والذى يعنى مدى توافر الوسائل الكفيلة للتغلب على المشكلات والضعف الواقعة على الأفراد فى هذه المنظمة.

هذا ولقد أشار الكثير من الباحثين والدارسين إلى أن المدخل الجهازى يعد أكثر المداخل صلاحية لقياس فعالية المنظمات ، فهو أكثر شمولية من المدخلين الآخرين وذلك باعتباره يشملهما معا ، كما أنه يعتمد على أكثر من بعد واحد لقياس الفعالية (١٦) ، ولهذا فقد أستخدم الباحث هذا المدخل الجهازى فى قياس فعالية المنظمات الحكومية موضع التطبيق فى إنتاج خدماتها.

## **أهداف الدراسة:**

وفى ضوء ما تقدم ، فإن هذا البحث يسعى أساسا إلى استخدام المدخل الجهازى وبيان مدى صلاحيته فى قياس فعالية المنظمات الحكومية موضع التطبيق فى إنتاج خدماتها وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المدخل الجهازي المقترح لقياس فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق في إنتاج خدماتها.
  - ٢- تحديد ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين بمديريات الخدمات موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة موافقتهم على استخدام أبعاد المدخل الجهازي المقترح في قياس فعالية تلك المديريات في إنتاج خدماتها.
  - ٣- تحديد ما إذا كان يوجد اتفاق معنوي في الرأي بين المديرين بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المدخل الجهازي المقترح لقياس فعالية هذه المديريات في إنتاج خدماتها.
  - ٤- تحديد ما إذا كان يوجد اتفاق معنوي في الرأي بين المديرين بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم مشكلات كل بعد من أبعاد المدخل الجهازي المعوقة لإنتاج هذه المديريات لخدماتها.
- هذا وإذا ما تحققت الأهداف السابقة ، فإن هذا البحث يسعى أيضا إلى اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد على زيادة فعالية المنظمات الخدمية بصفة عامة والمنظمات الحكومية بصفة خاصة في إنتاج خدماتها.

## فروض الدراسة:

يقوم هذا البحث باختبار مدى صحة الفروض التالية:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المدخل الجهازي المقترح لقياس فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق في إنتاج خدماتها.  
وباختبار مدى صحة هذا الفرض ، يمكن تحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين بمديريات الخدمات موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة موافقتهم على استخدام أبعاد المدخل الجهازي المقترح في قياس فعالية تلك المديريات في إنتاج خدماتها.  
وباختبار مدى صحة هذا الفرض ، يمكن تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذه الدراسة.

٣- لا يوجد اتفاق معنوى فى الرأى بين المديرين بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المدخل الجهازى المقترح لقياس فعالية هذه المديريات فى إنتاج خدماتها.

وباختبار مدى صحة هذا الفرض ، يمكن تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذه الدراسة.

٤- لا يوجد اتفاق معنوى فى الرأى بين المديرين بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم مشكلات كل بعد من أبعاد المدخل الجهازى المعوقة لإنتاج هذه المديريات لخدماتها.

وباختبار مدى صحة هذا الفرض - يمكن تحقيق الهدف الرابع من أهداف هذه الدراسة.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث على المستوى العلمى باعتباره يناقش أسس ومبادئ ومفاهيم إدارة الإنتاج والعمليات فى مجال إنتاج الخدمة ، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضا من الناحية العلمية باعتبارها من أوائل المحاولات المصرية - وذلك فى حدود علم الباحث - التى تحاول سد النقص فى هذا النوع من الدراسات العلمية.

وبالإضافة إلى ذلك ، فإن هذا البحث يسعى إلى استخدام بعض المقاييس العلمية التى أسفرت عنها نتائج بعض البحوث والدراسات الاجتماعية فى قياس فعالية الوحدات الحكومية فى إنتاج خدماتها ، الأمر الذى يمكن اعتباره بمثابة إضافة علمية إلى التراث الفكرى لإدارة الإنتاج والعمليات فى مجال إنتاج الخدمات.

هذا كما تمتد أهمية هذا البحث إلى النواحي التطبيقية بما يوفره من بيانات ومعلومات عن تطبيق الأفكار والمفاهيم الحديثة فى قياس فعالية الوحدات الحكومية فى إنتاج خدماتها ، حيث يمكن أن يساعد ذلك القائمين على إدارة المنظمات الخدمية بصفة عامة ، والمنظمات الحكومية بصفة خاصة فى جمهورية مصر العربية فى تطبيق هذه الأفكار والمفاهيم الحديثة لزيادة فعالية منظماتهم فى إنتاج خدماتها.

# أسلوب الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوبين النظرى والتطبيقي وذلك كما يلي:

## ١- أسلوب الدراسة النظرية:

اعتمد الباحث فى جمع بيانات هذه الدراسة على البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية ، وكذلك الكتب العلمية العربية والأجنبية التى اختصت بدراسة المفاهيم النظرية المرتبطة بعناصر موضوع هذا البحث.

## ٢- أسلوب الدراسة الميدانية:

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة لتحقيق أهداف هذا البحث ، ولاختبار مدى صحة فروضه ، حيث تمت هذه الدراسة على النحو التالى:

### (أ) مجتمع الدراسة:

قام الباحث باختيار عشر مديريات من مديريات الخدمات بمحافظة دمياط وذلك فى حدود إمكانيات الوقت والتكلفة المتاحة له لإجراء الدراسة الميدانية عليها ، وقد تمثلت هذه المديريات فى: مديرية القوى العاملة والتدريب ، ومديرية الزراعة ، ومديرية الشؤون الإجتماعية ، ومديرية الإسكان والمرافق ، ومديرية الشؤون الصحية ، ومديرية التموين والتجارة الداخلية ، ومديرية الطب البيطرى ، ومديرية الضرائب العقارية ، ومديرية التربية والتعليم ، ومديرية الأوقاف.

وقد إعتد الباحث فى تحديد مفردات الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لجميع مديرى العموم ومديرى الإدارات الرئيسية فى مديريات الخدمات العشر موضع التطبيق ، وذلك على اعتبار أن هؤلاء المديرين هم المسئولون أساسا عن تنفيذ ومتابعة أعمال هذه المديريات ، وهم الأكثر من غيرهم دراية بطبيعة المشكلات السائدة فيها ، هذا وقد بلغ عدد هؤلاء المديرين ١٤٢ مديرا موزعين على مديريات الخدمات موضع التطبيق كما يلي (١٧):



♦ مديرية القوى العاملة والتدريب: بلغ عدد المديرين فى هذه المديرية خمسة

مديرين.

♦ مديرية الزراعة: بلغ عدد المديرين فى هذه المديرية ستة عشر مديرا.

♦ مديرية الشئون الاجتماعية: بلغ عدد المديرين فى هذه المديرية أربعة عشر

مديرا.

♦ مديرية الإسكان والمرافق: بلغ عدد المديرين فى هذه المديرية ستة مديرين.

♦ مديرية الشئون الصحية: بلغ عدد المديرين فى هذه المديرية سبعة عشر مديرا.

♦ مديرية التموين والتجارة الداخلية: بلغ عدد المديرين فى هذه المديرية عشرة

مديرين.

♦ مديرية الطب البيطرى: بلغ عدد المديرين فى هذه المديرية أربعة عشر مديرا.

♦ مديرية الضرائب العقارية: بلغ عدد المديرين فى هذه المديرية ثلاثة عشر مديرا.

♦ مديرية التربية والتعليم: بلغ عدد المديرين فى هذه المديرية ثلاثين مديرا.

♦ مديرية الأوقاف: وبلغ عدد المديرين فى هذه المديرية سبعة عشر مديرا.

#### ب- أداة تجميع بيانات الدراسة الميدانية:

تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية عن طريق الاستقصاء ، حيث قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء أعدت خصيصا لقياس الأبعاد الأربعة للمدخل الجهازى السابق الإشارة إليه وذلك فى ضوء نتائج بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية التى اهتمت بإنتاج الخدمات بصفة عامة ، وقياس فعالية المنظمات الخدمية بصفة خاصة (١٨).

وقد تم صياغة عبارات الاستقصاء بأسلوب خبري ، هذا وقد بلغ عدد هذه العبارات خمس وأربعين عبارة ، اختصت العبارات الثلاث عشرة الأولى منها (من العبارة ١ وحتى العبارة ١٣) بقياس بعد تحقيق الأهداف ، واختصت العبارات التسعة عشرة التالية (من العبارة ١٤ وحتى العبارة ٣٢) بقياس بعد التكيف ، كما اختصت العبارات الأربع التالية (من العبارة ٣٣ وحتى العبارة ٣٦) بقياس بعد التكامل ، ثم اختصت العبارات التسع الأخيرة (من العبارة ٣٧ وحتى العبارة ٤٥) بقياس بعد الكمون.

وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستقصاء باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ("موافق بشدة" وتم ترجيحها بخمس درجات ، "موافق" وتم ترجيحها بأربع درجات ، "وغير متأكد" وتم ترجيحها بثلاث درجات ، ثم "غير موافق" وتم ترجيحها بدرجتين ، "وغير موافق بشدة" وتم ترجيحها بدرجة واحدة).

#### ج - اختبار قائمة الاستقصاء:

قام الباحث بإجراء اختبار مبدئي لقائمة الاستقصاء حيث عرضها في صورتها الأولية على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال في بعض الجامعات المصرية للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية ، كما عرضها على خمسة من مديري الإدارات الرئيسية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة دمياط ، وذلك للتأكد من بساطة الصياغة ووضوح اللغة ، وللتأكد أيضا من صلاحية الاستقصاء من الناحية الميدانية.

