# SYRIAN ARAB REBUBLIC MINISTARY OF HIGH EDUATION SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY



الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية

أتمتة خدمات التراخيص الطبية وأثرها على جودة الخدمات (دراسة حالة مديرية الصحة في طرطوس... شعبة السجل والتراخيص الطبية)

# Automation of medical licensing services and its impact on service quality

(A case study of the Health Directorate in Tartous...Medical registration and licensing division)

بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الجودة MIQ

إعداد الطالبة: وئام علي محمد weaam\_136479

الدكتور المشرف: أسامة الفراج

العام الدراسي 2021 -2022

		الفهرس
5	كال	فهرس الأشد
5	اول	فهرس الجد
9		الملخص
12	صل الأول: الإطار المنهجي البحث	<u>1.</u> الفد
Error! Bookmark not de	مقدمة :	<u>.1.1</u>
13	التعريفات الإجرائية :	<u>.1.2</u>
16	الدر اسات السابقة:	<u>.1.3</u>
16	الدراسات العربية:	.1.3.1
20	الدراسات الأجنبية:	.1.3.2
23	: علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:	<u>.1.4</u>
23	: مشكلة الدر اسة :	<u>.1.5</u>
25	: فرضيات الدراسة :-	<u>.1.6</u>
26	: أهداف الدر اسة :	<u>.1.7</u>
27	: أهمية الدراسة :	<u>.1.8</u>
	ِ الأهمية العلمية (النظرية):	.1.8.1
27	الأهمية العلمية (التطبيقية):	.1.8.2
27	: منهجية البحث :	.1.9
28	: متغيرات الدراسة :	.1.10
29	: حدود الدراسة :	.1.11
30	صل الثاني إعادة هندسة العمليات :	<u>2.</u> الفد
30	مقدمة :	<u>.2.1</u>
30	مفهوم إعادة هندسة العمليات :	<u>.2.2</u>
33	: مبادئ إعادة الهندسة	.2.3
33	: عناصر إعادة هندسة العمليات :	.2.4
34	أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية	.2.5
	: من يحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية	.2.6
36	: أنواع إعادة هندسة العمليات :	.2.7
	: إعادة هندسة العمليات الإدارية في الفكر التنظيمي:	.2.8
39	خصائص، مبادئ و خطوات نموذج اعادة هندسة العمايات ·	2.9

41	علاقة إعادة الهندسة بتحقيق التحسين والتطوير :	.2.10
44	: خاتمة :	.2.11
46	صل الثالث :جودة الخدامات :	<u>3.</u> الفد
46	: مفهوم جودة الخدمة:	.3.1
47	: أهمية جودة الخدمة:	.3.2
48	: أهداف جودة الخدمة:	.3.3
48	:مستويات جودة الخدمة:	.3.4
49	: أبعاد جودة الخدمة:	.3.5
50	: نماذج قياس جودة الخدمات:	.3.6
تقييم الخدمة:	: الدلالات العلمية لاستخدام نماذج الجودة في قياس وأ	.3.7
59	:أساليب معالجة اللاجودة:	.3.8
	: خاتمة :	.3.9
63	صل الرابع: الدراسة العملية:	<u>4.</u> الفص
63	: مقدمة :	<u>.4.1</u>
63	: الفصل الأول من الدر اسة العملية :	.4.2
	: أداة الدراسة :	.4.2.1
65	: توصيف المتغيرات الديمغرافية.	.4.2.2
وسة :	: استخدام نظم الأتمتة لدى العاملين في الجهات المدر	.4.2.3
74	:در اسة ثبات المقاييس:	.4.2.4
77	اختبار الفرضيات	.4.2.5
دمة واختبار الفرضيات	: دراسة العلاقة بين استخدام نظام مؤتمت وجودة الخا	.4.2.6
99	: الفصل الثاني من الدراسة العملية:	.4.3
100	: در اسة ثبات المقاييس:	.4.3.1
102	:نتائج اختبار الاستبانة الأولى:	.4.3.2
106	:نتائج اختبار الاستبانة الثانية :	.4.3.3
113	مل الخامس:	<u>5.</u> الفد
113	: النتائج :	<u>.5.1</u>
116	: التوصيات :	.5.2
118	_اجع :	<u>6.</u> المر
118	المر احع العريبة :	.6.1