كما عرض الباحث قائمة الاستقصاء مرة ثانية على هؤلاء المحكمين بعد إجراء التعديلات والملاحظات التي أبدوها على عبارات الاستقصاء في المرة الأولى ، وقد اتفق هؤلاء المحكمون على أن قائمة الاستقصاء قد أصبحت صالحة للتطبيق ، وبالتالي فقد تم التأكد باستخدام طريقة الخبراء المحكمين (١٠٩) من صدق استقصاء هذا البحث وأنه يقيس ما صمم أصلا من أجل قياسه.

كما أهتم الباحث أيضا بحساب ثبات الاستقصاء ، حيث أستخدم طريقة إعادة الاختبار (٢٠) ، عن طريق تطبيق هذا الاستقصاء مرتين على خمسة عشر مديرا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين مديري الإدارات الرئيسية بمديرتى الزراعة والتربية والتعليم بمحافظة دمياط ، وذلك بفارق زمنى عشرة أيام بين التطبيقين الأول والثانى.

هذا وقد بلغت معاملات الارتباط بين هذين التطبيقين ٠,٧٤٢ ، بالنسبة لبعد تحقيق الأهداف ، و ٠,٦٩٦ ، بالنسبة لبعد التكيف ، و ٠,٧٩٥ ، بالنسبة لبعد التكامل ، و ٠,٨١٣ ، بالنسبة لبعد الكمون ، هذا وقد تبين أن جميع هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، الأمر الذى يؤكد ثبات استقصاء هذا البحث بمستوى ثقة ٩٩٪.

#### د- استيفاء بيانات قوائم الاستقصاء وإعدادها للتحليل الإحصائى:

قام الباحث باستيفاء بيانات قوائم الاستقصاء من مفردات عينة الدراسة بعد أن تم إعدادها فى صورتها النهائية (٢١) ، وقد ساعد الباحث فى ذلك مجموعة من المدرسين المساعدين والمعيدىين بإحدى كليات التجارة ، وكذلك مجموعة من الموظفين بمركز التدريب الإدارى بمحافظة دمياط ، حيث أعطيت التعليمات لهم بالتوجه إلى المديرين فى مقار أعمالهم لعرض قوائم الاستقصاء عليهم.

هذا كما تم مراجعة قوائم الاستقصاء بعد أن تمت الإجابة عليها ، ثم تم تفرغها فى جداول أعنت خصيصا بطريقة تصلح لإجراء التحليل الإحصائى عليها.

#### • أساليب التحليل الإحصائى المستخدمة:

لتحقيق أهداف هذا البحث ، ولأختبار مدى صحة فروضه ، فقد أستخدم الباحث

الأسلوبين التاليين:

## ١- معامل كروسكال - والس لتحليل التباين في اتجاه واحد:

### *Kruskal - Wallis One - Way Analysis of Variance.*

يستخدم هذا المعامل لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من المجموعات ذات البيانات الرتبوية ، ويتم حساب قيمة هذا المعامل باستخدام المعادلة التالية (٢٢):

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{j=1}^k \frac{r_j^2}{n_j} - \frac{3(n+1)}{2}$$

حيث أن:

- هـ : قيمة معامل كروسكال والس.  
و : ١ ، ٢ ، ..... ، (م) عينة.  
ن<sub>ج</sub> : حجم العينة (و).  
ن : مجن و.  
ر<sub>ج</sub> : مجموع الرتب في العينة و.

ويتم مقارنة قيمة (هـ) بقيمة (كا) بالجدول عند درجة حرية (عدد العينات - ١) ، ومستوى معنوية معين ، فإذا كانت قيمة (هـ) أقل من قيمة (كا) بالجدول فإنه لا يتم رفض الفرضية الصفرية ، بينما يتم رفض هذه الفرضية إذا كانت (هـ) أكبر من قيمة (كا) بالجدول (٢٣).

وقد استخدم الباحث هذا المعامل في اختبار مدى صحة الفرضين الأول والثاني من فروض الدراسة.

## ٢ - معامل الاتفاق ل Kendall:

### *Kendall's Coefficient of Concordance*

يستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى الاتفاق بين ثلاث مجموعات أو أكثر من المحكمين عندما يطلب منهم ترتيب مجموعة من الأشياء بالنسبة إلى خاصية معينة ، ويتم حساب قيمة هذا المعامل باستخدام المعادلة التالية (٢٤):

$$K = \frac{12 \text{ مجف}^2}{m^2 (n - 1)}$$

## حيث أن:

- ق : ترمز إلى درجة الاتفاق في الرأي.  
ف<sup>٢</sup> : ترمز إلى مجموع مربعات الانحرافات بين إجمالى ترتيب كل  
بديل والمتوسط العام لترتيب البدائل جميعا.  
م : ترمز إلى عدد المحكمين.  
ن : ترمز إلى عدد البدائل أو المتغيرات موضع الدراسة.

وقد تم اختبار معنوية هذا المعامل باستخدام اختبار (كا<sup>٢</sup>) ، والذي تمثله المعادلة

التالية (٢٥):

$$كا^2 = ق (م) (ن - ١)$$

هذا وثقارن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة بقيمة (كا<sup>٢</sup>) من الجدول بدرجة حرية (م-١) عند مستوى معنوية معين ، فإذا كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيمة (كا<sup>٢</sup>) من الجدول فإنه يتم رفض صحة فرض العدم ويستتج من ذلك أن هناك اتفاق في رأى بين مجموعات المحكمين ، ويعتبر العكس صحيح تماما إذا كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أقل من قيمة (كا<sup>٢</sup>) من الجدول (٢٦).

## النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج الدراسة:

١- أثبت التحليل الإحصائى عدم صحة الفرض الأول من فروض الدراسة ، حيث تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المدخل الجهازى المقترح لقياس فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق فى إنتاج خدماتها ، فقد اتضح أن قيمة معامل كروسكال - والس (هـ) المحسوبة والتي بلغت ٢٢,٥١٥ أكبر من قيمة (كا<sup>٢</sup>) بالجدول والتي بلغت ٧,٨٢٠ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، و٣ درجات حرية.

وتشير هذه الحقيقة إلى وجود تمايز بين الأبعاد الأربعة المكونة للمدخل  
الجهازى المقترح استخدامه لقياس فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق فى  
إنتاج خدماتها ، وهى الأهداف ، والتكيف ، والتكامل ، والكمون ، حيث يمكن القول  
أن كل بعد منها يقيس أحد الجوانب الأساسية لهذه الفعالية ، ويمكن توضيح ذلك  
بإيجاز فيما يلى:

أ- يركز بعد تحقيق الأهداف على قياس مدى تحقيق مديريات الخدمات موضع  
التطبيق لأهدافها الإنتاجية.

ب- يركز بعد التكيف على قيام مديريات الخدمات موضع التطبيق بتدبير الموارد  
والمستلزمات اللازمة لإنتاج خدماتها ، وبيان كيفية استخدام هذه الموارد  
والمستلزمات فى تحقيق الأهداف الإنتاجية.

ج- ويتجه بعد التكامل نحو قياس درجة العلاقات الودية المتبادلة بين مكونات  
مديريات الخدمات موضع التطبيق من ناحية ، وبين هذه المديريات والمنظمات  
فى البيئة المحيطة بها من ناحية أخرى.

د- ويركز بعد الكمون على قياس مدى قدرة مديريات الخدمات موضع التطبيق فى  
المحافظة على القيم الأصيلة لديها ، واحتواء توتراتها الداخلية لتحفيز العاملين  
فيها سعياً وراء تحقيق أهدافها الإنتاجية.

وبالتوصل إلى النتيجة السابقة ، فإنه يكون قد تحقق الهدف الأول من أهداف هذه الدراسة.

٢- أثبت التحليل الإحصائى صحة الفرض الثانى من فروض الدراسة ، حيث تبين أنه  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين بمديريات الخدمات موضع  
التطبيق فيما يتعلق بدرجة موافقتهم على استخدام أبعاد المدخل الجهازى المقترح  
فى قياس فعالية تلك المديريات فى إنتاج خدماتها ، فقد تبين أن قيمة معامل  
كروسكال - والس (هـ) المحسوبة والتي بلغت ١٣,٥٣٣ أقل من قيمة (كأ)  
بالجدول والتي بلغت ١٦,٩١٩ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، و٩ درجات حرية.

ويؤكد ذلك صلاحية أبعاد المدخل الجهازى المقترح والمتمثلة فى الأهداف  
، والتكيف ، والتكامل ، والكمون ، فى قياس فعالية مديريات الخدمات موضع

التطبيق فى إنتاج خدماتها ، كما يؤكد ذلك أيضا أن هذه الأبعاد الأربعة لا تختلف عند تطبيقها من مديرية خدمة إلى مديرية خدمة أخرى ، بل يمكن تطبيق هذه الأبعاد فى مديريات الخدمات جميعا لقياس فعاليتها فى إنتاج خدماتها مع اختلاف طبيعة نشاط كل منها.

وبالتوصل إلى النتيجة السابقة ، فإنه يكون قد تحقق الهدف الثانى من أهداف هذه الدراسة.

٣- أثبت التحليل الإحصائى عدم صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة ، حيث تبين أنه يوجد اتفاق معنوى فى الرأى بين المديرين بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المدخل الجهازى المقترح لقياس فعالية هذه المديريات فى إنتاج خدماتها ، فقد تبين أن قيمة (٢١ك) المحسوبة والتي بلغت ٢٨,٩٢٠ أكبر من قيمة (٢١ك) بالجدول والتي بلغت ١٦,٩١٩ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، و ٩ درجات حرية.

وفى ضوء ذلك فقد تم التوصل إلى الترتيب العام للأهمية النسبية للأبعاد الأربعة للمدخل الجهازى المقترح لقياس فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق فى إنتاج خدماتها ، حيث جاء هذا الترتيب على النحو التالى:

#### البعد الأول: التكيف لأغراض إنتاج الخدمات الحكومية:

احتل هذا البعد المرتبة الأولى ، ويؤكد ذلك أن لهذا البعد أهمية كبيرة فى قياس فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق فى إنتاج خدماتها ، فهو يتعلق بتدبير موارد ومستلزمات إنتاج هذه الخدمات سواء كانت موارد مادية أو بشرية ، كما أنه يبين أسلوب إدراك العاملين بهذه المديريات للمشكلات الإنتاجية ، ويوضح مدى توفر المرونة لديهم للتعامل مع هذه المشكلات ، كما يحدد أيضا مدى استيعاب هذه المديريات والعاملين فيها للتكنولوجيا المعاصرة عند إنتاج خدماتها.

ومما لاشك فيه أن تدبير الموارد ومستلزمات الإنتاج يعد من الركائز الأساسية باعتبارها مدخلات فى نظم إنتاج الخدمة (٢٧) ، كما أن إدراك العاملين للمشكلات الإنتاجية وتوفر المرونة لديهم لمواجهة هذه المشكلات (٢٨) ، فضلا

عن استيعابهم للتكنولوجيا المعاصرة (٢٩) ، يؤدي إلى انسياب العمليات الإنتاجية بسهولة ويسر.

### البعد الثاني: تحقيق أهداف إنتاج الخدمات الحكومية:

احتل هذا البعد المرتبة الثانية ، ويؤكد ذلك أن لهذا البعد أهمية كبيرة فى قياس فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق فى إنتاج خدماتها ، فهو يحدد الأهداف الإنتاجية لهذه المديريات والتي تتمثل - كما تشير إلى ذلك بعض بحوث ودراسات إدارة الإنتاج والعمليات - فى إنتاج الخدمة المطلوبة بالكمية المطلوبة ، فى الوقت المطلوب ، بأحسن وأرخص الطرق (٣٠) ، وبالجودة المطلوبة (٣١) ، فضلا عن تحمل مسئوليتها الاجتماعية فى خدمة المجتمع وعلاج مشكلات البيئة (٣٢) ، هذا كما يبين هذا البعد أيضا مدى إمكانية تحقيق هذه الأهداف. ومما لا شك فيه أن تحقيق المنظمات الخدمية لأهدافها الإنتاجية يعد الضمان الأساسى لاستمرارها وبقائها فى ميدان العمل (٣٣).

### البعد الثالث: الكمون لأغراض إنتاج الخدمات الحكومية:

احتل هذا البعد المرتبة الثالثة ، ويعتبر قياس هذا البعد ذات أهمية كبيرة أيضا فى تقدير فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق فى إنتاج خدماتها ، حيث يمكن من خلاله قياس مدى قدرة هذه المديريات فى المحافظة على القيم الأصيلة التى يجب أن تسود فيها ، فضلا عن قياس مدى قدرتها على احتواء التوترات الداخلية بين العاملين فيها ، الأمر الذى يخلق الدافعية لديهم للعمل وتحقيق الأهداف الإنتاجية.

ويعد هذا ولاشك من ركائز إنتاج الخدمات ، وذلك على اعتبار أن إنتاج هذه الخدمات يعتمد أساسا على أسلوب كثيف العمل (٣٤) ، وبالتالي فإن للعاملين ودرجة رضائهم دور حيوى وأساسى عند إنتاج الخدمات.



## البعد الرابع: التكامل لأغراض إنتاج الخدمات الحكومية:

احتل هذا البعد المرتبة الرابعة ، ويعتبر قياس هذا البعد أيضا ذات أهمية كبيرة في تقدير فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق في إنتاج خدماتها ، حيث يمكن من خلاله تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الإدارات والأقسام الداخلية لهذه المديريات ، وكذلك بين هذه المديريات والمنظمات الأخرى في المجتمع.

ومما لاشك فيه أن وجود العلاقات الوطيدة المتبادلة بين الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة (٣٥) وكذلك بين هذه المنظمة والمنظمات الأخرى في بينها يكفل لها التماسك والتضامن وتحقيق أهدافها الإنتاجية المرجوة (٣٦).

وبالتوصل إلى النتيجة السابقة ، فإنه يكون قد تحقق الهدف الثالث من أهداف هذه الدراسة.

٤- أثبت التحليل الإحصائي عدم صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة ، حيث تبين أنه يوجد اتفاق معنوي في الرأي بين المديرين بالعينة المختارة بمديريات الخدمات موضع التطبيق حول ترتيب الأهمية النسبية لأهم مشكلات كل بعد من أبعاد المدخل الجهازى المعوق لإنتاج هذه المديريات لخدماتها ، فقد تبين أن قيم (كا) المحسوبة والتي بلغت ٨٠,٦٤٠ بالنسبة لمشكلات بعد التكيف ، و ٦٦,٩٦٠ بالنسبة لمشكلات بعد تحقيق الأهداف ، و ٤٢,٢٨٠ بالنسبة لمشكلات بعد الكمون ، و ١٧,١٦٠ بالنسبة لمشكلات بعد التكامل - أكبر من قيمة (كا) بالجدول والتي بلغت ١٦,٩١٩ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، و ٩ درجات حرية.

وفي ضوء ذلك فقد تم إعداد ترتيب عام لمشكلات كل بعد من أبعاد هذا المدخل الجهازى في ضوء آراء كل المديرين في كل مديريات الخدمات موضع التطبيق ، هذا ويمكن توضيح هذا الترتيب بالنسبة لكل بعد من أبعاد هذا المدخل الجهازى فيما يلي (٣٧):

## مشكلات بعد التكيف المعوقة لإنتاج الخدمات الحكومية:

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود العديد من مشكلات بعد التكيف المعوقة لإنتاج الخدمات الحكومية فى مديريات الخدمات موضع التطبيق ، هذا ويمكن توضيح أهم هذه المشكلات مرتبة وفقا لأهميتها النسبية من وجهة نظر مفردات الدراسة فى كل مديريات الخدمات موضع التطبيق فيما يلى:

أ- تعاني المديرية من تكديس فى حجم العاملين بها دون الاستفادة بالكثير منهم: احتلت هذه المشكلة المرتبة الأولى.

ب- تفرض الدولة على المديرية أعداد ونوعية الأفراد العاملين فيها: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثانية.

ج- تعقد قوانين ولوائح العمل يعوق تقديم الخدمة الحكومية لطالبيها بكفاءة: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثالثة.

د- لا توجد مرونة كافية لدى معظم العاملين بالمديرية لمواجهة مشكلات التعامل مع المواطنين: احتلت هذه المشكلة المرتبة الرابعة.

هـ- لا يتقبل معظم العاملين بالمديرية التغيرات التى يمكن أن تحدث لمصلحة العمل عند تقديم الخدمات للمواطنين: احتلت هذه المشكلة المرتبة الخامسة.

و- لا يوجد استعداد لدى معظم العاملين بالمديرية لمعالجة المواقف الطارئة عند تقديم الخدمات للمواطنين: احتلت هذه المشكلة المرتبة السادسة.

ز- لا تساعد أدوات العمل بالمديرية على قيام الموظفين بإتجاز الخدمات المطلوبة بكفاءة: احتلت هذه المشكلة المرتبة السابعة.

ح- عدم توافر الشروط الصحية فى مكان العمل (سوء التهوية - الضوضاء - سوء الإضاءة ...) تخفض من أداء الموظف عند تقديمه للخدمات: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثامنة.

- ط- لا تسمح طريقة تصميم مكان العمل وترتيبه الداخلي باتسيابية أداء الخدمات وإنجازها كما يجب: احتلت هذه المشكلة المرتبة التاسعة.
- ي- عدم توافر أماكن لممارسة بعض الموظفين لمهام ووظائفهم: احتلت هذه المشكلة المرتبة العاشرة.
- ك- لا تتفق مؤهلات كثير من العاملين بالمديرية مع حاجة العمل: احتلت هذه المشكلة المرتبة الحادية عشرة.
- ل- عدم اتخاذ المسنولين بالمديرية أية إجراءات لمواجهة المشكلات المتوقعة عند تقديم الخدمات الحكومية لطالبيها: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثانية عشرة.
- م- لا توجد بالمديرية خطط مستقبلية تحدد المشكلات المتوقعة عند تقديم الخدمات للمواطنين: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثالثة عشرة.
- ن- تعاني المديرية من نقص في بعض المهارات البشرية المتخصصة واللازمة لإنجاز الخدمات بكفاءة: احتلت هذه المشكلة المرتبة الرابعة عشرة.
- س- تعاني المديرية من نقص في الأموال اللازمة لتدبير كثير من مستلزمات إنجاز الخدمات الحكومية: احتلت هذه المشكلة المرتبة الخامسة عشرة.
- ع- لا يستوعب معظم العاملين بالمديرية إدخال التكنولوجيا الحديثة عند تقديم الخدمات لطالبيها (مثل الكمبيوتر - نظم الاتصالات الحديثة ...): احتلت هذه المشكلة المرتبة السادسة عشرة.
- ف- لم تُبذل بالمديرية أية محاولة لملاحقة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها عند تقديم الخدمات للمواطنين: احتلت هذه المشكلة المرتبة السابعة عشرة.
- ص- عدم توفر الأثاثات اللازمة لقيام الموظفين بإنجاز أعمالهم: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثامنة عشرة.
- ق- موقع المديرية لا يحقق التيسير عند تقديم الخدمات لطالبيها: احتلت هذه المشكلة المرتبة التاسعة عشرة.