119	ِ المراجع الأجنبية :	.6.2
121	الملحقات :	· <u>.7</u>
121	الملحق الأول: استبانة العينة الأولى:	<u>.7.1</u>
124	الملحق الثاني: استبانة العينة الثانية:	.7.2
يص مؤقت وإذن فتح صيدلية في الريف : 128	الملحق الثالث: الأوراق المطلوبة لمنح ترخ	.7.3

## فهرس الأشكال

29	شكل 1 يوضح نموذج الدراسة
41	شكل 2 نموذج Gunasekaran et Kobu لإعادة هندسة العمليات
42	شكل 3 نموذج Jang لإعادة هندسة العمليات الإدارية
55	شكل 4 يوضح نموذج الفجوة (Servqual)
60	شكل 5 تحليل منطقة السماح لخصائص الخدمة
66	شكل 6 توزع الشهادة العلمية لدى العينة المدروسة
67	شكل7 العمر
	شكل8 التوزع العمري للعاملين
69	شكل 9 توزع سنين الخبرة للعاملين
71	شكل 10 مهارات استخدام الحاسب الآلي
	• • • • • • • • • • • • • • • • • • •
	44 الحدام ا
	فهرس الجداول
32	حهرس الجداول (1): الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة
65	جدول (1): الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة
65 66	جدول (1) : الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة
65 66 68	جدول (1) : الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة
<ul><li>65</li><li>66</li><li>68</li><li>70</li></ul>	جدول (1) : الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة
<ul><li>65</li><li>66</li><li>68</li><li>70</li><li>72</li></ul>	جدول (1) : الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة
<ul><li>65</li><li>66</li><li>68</li><li>70</li><li>72</li><li>72</li></ul>	جدول (1): الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة. جدول (2): الجنس. جدول (3): الشهادة العلمية. جدول (4): الخبرة. جدول (5): مهارة استخدام الحاسب.
65 66 68 70 72 72 73	جدول (1): الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة
65 66 68 70 72 72 73 74	جدول (1): الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة. جدول (2): الجنس. جدول (3): الشهادة العلمية. جدول (4): الخبرة جدول (5): مهارة استخدام الحاسب. جدول (6): جنس العميل جدول (7): طبيعة عمل العميل
65 66 68 70 72 72 73 74 74	جدول (1) : الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة

76	(13) : ثبات بعد اعتتمادية الخدمة	جدول
76	(14) : ثبات بعد التعاطف أثناء تقديم الخدمة	جدول
77	(15) : ثبات استبانة ملموسية الخدمة	جدول
78	(16): المتوسط الحسابي الستخدام نظم الأتمتة	جدول
79	One-Sample Test17 لمتوسط استخدام نظام مؤتمت	جدول
80	(18): المتوسط الحسابي لاستجابة الخدمة	جدول
80	One-Sample Test : (19) لمتوسط استجابة الخدمة	جدول
81	(20): المتوسط الحسابي لموثوقية الخدمة	جدول
82	One-Sample Test : (21) لمتوسط موثوقية الخدمة	جدول
83	(22): المتوسط الحسابي لاعتمادية الخدمة	جدول
83	One-Sample Test : (23) لمتوسط اعتمادية الخدمة	جدول
85	(24): المتوسط الحسابي للتعاطف	جدول
	One-Sample Tes : (25) لمتوسط التعاطف في الخدمة	
86	(26) : المتوسط الحسابي لدرجة الملموسية	جدول
87	One-Sample Test : (27) لمتوسط ملموسية الخدمة	جدول
88	(28): المتوسط الحسابي لجودة الخدمة المقدمة	جدول
88	One-Sample Test : (29) لمتوسط جودة الخدمة المقدمة	جدول
	(30): متوسطي المتغيرين الأتمتة والاستجابة	
	Independent Samples Test : (31) لمتوسطات الأتمتة والاستجابة	
91	(32): المتوسطات الحسابية للأتمتة والموثوقية	جدول
92	Independent Samples Test : (33) لمتوسطات الأتمتة والموثوقية	جدول(
93	(34): المتوسطات الحسابية للأتمتة والاعتمادية	جدول
93	Independent Samples Test : (35) لمتوسطات الأتمتة والاعتمادية	جدول
95	(36): المتوسطات الحسابية للأتمتة والتعاطف	جدول
95	Independent Samples Test : (37) لمتوسطات الأتمتة والتعاطف	جدول
96	(38): المتوسطات الحسابية للأتمتة والملموسية	جدول
97	Independent Samples Test : (39) لمتوسطات الأتمتة والملموسية	جدول