هذا والمتتبع للمشكلات السابقة يلاحظ أنه يمكن تقسيمها إلى أربع

مجموعات أساسية على النحو التالي:

## المجموعة الأولى: مشكلات تدبير موارد ومستلزمات إنتاج الخدمات

### الحكومية:

وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

- أ - تعاني المديرية من تكديس فى حجم العاملين بها دون الاستفادة بالكثير منهم.
- ب- تفرض الدولة على المديرية أعداد ونوعية الأفراد العاملين فيها.
- ج- تعقد قوانين ولوائح العمل يعوق تقديم الخدمة الحكومية لطالبيها بكفاءة.
- د- لا تساعد أدوات العمل بالمديرية على قيام الموظفين بإنجاز الخدمات المطلوبة بكفاءة.
- هـ- عدم توافر الشروط الصحية فى مكان العمل (سوء التهوية - الضوضاء - سوء الإضاءة ...) تخفض من أداء الموظف عند تقديمه للخدمات.
- و- لا تسمح طريقة تصميم مكان العمل وترتيبه الداخلى بانسيابية أداء الخدمات وإنجازها كما يجب.
- ز- عدم توافر أماكن لممارسة بعض الموظفين لمهام وظائفهم.
- ح- لا تتفق مؤهلات كثير من العاملين بالمديرية مع حاجة العمل.
- ط- تعاني المديرية من نقص فى بعض المهارات البشرية المتخصصة واللازمة لإنجاز الخدمات بكفاءة.
- ي- تعاني المديرية من نقص فى الأموال اللازمة لتدبير كثير من مستلزمات إنجاز الخدمات الحكومية.
- ك- عدم توفر الأثاث اللازمة لقيام الموظفين بإنجاز أعمالهم.
- ل- موقع المديرية لا يحقق التيسير عند تقديم الخدمات لطالبيها.

**المجموعة الثانية: مشكلات عدم إدراك العاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق للمشكلات المهنية المتعلقة بإنتاج الخدمات الحكومية:**

وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

- أ- عدم اتخاذ المسؤولين بالمديرية أية إجراءات لمواجهة المشكلات المتوقعة عند تقديم الخدمات الحكومية لطلابها.
- ب- لا توجد بالمديرية خطط مستقبلية تحدد المشكلات المتوقعة عند تقديم الخدمات للمواطنين.

**المجموعة الثالثة: مشكلات عدم توفر المرونة المهنية لدى العاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق لمواجهة مشكلات إنتاج الخدمات الحكومية:**

وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

- أ- لا توجد مرونة كافية لدى معظم العاملين بالمديرية لمواجهة مشكلات التعامل مع المواطنين.
- ب- لا يتقبل معظم العاملين بالمديرية التغييرات التي يمكن أن تحدث لمصلحة العمل عند تقديم الخدمات للمواطنين.
- ج- لا يوجد استعداد لدى معظم العاملين بالمديرية لمعالجة المواقف الطارئة عند تقديم الخدمات للمواطنين.

**المجموعة الرابعة: مشكلات عدم استيعاب وملاحقة العاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق للتطور التكنولوجي عند إنتاج الخدمات الحكومية:**

وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

- أ- لا يستوعب معظم العاملين بالمديرية إدخال التكنولوجيا الحديثة عند تقديم الخدمات لطلابها (مثل الكمبيوتر - نظم الاتصالات الحديثة...).

ب- لم تُبذل بالمديرية أية محاولة لملاحقة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها عند تقديم الخدمات للمواطنين.

ويشير التحليل السابق لمشكلات بعد التكيف إلى عدم فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق في إنتاج خدماتها ، حيث اتضح أن هذه المديريات تعاني الكثير من مشكلات تدبير موارد ومستلزمات إنتاج خدماتها ، كما أن العاملين فيها لا يدركون المشكلات المهنية المتعلقة بإنتاج هذه الخدمات ، فضلا عن أنه لا يتوفر لديهم أيضا المرونة المهنية المواتية لمواجهة هذه المشكلات ، بالإضافة إلى أنهم لا يستوعبون ولا يلاحقون التطورات التكنولوجية المعاصرة للاستفادة منها عند تقديم الخدمات الحكومية إلى طالبيها.

### مشكلات بعد تحقيق الأهداف المعوقة لإنتاج الخدمات الحكومية:

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود العديد من مشكلات بعد تحقيق الأهداف المعوقة لإنتاج الخدمات الحكومية في مديريات الخدمات موضع التطبيق ، هذا ويمكن توضيح أهم هذه المشكلات مرتبة وفقا لأهميتها النسبية من وجهة نظر مفردات الدراسة في كل مديريات الخدمات موضع التطبيق فيما يلي:

أ- زيادة عدد مرات تردد طالبي الخدمة على المديرية للحصول على الخدمة المطلوبة: احتلت هذه المشكلة المرتبة الأولى.

ب- عدم توفر الأماكن الملائمة بالمديرية لاستقبال المواطنين عند تقديم الخدمة إليهم: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثانية.

ج- انخفاض كمية العمل التي يؤديها الموظف بالمديرية: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثالثة.

د- طول الفترة التي تنقضى بين طلب المواطن للخدمة وتقديمها له: احتلت هذه المشكلة المرتبة الرابعة.

د- ارتفاع التكاليف التى يتحملها المواطن للحصول على الخدمة الحكومية: مثل تحمله تكاليف التمتع والانتقالات إلى المديرية أكثر من مره للحصول على هذه الخدمة احتلت هذه المشكلة المرتبة الخامسة.

و- انخفاض نسبة الوفاء بطلبات المواطنين طالبي الخدمة الحكومية: احتلت هذه المشكلة المرتبة السادسة.

ز- زيادة أعداد طلبات المواطنين المؤجلة بالمديرية: احتلت هذه المشكلة المرتبة السابعة.

ح- عدم وجود إرشادات لتسهيل حصول المواطنين على الخدمة المطلوبة: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثامنة.

ط- زيادة عدد المراحل التى يجب على المواطنين اجتيازها للحصول على الخدمة المطلوبة: احتلت هذه المشكلة المرتبة التاسعة.

ي- ارتفاع التكاليف التى تتحملها المديرية لإنجاز الخدمة المطلوبة: حيث تضخمت المرتبات بسبب تضخم حجم العمالة ، كما ارتفعت تكاليف أعداد وتجهيز المستندات والمستلزمات الأخرى اللازمة لأداء الخدمات الحكومية ، فضلا عن الإسراف فى استخدام هذه المستلزمات ، هذا وقد احتلت هذه المشكلة المرتبة العاشرة.

ك- لا تساهم المديرية فى علاج مشكلات البيئة والمجتمع المحلى (التلوث - الأمية ...): احتلت هذه المشكلة المرتبة الحادية عشرة.

ل- إساءة معاملة بعض الموظفين لبعض المواطنين طالبي الخدمة الحكومية: كتجاهلهم والتعامل معهم بأسلوب غير لائق ، وقد احتلت هذه المشكلة المرتبة الثانية عشرة.

م- قيام بعض الموظفين بتقديم الخدمة الحكومية غير مستوفاة لشروط بعض اللوائح والقوانين المعمول بها في المديرية : احتلت هذه المشكلة المرتبة الثالثة عشرة.

هذا والمتتبع للمشكلات السابقة يلاحظ أنه يمكن تقسيمها إلى خمس مشكلات أساسية تتعلق بمدى تحقيق مديريات الخدمات موضع التطبيق للأهداف الإنتاجية ، ويمكن توضيح هذه المشكلات الخمس فيما يلي:

### المشكلة الأولى: عدم قيام مديريات الخدمات موضع التطبيق بإنتاج خدماتها

بالكمية المناسبة: ويؤكد ذلك وجود المشكلات الفرعية التالية:

- أ- انخفاض كمية العمل التي يؤديها الموظف بالمديرية.
- ب- انخفاض نسبة الوفاء بطلبات المواطنين طالبي الخدمة الحكومية.
- ج- زيادة أعداد طلبات المواطنين المؤجلة بالمديرية.

### المشكلة الثانية: عدم قيام مديريات الخدمات موضع التطبيق بإنتاج خدماتها في

الوقت المناسب: ويؤكد ذلك وجود المشكلات الفرعية التالية:

- أ- زيادة عدد مرات تردد طالبي الخدمة على المديرية للحصول على الخدمة المطلوبة.
- ب- طول الفترة التي تتقضى بين طلب المواطن للخدمة وتقديمها له.
- ج- زيادة عدد المراحل التي يجب على المواطنين اجتيازها للحصول على الخدمة المطلوبة.