	جدول (40) : Independent Samples Test لمتوسطات الأتمتة وجودة الخدمة (الاستجابة –
98	الاعتمادية – الموثوقية)
98	جدول (41): المتوسطات الحسابية للأتمتة وجودة الخدمة المقدمة
100	جدول (42) : ثبات استبانة (نظام أتمتة مقترح)
101	جدول (43): ثبات استبانة جودة الخدمة الجديدة
101	جدول (44): ثبات بعد استجابة الخدمة الجديدة
102	جدول (45): ثبات بعد موثوقية الخدمة الجديدة
102	جدول (46): ثبات بعد اعتمادية الخدمة الجديدة
103	جدول (47) : استخدام آليات نظم الأتمتة
105	جدول (48): المتوسط الحسابي لنظام الأتمتة المقترح
105	جدول (49) One-Sample Test: (49) لمتوسط نظام الأتمتة المقترح
107	جدول (أ50): المتوسط الحسابي الاستجابة الخدمة الجديدة
107	جدول (أ51) : One-Sample Test لمتوسط استجابة الخدمة الجديدة
108	جدول (ُ52): المتوسط الحسابي لموثوقية الخدمة الجديدة
109	جدول One-Sample Test : (53) أمتوسط موثوقية الخدمة الجديدة
110	جدول (54): المتوسط الحسابي لاعتمادية الخدمة الجديدة
110	جدول (55) :One-Sample Test لمتوسط اعتمادية الخدمة الجديدة
	جدول (56 ): المتوسط الحسابي لجودة الخدمة المقدمة الجديدة
	جدول One-Sample Test: (57) لجودة الخدمة الجديدة

## الإهداء والتقديم

قدوتي وعزي في هذه الحياة والدي الغالي

ملاكي الحارس ومأمني في العواصف

سندي وقوتي وشريكي وأماني

أشقاء القلب ورفاق الدرب

هديتي من الله وبهجة الحياة وإمل المستقبل اولادي نبض قلبي

الاصدقاء المخلصون .... الاقارب.... زملاء العمل والدراسة.... وكل من أضاف لحياتي أثر جميل

أساتذتي الأفاضل في الجامعة الافتراضية السورية ......

أقدم لحضرتكم هذا الجهد المتواضع..... مع كل الحب

#### الملخص

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين نظم الأتمتة المتبعة في الدوائر الحكومية (كمثال: شعبة سجل التراخيص الطبية في مديرية صحة طرطوس) وبين جودة الخدمة المقدمة للعملاء من أطباء وصيادلة ومخبريين...الخ.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 100عامل في شعبة السجل والدوائر الحكومية التي تساهم في استكمال الثبوتيات وإصدار خدمة التراخيص الطبية وتم استرداد 100 إجابة بنسبة استرداد 100%، كما تم توزيع استبانة أخرى على عينة من العملاء (أطباء وصيادلة و...الخ) بلغت (100) استبانة وتم استرداد 100 إجابة بنسبة استرداد 100%، كما قام الباحث باقتراح نظام أتمتة جديد وأخذ آراء أفراد العينة الأولى من خلال استبانة ثانية عن مدى استعدادهم ورغبتهم في تطبيقه، وأخذ آراء العملاء عن مدى رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة على أساس نظام الأتمتة المقترح من خلال استبانة أخرى موزعة على أفراد العينة الثانية.

تم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) ولاختبار العلاقة عمد الباحث إلى استخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، واختبار T ستيودنت لعينتين مستقلتين.

#### - أهم ما توصل إليه البحث من نتائج:

عدم وصول الخدمة المقدمة حالياً في شعبة السجل إلى مستوى الجودة المطلوبة حيث لاحظنا انخفاض في مستوى أبعاد الجودة (الاستجابة – الموثوقية – الاعتمادية – التعاطف – الملموسية)، رافقه انخفاض في مستوى الأتمتة. كما توصل البحث إلى استعداد العاملين أفراد العينة المدروسة ورغبتهم في تطبيق نظام أتمتة يوفر الجهد والتكاليف وسرعة في الأداء، كما يحقق رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة.

#### - أهم ما أوصى به البحث:

العمل على وضع خطة مبدئية لبناء نظم أتمتة، يمكن أن تعد على مستوى كل دائرة حكومية على حدا، بما يلبى احتياجات هذه الدوائر، وبما يتناسب مع امكانياتها وظروفها،

ومن ثم العمل على تطوير هذه الخطة لتكون خطة شاملة على مستوى الدوائر الحكومية

كلمات مفتاحية: الأتمتة – إعادة هندسة العمليات – جودة الخدمة.

#### **Abstract**

The research aims to study the relationship between the automation systems used in government departments (for example: the Medical Licensing Register Division in the Tartous Health Directorate) and the quality of service provided to clients including doctors pharmacists laboratory...etc. To achieve this goal the researcher distributed the questionnaire to 100 workers in the Registry Division and government departments that contribute to completing the documentation and issuing the medical licensing service. 100 answers were retrieved with a 100% refund rate and another questionnaire was distributed to a sample of clients (doctors pharmacists etc.) amounting to (100) a questionnaire and 100 answers were recovered with a 100% refund rate. The researcher also proposed a new automation system and took the opinions of the members of the first sample through a second questionnaire about the extent of their willingness and desire to implement it and taking the opinions of customers about their satisfaction with the quality of service provided on the basis of the automation system. The proposal was made through another questionnaire distributed to the members of the second sample.

The answers were analyzed using the statistical program (spss) and to test the relationship the researcher used a student's T-test for one sample and a student's T-test for two independent samples.

- The most important findings of the research: The low level of the quality of the medical licensing service provided in the Tartous Health Directorate Record Division; including a decrease in the level of quality dimensions (response - reliability - reliability - empathy - tangibility); accompanied by a decrease in the level of use of automation systems. The research also found the willingness of the employees of the studied sample and their desire to implement an automation system that saves effort; costs and speed in performance; as well as achieves customer satisfaction with the quality of service provided.

- The most important thing recommended by the research: Work on developing a preliminary plan for building automation systems, which can be prepared at the level of each government department separately, to meet the needs of these departments, and in proportion to their capabilities and circumstances, and then work on developing this plan to be a comprehensive plan at the level of government departments as a whole.

**Keywords**: automation - process re-engineering - service quality.

## 1. الفصل الأول: الإطار المنهجي البحث

#### 1.1. مقدمة:

تعد أتمتة المعلومات من أكثر المواضيع أهمية لدى معظم المنشآت (حكومية كانت أم أهلية) وذلك بسبب الفوائد الجمة التي تعود بالنفع على كل من يتعامل مع تلك المنشآت من موظفين ومستفيدين. وهناك بعض الأدوات التي تم استخدامها في عملية الأتمتة، مثل:

المختلفة في المنشأة .ومع وجود الحاجة لأتمتة المعلومات في عصرنا الحالي، أصبح لا غنى عن المختلفة في المنشأة .ومع وجود الحاجة لأتمتة المعلومات في عصرنا الحالي، أصبح لا غنى عن إعادة هندسة إجراءات العمل، التي تعنى بكيفية سير الإجراءات الإدارية في المنشأة، وذلك لتجنب ما قد يحدث من أخطاء عند الانتقال إلى بيئة عمل إلكترونية. إن إعادة هندسة إجراءات العمل "Business Process Reengineering (BPR)" هي عبارة عن مراجعة المنشأة لطرق العمل المتبعة فيها لتحقيق أهدافها. وقد بدأ استخدام إعادة هندسة إجراءات العمل منذ بدايات القرن التاسع عشر، وكان الاسم المتعارف عليها – آنذاك – هو: (تحليل الطرق والإجراءات) Methods and الإدارية التي توارثها جيل عن جيل. وتعد الخدمات الصحية نموذجاً متميزاً في المنطقة وبحاجة إلى تطوير دائم للحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه ورفع سويتها، وفي هذا الإطار يجب العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستكمال مشاريع الربط الالكتروني والأتمتة وإعادة هندسة الأعمال للرقي بها إلى المستوى المطلوب لتوفير الجهد وتحسين جودة الخدمات. ومن بين الخدمات الأخدمات الأخدمات التراخيص الطبية.