### المشكلة الثالثة: عدم قيام مديريات الخدمات موضع التطبيق بإنتاج خدماتها

بالجودة المناسبة: ويؤكد ذلك وجود المشكلات الفرعية التالية:



أ- عدم توفر الأماكن الملائمة بالمديرية لاستقبال المواطنين عند تقديم الخدمة إليهم.

ب- عدم وجود إرشادات لتسهيل حصول المواطنين على الخدمة المطلوبة.

ج- إساءة معاملة بعض الموظفين لبعض المواطنين طائبي الخدمة الحكومية كتجاهلهم أو التعامل معهم بأسلوب غير لائق.

د- قيام بعض الموظفين بتقديم الخدمة الحكومية غير مستوفاة لشروط بعض اللوائح والقوانين المعمول بها في المديرية.

### المشكلة الرابعة: قيام مديريات الخدمات موضع التطبيق بإنتاج خدماتها بتكلفة

مرتفعة: ويؤكد ذلك وجود المشكلتين الفرعيتين التاليتين:

أ- ارتفاع التكاليف التي يتحملها المواطن للحصول على الخدمة الحكومية مثل تحمله تكاليف التمتع والانتقالات إلى المديرية أكثر من مره للحصول على هذه الخدمة.

ب- ارتفاع التكاليف التي تتحملها المديرية لإنجاز الخدمة المطلوبة ، حيث تضخمت المرتبات بسبب تضخم حجم العمالة ، كما ارتفعت تكاليف إعداد وتجهيز المستندات والمستلزمات الأخرى اللازمة لأداء الخدمات الحكومية ، فضلا عن الإسراف في استخدام هذه المستلزمات.

### المشكلة الخامسة: عدم قيام مديريات الخدمات موضع التطبيق بتحقيق أهدافها

الاجتماعية: ويؤكد ذلك وجود المشكلة الفرعية التالية:

• لا تساهم المديرية فى علاج مشكلات البيئة والمجتمع المحلى (التلوث - الأمية ...).

ويشير التحليل السابق لمشكلات بعد تحقيق الأهداف إلى غياب الأهداف الإنتاجية من أذهان جميع المديرين بالعينة المختارة فى كل مديريات الخدمات موضع التطبيق ، الأمر الذى يترتب عليه انخفاض فعالية هذه المديريات فى إنتاج خدماتها.

## مشكلات بعد الكمون المعوقة لإنتاج الخدمات الحكومية:

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود العديد من مشكلات بعد الكمون المعوقة لإنتاج الخدمات الحكومية في مديريات الخدمات موضع التطبيق ، هذا ويمكن توضيح أهم هذه المشكلات مرتبة وفقا لأهميتها النسبية من وجهة نظر مفردات الدراسة في كل مديريات الخدمات موضع التطبيق فيما يلي:

أ- عدم كفاية العائد المادى بالمديرية لمواجهة الموظف لمتطلبات الحياة: احتلت هذه المشكلة المرتبة الأولى.

ب- انخفاض درجة ولاء العاملين بالمديرية: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثانية.

ج- لم تعد الوظيفة الحكومية تكسب صاحبها المكانة المرموقة في المجتمع: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثالثة.

د- عدم وجود تنسيق بين أدوار الأفراد العاملين بإدارات وأقسام المديرية: احتلت هذه المشكلة المرتبة الرابعة.

هـ- العمل بالمديرية سهل وروتينى لا يكسب الموظف خبرات ومهارات جديدة: احتلت هذه المشكلة المرتبة الخامسة.

و- عدم توخى العدالة عند ترقية الموظفين بالمديرية يشعروهم بعدم الرضا: احتلت هذه المشكلة المرتبة السادسة.

ز- يؤدي العمل بالمديرية إلى شعور الموظف بالملل والضيق: احتلت هذه المشكلة المرتبة السابعة.

ح- انتشار روح التسبب وعدم احترام وقت العمل بين الكثير من العاملين بالمديرية: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثامنة.

ط- انتشار المحسوبية والرشوة بين بعض العاملين بالمديرية: احتلت هذه المشكلة المرتبة التاسعة.

هذا والمتتبع للمشكلات السابقة ، يلاحظ أنه يمكن تقسيمها إلى مشكلتين

أساسيتين كما يلي:

### المشكلة الأولى: عدم قدرة مديريات الخدمات موضع التطبيق على المحافظة على

النمط الحكومي السليم مما يعوق إنتاج خدماتها: ويؤكد ذلك وجود

المشكلات الفرعية التالية:

- أ- انخفاض درجة ولاء العاملين بالمديرية.
- ب- عدم وجود تنسيق بين أدوار الأفراد العاملين بإدارات وأقسام المديرية.
- ج- انتشار روح التسبب وعدم احترام وقت العمل بين الكثير من العاملين بالمديرية.
- د- انتشار المحسوبية والرشوة بين بعض العاملين بالمديرية.

### المشكلة الثانية: عدم قدرة مديريات الخدمات موضع التطبيق على احتواء

توتراتها الداخلية مما يعوق إنتاج خدماتها: ويؤكد ذلك وجود

المشكلات الفرعية التالية:

- أ- عدم كفاية العائد المادي بالمديرية لمواجهة الموظف لمتطلبات الحياة.
- ب- لم تعد الوظيفة الحكومية تكسب صاحبها المكانة المرموقة في المجتمع.
- ج- العمل بالمديرية سهل وروتيني لا يكسب الموظف خبرات ومهارات جديدة.
- د- عدم توخي العدالة عند ترقية الموظفين بالمديرية يشعروهم بعدم الرضا.
- هـ- يؤدي العمل بالمديرية إلى شعور الموظف بالملل والضيق.

ويشير التحليل السابق لمشكلات بعد الكمون إلى عدم فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق في إنتاج خدماتها ، حيث اتضح أنه لا يتوفر لدى هذه المديريات القدرة على المحافظة على النمط الحكومي السليم من خلال إرساء القيم الأصيلة التي تمكنها من أداء رسالتها في خدمة المجتمع ومواطنيه ، كما أن هذه المديريات غير قادرة على احتواء التوترات الداخلية التي يتعرض لها العاملين فيها ، الأمر الذي يؤكد انخفاض درجة رضائهم عن العمل ، مما يؤدي إلى عدم فعالية هذه المديريات في إنتاج خدماتها.

## مشكلات بعد التكامل المعوقة لإنتاج الخدمات الحكومية:

ولقد كشفت الدراسة الميدانية أيضا عن وجود العديد من مشكلات بعد التكامل

المعوقة لإنتاج الخدمات الحكومية في مديريات الخدمات موضع التطبيق ، ويمكن

توضيح أهم هذه المشكلات مرتبة وفقا لأهميتها النسبية من وجهة نظر مفردات الدراسة

في كل مديريات الخدمات موضع التطبيق فيما يلي:

أ- ضعف وتفكك العلاقات الساندة بين الإدارات والأقسام الداخلية للمديرية:

احتلت هذه المشكلة المرتبة الأولى.

ب- وجود واستمرار النزاع بين كثير من العاملين بالإدارات والأقسام الداخلية

للمديرية: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثانية.

ج- عدم وجود علاقات وطيدة بين المديرية ومؤسسات وهيئات المجتمع

خارج نطاق محافظة دمياط: احتلت هذه المشكلة المرتبة الثالثة.

د- عدم وجود علاقات وطيدة بين المديرية ومؤسسات وهيئات المجتمع

المحلى داخل نطاق محافظة دمياط: احتلت هذه المشكلة المرتبة الرابعة.

هذا والمتبع للمشكلات السابقة يلاحظ أنه يمكن تقسيمها إلى مشكلتين أساسيتين

كما يلي:

### المشكلة الأولى: عدم وجود علاقات وطيدة بين الإدارات والأقسام الداخلية

بمديريات الخدمات موضع التطبيق مما يعوق إنتاج خدماتها:

ويؤكد ذلك وجود المشكلتين الفرعيتين التاليتين.

أ- ضعف وتفكك العلاقات الساندة بين الإدارات والأقسام الداخلية للمديرية.

ب- وجود واستمرار النزاع بين كثير من العاملين بالإدارات والأقسام الداخلية

للمديرية.

## المشكلة الثانية: عدم وجود علاقات وطيدة بين مديريات الخدمات موضع

التطبيق ومؤسسات وهيئات المجتمع مما يعوق إنتاج خدماتها:  
ويؤكد ذلك وجود المشكلتين الفرعيتين التاليتين:

أ- عدم وجود علاقات وطيدة بين المديرية ومؤسسات وهيئات المجتمع خارج نطاق محافظة دمياط.

ب- عدم وجود علاقات وطيدة بين المديرية ومؤسسات وهيئات المجتمع المحلي داخل نطاق محافظة دمياط.

هذا ويشير التحليل السابق لمشكلات بعد التكامل إلى عدم فعالية مديريات الخدمات موضع التطبيق في إنتاج خدماتها ، حيث تبين أن هذه المديريات تعاني من تفكك وضعف العلاقات الداخلية السائدة بين إدارتها وأقسامها ، كما تعاني أيضا من عدم وجود علاقات طيبة مع مؤسسات وهيئات المجتمع سواء داخل النطاق المحلي بمحافظة دمياط أو خارج هذا النطاق.

وبالتوصل إلى النتيجة الرابعة السابقة ، فإنه يكون قد تحقق الهدف الرابع من أهداف هذه الدراسة.