#### 1.2. التعريفات الإجرائية:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية " BPR) أو ما يعرف بالهندرة: ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) وهو مصطلح يطلق على عملية إعادة تصميم وهيكلة المنظمات او الشركات إدارياً وتعتبر الهندرة من اهم القواعد التي ساهمت في تطوير علم الإدارة. والتعريف العلمي هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة. ويتضمن هذا التعريف ثلاث كلمات مفتاحية هي :
- أساسي Fundamental: عند تطبيق الهندرة يجب طرح الأسئلة الأساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها، مثل: لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لماذا نتبع أسلوبا معيناً في أداءه؟ إن طرح مثل هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو بائدة أو غير مواكبة للزمن.
- جذري Radical: إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرية للوضع القائم. وإنما هي التخلص من القديم تماماً. وبالنسبة للهندرة فإن ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل.
- فائقDramatic: الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. لذا فإن عملية الهندرة تعتبر ضرورة عند الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل. ومن خلال التجارب فإن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى هندرة وهي:

- الشركات ذات الوضع المتدهور: هي الشركات التي حققت ارتفاعاً مضطرداً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملاءها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق (مثال شركة فورد لصناعة السيارات في عام 1980)
- الشركات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع لإدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب: مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة، لكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل والبيئة الاقتصادية.
- الشركات التي بلغت قمة التطور والنجاح: مثل الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور، ولكن تتميز إدارتها بالطموح وتحقيق مزيد من التقوق على المنافسين.
- العمليات Processes: بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تحديد مفهوم الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة، حيث يركز فريق العمل عادةً على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات.
- الأتمتة الإدارية: هي عملية استخدام نظم الحواسب وشبكاتها في انجاز الأعمال المكتبية اليومية والدورية في المؤسسات ذات الطابع الاداري أو الانتاجي أو المالي أو الخدمي وهي تحتاج الى عدة شروط ومتطلبات للمؤسسة وللدولة أهمها:
  - تحدید الأعمال الواجب أتمتنها وأولوبات عملیات الأتمنة فیها
    - ٥ اجراء توصيف دقيق للأعمال والاجراءات القائمة
      - دراسة واقع أرشيف المعلومات في المنظمة
    - اعادة هندسة اجراءات العمل بما يتوافق مع الأتمتة الادارية
      - اعادة تأهيل العاملين لمحو الأمية المعلوماتية
      - تخصيص الموارد المالية اللازمة لمشروعات الأتمتة
  - توفير شبكة اتصالات رقمية حديثة كافية لدعم الأتمتة الادارية
    - تشجيع صناعة البرمجيات

- القيام بمشروعات أتمتة قطاعية أولا
- وضع دليل ومنهجية عامة للأتمتة الادارية
- ٥ تأهيل الفنيين المعلوماتيين القادرين على تنفيذ وتحقيق مشروعات الاتمتة
  - اهداف الاتمتة الادارية:
  - زیادة تنافسیة المنظمة او المؤسسة.
    - تخفیض تکالیف الانتاج.
  - تخفيض الهدر وضبط المخزونات.
    - رفع جودة العمل الاداري.
      - تسريع العمل الاداري.
        - دعم اتخاذ القرار.
    - رفع سوية التخطيط الاداري.
  - ٥ تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين.
  - استخدام التجارة الالكترونية والمصارف المؤتمتة
    - محاسن ومزايا الأتمتة الادارية:
      - توصيف الاعمال بشكل أفضل.
      - التخفيف من ظاهرة الفساد الاداري
        - الاستغناء عن المراسلين
        - تسريع الاجراءات الادارية.
  - جعل مؤشرات الأداء معيار حقيقي للارتقاء الوظيفي.
    - و زيادة قدرة المدير على المامه بواجباته الادارية.
    - و زيادة قدرة المدير على اتخاذ قرار عقلاني رشيد.
    - القضاء على الاهمال واللامبالاة والتراخي الاداري.
- جودة الخدمات: تكمن صعوبة وضع تعريف موحد لجودة الخدمة في خصائص الخدمة قياسا
   بالسلع، وسنعرض فيما يلى أهم تعاريفها:

- و عرف "Zeithaml and Berry" جودة الخدمة على أنها مدى التناقض أو التباعد بين توقعات ورغبات العملاء وبين إدراكهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة (1) كما عرفها "Gronroos" على أنها نتيجة عملية تقييم يقارن فيها العميل توقعاته بمستوى الخدمة المقدمة لها. (2) كما قدم "Payane" التعريف التالي تتعلق جودة الخدمة بقدرة المؤسسة على ملاقاة توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء (3) كما عرفت بأنها "قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة (الجودة المدركة ) مع التوقعات (الجودة المتوقعة )". (4)
- من خلال ما سبق نخلص إلى التعريف التالي: جودة الخدمة بمثابة معيار لمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجيات العملاء وإشباع رغباتهم ونيل رضاهم، وهذا من خلال مطابقة توقعاتهم عن أبعاد جودة الخدمة مع الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم مما يضمن رضا العميل ويحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

## 1.3. الدراسات السابقة:

#### 1.3.1. الدراسات العربية:

- دراسة (الدجني، 2013) بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالى "

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Sany.S.M and Ahmed. A, The relationship between service quality and satisfaction on customer loyalty, school of doctoral studies Journal, 2011, pp32-38,p33.

 $<sup>^2</sup>$  Grönroos, C., A Service Quality Model and Its Marketing Implications, European journal of Marketing, Vol.18,N°.4, 2894, PP.36-44, p 37

تيسير عفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013، ص331 3

حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، التسويق الحديث :مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص230 4

الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

قد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة .ووجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة . وأن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة .وأن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

دراسة (مصطفى سعدي طالب – 2020) بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية /الجامعة المستنصرية / العراق"

هدف البحث إلى التعرف على كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجتمع البحث وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما لتحقيق هدف البحث. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من أساتذة وموظفي كلية التربية التابعة للجامعة المستنصرية في بغداد والبالغ عددهم (45) حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارات على كل أفراد العينة وتم استبعاد (3) استمارة، وتم استبعاد المتمارات فقط لعدم صلاحيتها وبذلك بلغ عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (42) استمارة، وتم تصميم استبانة البحث استنادا إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل البحث إلى وجود ارتباط وعلاقة معنوبة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## - دراسة (عبد الكريم، 2010) بعنوان: "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمربكية والجزائر ":

المشكلة والأهداف: إن الإدارة الالكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية، وبالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمة العمومية، والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الالكترونية، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع الخدمة العامة ومستواها، وبرز ضمنها النموذج الرشيد للخدمات التي تقدمها الأجهزة والمنظمات البيروقراطية الحكومية. وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- 1- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعاً لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجياً.
- 2- محاولة التعرف على استراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.
- منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على مزيج من المناهج البحثية حيث استخدمت المنهج الوصفي، كما اعتمدت على منهج دراسة الحالة من خلال جمع معلومات دقيقة عن الحالة موضوع الدراسة، كما اعتمدت على المنهج التاريخي من خلال رصد أهم التطورات التي مرت بها تجربة التحول للإدارة الالكترونية، وكانت بعض نتائج الدراسة:
- 1- تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت، ومختلف المعدات التكنولوجية.
- 2- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة، ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

- 3- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية،
   وتتجلى معاييرها في القيم الالية: التواصل الآني الشفافية الديمومة والاستمرارية الاستجابة السرعة وربح الوقت الدقة في تحديد المهام.
- دراسة (توفيق، 2010) بعنوان "تحديد مستويات الاستفادة من نظم أتمتة المكاتب (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المكاتب في دائرة صحة نينوى)"