هكذا وبتحقيق الأهداف الأربعة الفرعية السابقة يكون قد تحقق الهدف الأساسي لهذا البحث حيث تم استخدام المدخل الجهازى وتحديد مدى صلاحيته فى قياس فعالية المنظمات الحكومية فى إنتاج خدماتها.

## ثانيا: التوصيات

وفى ضوء النتائج السابقة ، فإنه يمكن توضيح أهم توصيات هذه الدراسة فيما يلى:

١- يقترح الباحث للعمل على زيادة فعالية الوحدات الحكومية بصفة عامة ومديريات

الخدمات موضع التطبيق بصفة خاصة فى إنتاج خدماتها ضرورة إتباع ما يلى:

أ- توفير كافة الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الخدمات الحكومية المطلوبة.

ب- تحسين ظروف العمل المادية من خلال إيجاد الأماكن المناسبة للعمل وتأثيثها وتوفير الشروط الصحية لممارسة العمل فيها.

ج- إعادة النظر فى هيكل المرتبات والحوافز الممنوحة للعاملين والعمل على زيادتها بحيث تصبح دافعا لهم على الاهتمام بالعمل ومواجهة مشكلاته.

د- إدخال الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة عند تقديم الخدمات للمواطنين.

هـ- إعداد خطة سنوية متكاملة لعمليات إنتاج الخدمة بكل وحده حكومية توضح أهداف الإنتاج ، وسياساته ، وإجراءاته ، وتبين كيفية جدولة العمل وإعداد البرنامج الزمنى لتنفيذه ، وذلك حتى تصبح نبراسا وهدايا للعاملين عند قيامهم بتقديم الخدمات للمواطنين.

و- الاهتمام بتدعيم العلاقات الداخلية بين إدارات وأقسام الوحدات الحكومية ، فضلا عن تدعيم العلاقات بين هذه الوحدات ومؤسسات وهيئات المجتمع ، ويمكن أن يتم ذلك بإرساء أسس وقواعد التنظيم الإدارى الفعال ، وكذلك بإرساء أسس وقواعد العلاقات العامة السليمة.

٢- كما يقترح الباحث أيضا للعمل على زيادة فعالية الوحدات الحكومية بصفة عامة ومديريات الخدمات موضع التطبيق بصفة خاصة فى إنتاج خدماتها ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية فى مراكز التدريب الإدارى المتخصصة للعاملين بالوحدات الحكومية وذلك لتأصيل المفاهيم والمبادئ والأسس التى أرستها بحوث ودراسات وكتابات إدارة الإنتاج والعمليات فى مجال إنتاج الخدمات فى أذهان وفكر هؤلاء العاملين ، وفى هذا الصدد فإنه يمكن التركيز على الجوانب الرئيسية التالية:

أ- تحديد كيفية إعداد الخطط وصياغة الأهداف الإنتاجية للخدمات ، وتحديد أولويات هذه الأهداف ، وبيان كيفية إعداد ورسم سياسات الإنتاج ، وتوضيح إجراءات العمل ، فضلا عن تحديد أسس وقواعد جدولة العمل السليمة لإنتاج الخدمات.

ب- دراسة وتحليل المشكلات الإنتاجية المتوقعة عند تقديم الخدمات للمواطنين ،  
والتعرف على أساليب واستراتيجيات مواجهة هذه المشكلات.

ج- تأصيل مفهوم النظم بصفة عامة ، والنظام الإنتاجى للخدمات بصفة خاصة ،  
وبيان عناصره ، وتوضيح أساليب ومشكلات تطبيقه فى كافة المنظمات  
وخاصة المنظمات الحكومية حتى يتسنى للمديرين بهذه المنظمات معرفة  
كيفية تطبيق منهج النظم عند إنتاج الخدمات الحكومية.

د- توضيح سبل وأساليب تطوير بيئة العمل بما يجعلها تتناسب مع تقديم خدمات  
حكومية فعالة.

هـ- بيان كيفية استخدام الأساليب والوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة فى  
إنتاج الخدمات الحكومية ، ومحاولة تدريب العاملين على كيفية استخدامها  
والتعامل معها.

و- تحديد أسس ومبادئ التنظيم الإدارى الفعال ، وبيان كيفية استخدامها فى  
تدعيم العلاقات بين إدارات وأقسام الوحدات الحكومية.

ز- تحديد أسس ومبادئ العلاقات العامة ، وبيان كيفية استخدامها فى تدعيم  
العلاقات داخل الوحدات الحكومية ، وكذلك فى تدعيم هذه العلاقات بين هذه  
الوحدات ومؤسسات وهيئات المجتمع.

٣- ويوصى الباحث أيضا بإجراء مزيد من البحوث والدراسات العلمية اللاحقة لتطبيق  
أبعاد المدخل الجهازى الذى تم استخدامه فى هذا البحث على وحدات حكومية فى  
محافظة أخرى غير محافظة دمياط ، وكذلك فى منظمات خدمية أخرى ، حتى  
يمكن إجراء مقارنات بين نتائج تلك البحوث ، الأمر الذى يساهم فى الإهتمام  
بعمليات الإنتاج فى قطاع الخدمات ، بحيث يمكن التوصل إلى إطار متكامل - من  
الناحية التطبيقية - لإنتاج الخدمات بصفة عامة ، وإنتاج الخدمات الحكومية بصفة  
خاصة ، ويعتبر هذا البحث هاديا ومرشدا لهذه الدراسات فى التطبيق.

# الهوامش

(١) د. إبراهيم هميمى ، إدارة الإنتاج والعمليات - أساسيات النظام الإنتاجي ،  
القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون ، ١٩٩٠ ، ص ٥-٦.

(٢) راجع في ذلك على سبيل المثال:

(أ) Evans, James R., Applied Production and Operations Management

(Fourth Edition, New York: West Publishing Company, 1990), P.P.:12-16.

(ب) Collier, David A., Service Management: Operating Decisions,

Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall. Inc., 1987).

(ج) McClain, John O., and Thomas, L. Joseph. Operations Management

Production of Goods and Services, (Second Edition,

Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1985).

(د) د. محمد رشاد الحملاوى ، د. حسين شراره ، إدارة الإنتاج والعمليات ،

القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩١ ، ص ٤٩ وما بعدها.

(٣) أحمد سيد مصطفى محمود ، العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية فى قطاع

البريد ، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ،

١٩٨٠.

(٤) د. أحمد سيد مصطفى ، "العوامل المؤثرة على تخطيط ومراقبة العمليات الشرطية

- دراسة تطبيقية على الشرطة المصرية" ، مجلة العلوم التجارية ، كلية التجارة ،

جامعة المنوفية ، الأعداد: العاشر والحادى عشر والثانى عشر ، أغسطس -

أكتوبر - ديسمبر ١٩٨٧ ، ص ٤٨-١٠٥.



(٥) فريد عبد الفتاح زين الدين ، دراسة تحليلية كمية لتخطيط ومراقبة الإنتاج في قطاع النقل الجوي "مصر للطيران" ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨٤ .

(٦) د. أحمد محمد السيد غنيم ، قياس تدفق المنتج بين مراحل الإنتاج في المنظمات الخدمية باستخدام أسلوب ماركوف - بالتطبيق على جامعة المنصورة" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد العاشر ، العدد الرابع ، ١٩٨٦ ، ص ٤٤ - ١١١ .

(٧) لمزيد من التفاصيل عن عمليات إنتاج الخدمات يرجى الرجوع إلى:

(أ) Murdic, Robert G., and others, Service Operations Management, (Boston: Allyn and Bacon, 1990).

(ب) Quinn, Jaimes Brian. and others, "Exploiting The Manufacturing Services Interface", Sloan Management Review, Vol. 29, No. 4, Summer 1988, P.P.:45-56.

(ج) Shostack, G. Lynn, "Designing Services That Deliver", Harvard Business Review, Vol. 62, No. 1, January - February 1984), P.P.: 133 - 139.

(د) Mabert, V.A., "Service Operations Management: Research and Applications", Journal of Operations Management, Vol. 2, No. 4, August 1982, P.P.: 203 - 209.

(هـ) Sullivan, R.S., "The Service Sector: Challenges and Imperatives For Research in Operations", Journal of Operations Management, Vol. 2, No. 4, August 1982", P.P.: 211 - 214.

(٨) د. نجد خميس حميدة ، "المشاكل الرئيسية التي تعترض تطوير الإدارة الحكومية في مصر" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد الثامن عشر ، العدد الخامس - ٢ ، ١٩٨٨ ، ص ٤٢ - ٤٩ .

(٩) (i) Evans, James R., and others, Applied Production and Operations Management, (Second Edition, New York: West Publishing Company, 1987), P.: 37.

(ب) د. على محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ ، ص ٢٨٩ .

(١٠) راجع في ذلك على سبيل المثال:

(i) Higgins, James M.. and Vincze, Julian W., Strategic Management Text and Cases, (Fourth Edition, London: The Dyrden Press A Division of Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1989), P.P.: 296 - 297.

(ب) محمود محمد عبد الله مصطفى الجمل ، بعض العوامل المؤثرة على كفاءة العمل الإرشادي الزراعي ، رسالة ماجستير في الإرشاد الزراعي ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة ، ١٩٨٨ ، ص ٩ - ٢٠ .

(ج) د. على محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٤ - ٢٩٢ .

(١١) (i) Koontz, Harold, and Wehrich, Heinz, Management, (Ninth Edition, New York: McGRAW - Hill Book Company, 1988), P.: 8.