المشكلة والأهداف: تعد عملية الاستثمار في أنظمة المعلومات المتمثلة بتقنياتها وبرمجياتها، من المجالات التي باتت تشكل تحدياً يتمثل في تقليل أعباء الأنشطة التقليدية في شتى المجالات، الأمر الذي انسحب على التطبيقات في إنجاز الأنشطة المكتبية، إلا أن الجانب الشكلي في اقتناء تلك التقنيات قد ينعكس سلباً على المنظمات، ولعل من أبرز تلك الانعكاسات ما يتمثل بالتحدي الخاص بالتقادم التقني، ومن هذا المنطلق وجد الباحث فرصته في التعرف على واقع استخدام تلك التقنيات والوقوف على مستويات الاستفادة الفعلية بوصفها أبرز أوجه الاستثمار، وقد سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الإفادة من نظم أتمتة المكاتب وذلك بالتعريف بمفاهيم الأتمتة وما يرتبط بها من خلال بلورة إطار نظري يعرف بمفهوم أتمتة المكاتب وما يتعلق بها من مفاهيم أخرى بالإضافة إلى السعي نحو ترجمة الهدف المشار إليه كوقائع ميدانية، للوقوف على تفاصيل تحديد مستوبات الإفادة من نظم الأتمتة.

و منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على العديد من المصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات ذات صلة بموضوع البحث، في حين جرى الاعتماد على الاستبانة، المعززة ببعض المقابلات مع أفراد العينة لغرض الحصول على بيانات الجانب العملي. إذ وزعت (31) استبانة على موظفي المكاتب العاملين في رئاسة صحة نينوى بوصفهم مجتمع البحث. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس فقرات الاستبانة وجرى اختبار صدق الاستبانة والتأكد من صدق محتوياتها من خلال مقياس ثبات الاستبيان إذ بلغ معامل كرونباخ (85.94) وهي نسبة جيدة ومقبولة في المقاييس الوصفية، أما أدوات البحث الخاصة بتحليل بيانات الجانب العملى فقد استخدم البرنامج (Minitab) الإحصائي

الجاهز إذ تم استخدام الأساليب الإحصائية وهي النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

وكانت بعض نتائج الدراسة: إن استخدام نظم أتمتة المكتب أصبح مطلباً ملحاً أمام كافة المنظمات باختلاف قطاعاتها، وضرورة تفعيل هذه النظم وعدم الاكتفاء بتواجد البنية التحتية دون الاستفادة منها. كما توصل الباحث إلى استخدام آليات محددة من آليات نظم أتمتة المكتب على حساب باقي التطبيقات، وقد وجد الباحث أن معظم أفراد العينة المدروسة اقتصرت على استخدام معالج النصوص وآلات النسخ في حين رافق ذلك ضعفاً في استخدام باقي التجهيزات والتطبيقات كالمؤتمرات السمعية والفيديو.

#### 1.3.2. الدراسات الأجنبية:

#### - دراسة (2022،Sustanable Future) بعنوان:

## "Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority"

مخطط ونتائج البحث: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) هي تقنية تقوم على إعادة تصميم جذري لهيكل المنظمة لتحسين كفاءتها من خلال تحسين العمليات وخفض التكاليف، لقد ثبتت فعاليته على مدى عدد كبير من التطبيقات الخاصة، ومع ذلك، لم يتم الإبلاغ عن العديد من الدراسات القائمة على القطاع العام على الرغم من أنه من المعروف أنه غير فعال. ويرجع ذلك أساسًا إلى تعرض الإدارات العامة للسوق بشكل عام مقارنة بالشركات الخاصة ومع ذلك، في الوقت الحاضر، في عصر الرقمنة، تتطلب المنافسة العالمية المتزايدة السلطات لتحسين كفاءة عملياتها. تقدم هذه الدراسة حالة حقيقية لتطبيق BPR في AS IS / TO BE وهو ميناء جنوة في إيطاليا، أحد أكبر الموانئ في أوروبا. تم إجراء التحليل التالي من خلال نهج AS IS / TO BE وتم التحقق من صحة نتيجة عملية إعادة الهندسة من خلال محاكاة الأحداث المنفصلة. توضح النتائج كيف يمكن لبيئة المنفذ أن يمكن ل BPR تحسين كفاءة المناطق المحمية، وعلى وجه الخصوص، كيف يمكن لبيئة المنفذ أن تتحول بشكل كبير إلى نظام فعال ومحسن.