(ب) د. أمين فؤاد الضرغامى ، "قياس فعالية المنظمات" ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد الحادي عشر ، العدد الأول ، يوليو ١٩٧٨ ، ص ٦٥ .

(١٢) (أ) مشيرة فتحى محمد محمد العجمي ، دراسة لبعض العوامل المرتبطة بفعالية المنظمات الصحية الريفية بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير في الاجتماع الريفى ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة ، ١٩٩١ ، ص ٣٧ .  
(ب) محمود محمد عبد الله مصطفى الجمل ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣ .

- (١٣) (أ) د. أمين فؤاد الضرغامى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .
- (ب) مشيرة فتحى محمد محمد العجمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٧ - ٣٨ .
- (١٤) محمود محمد عبد الله مصطفى الجمل ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥ .
- (١٥) . (أ) د. السيد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، (الطبعة الثالثة ، القاهرة: دار المعارف ، ١٩٨١) ، ص ٧٤ - ٧٦ .
- (ب) د. على محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٢ - ٢٩٣ .
- (ج) مشيرة فتحى محمد محمد العجمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠١ .
- (١٦) محمود محمد عبد الله مصطفى الجمل ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥ - ١٧ .
- (١٧) محافظة نسيات ، مديرية التنظيم والإدارة ، أعداد مديري الإدارات ومديري العموم بمديريات الخدمات بمحافظة نسيات عام ١٩٩٢ .
- (١٨) راجع فى ذلك على سبيل المثال:

(أ) Bowen, David E., and others, Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources Operations and Marketing. (San Francisco: Jossey - Bass Publishers. 1990).

(ب) أمانى محمد عامر ، قياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوى بالتطبيق على شركة مصر للطيران ، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق - فرع بنها ، ١٩٨٣ .

(١٩) د. محمد رمضان محمد ، الإحصاء الوصفي والتطبيقي فى العلوم النفسىة والاجتماعية ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٨) ، ص ٣٤١ .

(٢٠) لمزيد من التفاصيل عن طريقة إعادة الاختبار لحساب الثبات يرجى الرجوع إلى:

(أ) د. صفوت فرج ، القياس النفسى ، (الطبعة الثانية ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٩) ، ص ٢٩٩ - ٣٠٣ .

(ب) د. محمد رمضان محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣٠ ، ٣٣١ .

(٢١) يرجى الرجوع إلى ملحق الدراسة.

Sincich, Terry, Business Statistics By Example, (Fourth Edition, (أ) (٢٢)  
New York: Dellen, an imprint of Macmillan, Inc., 1992), P.P.: 1075-1077.

Scheaffer, Richard L., and McClave, James T., Probability and (ب)  
Statistics For Engineers, (Boston: PWS - Kent Publishing Company, 1990),  
P.P.: 571 - 572.

(ج) د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا ، الأسلوب الإحصائي - الاستنتاج  
الإحصائي ، (الطبعة الرابعة ، المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة ، ١٩٩٢) ،  
ص ٢٦١ - ٢٦٢ .

Hird, H. Richard, and Rahilly, Anthony B., Understanding (أ) (٢٣)  
Business Statistics - Concepts and Canadian Applications, (London:  
Harcourt Brace Jovanovich, Canada, Inc., 1991), P.P.: 879 - 881.

Mendenhall, William, and others, Mathematical Statistics With (ب)  
Applications, (Fourth Edition, Boston: PWS - Kent Publishing  
Company, 1990), P.P.: 699 - 700.

Bowen, Eark K., and Starr, Martin K., Basic Statistics for Business (أ) (٢٤)  
and Economics, (New York: McGraw - Hill Book Company, 1982),  
P.P.: 575 - 577.

(ب) د. صلاح الدين محمود علام ، تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية ،  
(القاهرة: دار الفكر العربى ، ١٩٨٥) ، ص ٣٨٦ - ٣٩٣ .

Ferguson, George A., Statistical Analysis in Psychology and Education, (٢٥)  
(Fifth Edition, London: McGraw - Hill Book Company, 1981), P.P.: 391-392.

Ibid., P.: 392. (٢٦)

Adam, Jr., Everett E., and Ebert, Ronald J., Production and (أ) (٢٧)  
Operations Management. Concepts, Models, and Behavior, (Fourth Edition,  
London: Prentice - Hall International, Inc., 1988), P.P.: 5-7.

(ب) د. محمد على شبيب ، إدارة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية  
والخدمية ، (الطبعة الرابعة ، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة والكتاب  
الجامعي ، ١٩٨٩) ، ص ٤٢ - ٤٨ .

(ج) د. إبراهيم هميمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٠ - ٨٢ .

(٢٨) لمزيد من التفاصيل عن مشكلات استخدام العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج  
والعمليات يرجى الرجوع إلى:

(i) Shiffler, Ronald E., and Ray, W. Coye, "Monitoring Employee  
Performance in Service Operations", International Journal of  
Operations & Production Management, Vol. 8, No. 2, 1988, P.P.: 5-13.

(ب) د. على محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره .

(٢٩) لمزيد من التفاصيل عن استخدام التكنولوجيا في قطاع الخدمات ، يرجى الرجوع  
إلى:

(i) Quinn, James Brian, and Penny, C. Paquette. "Technology in Services:  
Creating Organizational Revolutions", Sloan Management Review,  
Vol. 31, No. 2, Winter 1990) P.P.: 67 - 78.

(ب) Quinn, James Brian, and others, "Technology in Services: Rethinking  
Strategic Focus", Sloan Management Review, Vol. 31, No. 2,  
Winter 1990) P.P.: 79 - 88.

(٣٠) د. أحمد سرور محمد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ،  
١٩٩٢/١٩٩٣) ، ص ١ - ٣ .

(٣١) راجع في ذلك على سبيل المثال:

(i) Kanter, Rosabeth M., "Service Quality: You Get what you Pay for",  
Harvard Business Review, Vol. 69, No. 5, September-October 1991,  
P.P.: 8 - 9.

Berry, Leonard L., and others, "Five Imperatives For Improving Service Quality", Sloan Management Review, Vol. 31, No. 4, Summer 1990, P.P.: 29 - 38. (ب)

Haywood - Farmer, John, "A Conceptual Model of Service Quality", (ج) International Journal of Operations & Production Management Vol. 8, No. 4, 1988, P.P.: 19 - 29.

Buchholz, Rogene A., "Corporate Responsibility and the Good Society: From Economics to Ecology", Business Horizons, Vol. 34, No. 4, July - August 1991, P.P.: 19 - 31 (أ) (٣٢)

(ب) د. على الشرقاوى ، إدارة النشاط الإنتاجى فى المشروعات الصناعية ، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٤) ، ص ٦٤ - ٦٥ :

(٣٣) د. حسين عطا غنيم ، مقدمة فى إدارة الإنتاج والعمليات ، (الطبعة الثالثة ، لم ينكر مكان ودار النشر ، ١٤١٠هـ ، ١٩٩٠م) ، ص ٣٣ .

(٣٤) د. محمد رشاد الحملاوى ، د. حسين شرارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٨ .

(٣٥) د. محمد شوقى أحمد شوقى ، د. محمد سمير كامل ، أصول إدارة الإنتاج ، (الزقازيق: مكتبة المدينة ، ١٩٨٤) ، ص ١٣٥ - ١٤٣ .

(٣٦) بتصرف من:

- د. عبد السلام أبو قحف ، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية فى المنظمات الصناعية والتجارية ، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٩) ، ص ٧٧ - ٧٨ .

(٣٧) تناول الباحث مشكلات أبعاد المدخل الجهازى وفقا لترتيب الأهمية النسبية لهذه الأبعاد كما تبين فى النتيجة الثالثة من نتائج الدراسة .

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

#### (أ) كتب علمية:

- (١) د. إبراهيم هميمى ، إدارة الإنتاج والعمليات - أساسيات النظام الإنتاجى ، (القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون ، ١٩٩٠) .
- (٢) د. أحمد سرور محمد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٢ / ١٩٩٣) .
- (٣) د. السيد الحسينى ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، (الطبعة الثالثة ، القاهرة: دار المعارف ، ١٩٨١) .
- (٤) د. حسين عطا غنيم ، مقدمة فى إدارة الإنتاج والعمليات ، (الطبعة الثالثة ، لم يذكر مكان ولا دار النشر ، ١٤١٠ هـ ، ١٩٩٠ م) .
- (٥) د. صفوت فرج ، انقياس النفسى ، (الطبعة الثانية ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٩) .
- (٦) د. صلاح الدين محمود علام ، تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية ، (القاهرة: دار الفكر العربى ، ١٩٨٥) .
- (٧) د. عبد السلام أبو قحف ، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية فى المنظمات الصناعية والتجارية ، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٩) .
- (٨) د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا ، الأسلوب الإحصائى - الاستنتاج الإحصائى ، (الطبعة الرابعة ، المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة ، ١٩٩٢) .
- (٩) د. على الشرقاوى ، إدارة النشاط الإنتاجى فى المشروعات الصناعية ، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٤) .
- (١٠) د. على محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنسانى فى إدارة الإنتاج ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤) .

(١١) د. محمد رشاد الحملوى ، د. حسين شراره ، إدارة الإنتاج والعمليات ،  
(القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩١).

(١٢) د. محمد رمضان محمد ، الإحصاء الوصفي والتطبيقي في العلوم النفسية والاجتماعية ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٨) .

(١٣) د. محمد شوقى أحمد شوقى ، د. محمد سمير كامل ، أصول إدارة الإنتاج ،  
(الزقازيق: مكتبة المدينة ، ١٩٨٤).

(١٤) د. محمد على شبيب ، إدارة العمليات والإنتاج فى المنشآت الصناعية والخدمية ،  
(الطبعة الرابعة ، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعى ، ١٩٨٩).

### (ب) دراسات علمية:

(١) أحمد سيد مصطفى محمود ، العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية فى قطاع  
البريد ، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٠ .

(٢) د. أحمد سيد مصطفى ، "العوامل المؤثرة على تخطيط ومراقبة العمليات الشرطية  
- دراسة تطبيقية على الشرطة المصرية" ، مجلة العلوم التجارية ، كلية التجارة ،  
جامعة المنوفية ، الأعداد: العاشر والحادى عشر والثانى عشر ، أغسطس -  
أكتوبر - ديسمبر ١٩٨٧ .

(٣) د. أحمد محمد السيد غنيم ، "قياس تدفق المنتج بين مراحل الإنتاج فى المنظمات  
الخدمية باستخدام أسلوب ماركوف - بالتطبيق على جامعة المنصورة" ، المجلة  
المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد العاشر ،  
العدد الرابع ، ١٩٨٦ .

(٤) أمانى محمد عامر ، قياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوى بالتطبيق على  
شركة مصر للطيران ، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة  
الزقازيق - فرع بنها ، ١٩٨٣ .

(٥) د. أمين فؤاد الضرغامى ، "قياس فعالية المنظمات" ، مجلة الإدارة ، اتحاد  
جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد الحادى عشر ، العدد الأول ، يوليو ١٩٧٨ .



(٦) فريد عبد الفتاح زين الدين ، دراسة تحليلية كمية لتخطيط ومراقبة الإنتاج فى قطاع النقل الجوى "مصر للطيران"، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨٤ .

(٧) محمود محمد عبد الله مصطفى الجمل ، بعض العوامل المؤثرة على كفاءة العمل الإرشادى الزراعى ، رسالة ماجستير فى الإرشاد الزراعى ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة ، ١٩٨٨ ، ٢٠ .

(٨) مشيرة فتحى محمد محمد العجمى ، دراسة لبعض العوامل المرتبطة بفعالية المنظمات الصحية الريفية بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير فى الاجتماع الريفى ، كلية الزراعة ، جامعة المنصورة ، ١٩٩١ .

(٩) د. نجد خميس حميدة ، "المشاكل الرئيسية التى تعترض تطوير الإدارة الحكومية فى مصر" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد الثامن عشر ، العدد الخامس - ٢ ، ١٩٨٨ .

### (ج) سجلات:

- محافظة دمياط ، مديرية التنظيم والإدارة ، أعداد مديرى الإدارات ومديرى العموم بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط عام ١٩٩٢ .

## (A) BOOKS:

- 1- Adam, Jr., Everett E., and Ebert, Ronald J., Production and Operations Management. Concepts, Models, and Behavior, (Fourth Edition, London: Prentice - Hall International, Inc., 1988).
- 2- Bowen, David E., and others, Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources Operations and Marketing, (San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1990).
- 3- Bowen, Eark K., and Starr, Martin K., Basic Statistics for Business and Economics, (New York: McGraw - Hill Book Company, 1982).
- 4- Collier, David A., Service Management: Operating Decisions, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, Inc., 1986).
- 5- Evans, James R., Applied Production and Operations Management, (Fourth Edition, New York: West Publishing Company, 1990).
- 6- Evans, James R., and others, Applied Production and Operations Management, (Second Edition, New York: West Publishing Company, 1987).
- 7- Ferguson, George A., Statistical Analysis in Psychology and Education, (Fifth Edition, London: McGraw - Hill Book Company, 1981).
- 8- Higgins, James M., and Vincze, Julian W., Strategic Management Text and Cases, (Fourth Edition, London: The Dryden Press A Division of Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1989).
- 9- Hird, H. Richard, and Rahilly, Anthony B., Understanding Business Statistics -Concepts and Canadian Applications, (London: Harcourt Brace Jovanovich, Canada, Inc., 1991).
- 10- Koontz, Harold, and Weihrich, Heinz, Management, (Ninth Edition, New York: McGRAW - Hill Book Company, 1988).

- 11- McClain, John O., and Thomas L. Joseph. Operations Management Production of Goods and Services, (Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1985).
- 12- Mendenhall, William, and others, Mathematical Statistics With Applications, (Fourth Edition, Boston: PWS - Kent Publishing Company, 1990).
- 13- Murdic, Robert G., and others, Service Operations Management, (Boston: Allyn and Bacon, 1990).
- 14- Scheaffer, Richard L., and McClave, James T., Probability and Statistics For Engineers, (Boston: PWS - Kent Publishing Company, 1990).
- 15- Sincich, Terry, Business Statistics By Example, (Fourth Edition, New York: Dellen, an imprint of Macmillan, Inc., 1992).

### (B) PERIODICALS:

- 1- Berry, Leonard L., and others. "Five Imperatives For Improving Service Quality", Sloan Management Review, Vol. 31, No. 4, Summer 1990.
- 2- Buchholz, Rogene A., "Corporate Responsibility and the Good Society: From Economics to Ecology", Business Horizons, Vol. 34, No. 4, July - August 1991.
- 3- Haywood - Farmer, John, "A Conceptual Model of Service Quality" International Journal of Operations & Production Management Vol. 8, No. 4, 1988.
- 4- Kanter, Rosabeth M., "Service Quality: You Get what you Pay for", Harvard Business Review, Vol. 69, No. 5, September- October 1991.
- 5- Mabert, V.A., "Service Operations Management: Research and Applications", Journal of Operations Management, Vol. 2, No. 4, August 1982.
- 6- Quinn, Jaimes Brian, and others, "Exploiting The Manufacturing Services Interface", Sloan Management Review, Vol. 29, No. 4, Summer 1988.

- 7- Quinn, James Brian, and others. "Technology in Services: Rethinking Strategic Focus", Sloan Management Review, Vol. 31, No. 2, Winter 1990).
- 8- Quinn, James Brian, and Penny, C. Paquette. "Technology in Services: Creating Organizational Revolutions", Sloan Management Review, Vol. 31, No. 2, Winter 1990).
- 9- Shiffler, Ronald E., and Ray, W. Coye. "Monitoring Employee Performance in Service Operations", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 8, No. 2, 1988.
- 10- Shostack, G. Lynn, "Designing Services That Deliver", Harvard Business Review, Vol. 62, No. 1, January - February 1984).
- 11- Sullivan, R.S., "The Service Sector: Challenges and Imperatives For Research in Operations", Journal of Operations Management, Vol. 2, No. 4, August 1982".

**ملحق الدراسة**  
**قائمة استقصاء المديرين**  
**بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط**



أخي المدير / .....

أختي المدير / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه قائمة استقصاء تحتوى على مجموعة من العبارات التى يمكن من خلالها قياس فعالية الوحدات الحكومية فى إنتاج خدماتها ، ونرجو من سيادتكم تحديد إلى أى مدى توافقون على كل عبارة منجاً بوضع علامة (✓) تحت درجة الموافقة التى ترونها مناسبة من وجهة نظرکم.

وتعتبر الآراء التى سوف تذلون بها ركيزة أساسية عند تطوير نظام إنتاج الخدمات الحكومية ، كما أن البيانات التى تذلون بها سوف يكون لها طابع السرية التامة وتستخدم فى أغراض البحث العلمى.

ولسيادتكم جزيل الشكر ،،،

**الباحث**

(.....)

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	
( )	( )	( )	( )	( )	١. زيادة أعداد طلبات المواطنين الموجلة بالمديرية.
( )	( )	( )	( )	( )	٢. انخفاض كمية العمل التي يؤديها الموظف بالمديرية.
( )	( )	( )	( )	( )	٣. انخفاض نسبة الوفاء بطلبات طالبي الخدمة الحكومية.
( )	( )	( )	( )	( )	٤. طول الفترة التي تتقضى بين طلب المواطن للخدمة وتقديمها له.
( )	( )	( )	( )	( )	٥. زيادة عدد المراحل التي يجب على المواطنين اجتيازها للحصول على الخدمة المطلوبة.
( )	( )	( )	( )	( )	٦. زيادة عدد مرات تردد طالبي الخدمة على المديرية للحصول على الخدمة المطلوبة.
( )	( )	( )	( )	( )	٧. قيام بعض الموظفين بتقديم الخدمة الحكومية غير مستوفاة لشروط بعض اللوائح والقوانين المعمول بها في المديرية.
( )	( )	( )	( )	( )	٨. عدم توفر الأماكن الملائمة بالمديرية لاستقبال المواطنين عند تقديم الخدمة إليهم.
( )	( )	( )	( )	( )	٩. إساءة معاملة بعض الموظفين لبعض المواطنين طالبي الخدمة الحكومية.
( )	( )	( )	( )	( )	١٠. عدم وجود إرشادات لتسهيل حصول المواطنين على الخدمة المطلوبة.
( )	( )	( )	( )	( )	١١. ارتفاع التكاليف التي تتحملها المديرية لإنجاز الخدمة المطلوبة مثل تحملها تكاليف.....
( )	( )	( )	( )	( )	١٢. ارتفاع التكاليف التي يتحملها المواطن للحصول على الخدمة الحكومية مثل تحمله تكاليف.....