#### دراسة (Habibeh Nazif،Na Li ) بعنوان :

## Systematic literature review on business process reengineering approaches in logistics"

- الهدف من الدراسة: هو "إعادة النظر المركزية وإعادة الهيكلة الشاملة لإجراءات العمل لتعزيز الجوانب الحاسمة والمعاصرة للأداء مثل النفقات والجودة والخدمة والسرعة". أيضًا، نظرًا لأنه عامل رئيسي لضمان إنجاز الأعمال، فإن المناقشة العميقة حول إعادة هندسة الأعمال نادرة جدًا على حد علمنا. نحتاج إلى مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع نظرًا لغياب أعمال إعادة هندسة الأعمال في صناعة الخدمات اللوجستية. ومن ثم، تبحث هذه الدراسة في المراجعة المنهجية للمؤلفات (SLR) لشركات الخدمات اللوجستية، وقيادة المديرين والكتاب النشطين في إعادة هندسة الأعمال، وجعلهم على دراية بالاتجاهات الحالية والماضية والمستقبلية في هذا التخصص.
- منهجية البحث: نظراً لأن إعادة هندسة عمليات إعادة التصنيع هي أساس ضروري لضمان نجاح أنظمة المؤسسة، فإن هذه الدراسة ستبحث بشكل منهجي في إعادة هيكلة الأعمال في مجال الخدمات اللوجستية. يستند إطار عمل تصنيف BPR المقترح في مجال البحث اللوجستي إلى مراجعة شاملة للأدبيات، والتي تركز على أوراق المجلات التي تمت مراجعتها من قِبل النظراء والمنشورة حتى عام 2019. وقد تم استرداد ما مجموعه 22 مصدرًا أكاديميًا وتحليلها من حيث غرض البحث وطبيعته، والطريقة المستخدمة والنهج النظري ومستوى التحليل الموجودات، وأظهرت النتائج أن شركات إعادة هندسة الأعمال تتفوق على الشركات التي لا تتبع عمليات إعادة هندسة العمليات فيما يتعلق بحوسبة المعلومات، واستخدامات التكنولوجيا، والبنية التنظيمية، والتنسيق، وجميع الإجراءات اللوجستية الرئيسية. يمكن أن تحفز النتائج المنظمات اللوجيستية غير التابعة لـ BPR على إعادة تقييم جدوى هذه الخطط.

#### - دراسة (2019،Bako) بعنوان:

## The Impact of Business Process Re- Engineering on Organizational Performance Journal of Management and Technology"

■ قام الباحث بفحص تأثير إعادة هندسة الأعمال (BPR) على الأداء التنظيمي مع التركيز على البنوك التجارية وبنوك التمويل الأصغر في إيلارو بولاية أوجون. الهدف من الدراسة هو الكشف عن كيف يمكن أن تساعد إعادة تصميم الأعمال في إحداث تغييرات مبتكرة واستراتيجية في المنظمة، لتحديد تأثير إعادة تصميم الأعمال على الأداء التنظيمي؛ لتقييم أدوار تقنية المعلومات في تنفيذ BPR لمنظمة ما لتحقيق أهدافها ولتحديد كيف يمكن أن تؤثر إعادة تصميم الأعمال على الخدمة التي تقدمها المنظمة. تم الحصول على البيانات الخاصة بهذا العمل البحثي من خلال المصدر الأولى والثانوي حيث تم اختيار المشاركين باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة وتم إجراء مسح على موظفى البنوك التجارية وبنوك التمويل الأصغر في إيلارو. 124 تم الرد على الاستبيانات من قبل المستجيبين. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار متعدد الحدود. من النتائج، أوضحت أنه إذا كانت القيمة P المرتجعة لنتيجة نموذج الانحدار متعدد الحدود أصغر من 5% (يمثل 0.05 مستوى الأهمية) والعكس بالعكس، فإن القيمة P المرتجعة لجميع الفرضيات المختبرة كانت أصغر من 5% لذلك تم قبول جميع الفرضيات الأربعة البديلة التي تم اختبارها. لذلك، فإن إعادة هندسة العمليات التجاربة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة تغيير نظام الحوافز والمكافآت الخاص بالمنظمة من خلال النظر في المزايا فيما يتعلق بزيادة الراتب والترقية والتمكين والتعويض.

#### - دراسة (2017، Clark D. Johanson) بعنوان:

#### "The Automation of Management and Business Science"

تمت أتمتة العديد من المهام الرئيسية في عملية البحث الخاصة بالعلوم الفيزيائية بنجاح، مما أدى إلى إلى إنشاء نموذج أولي "automated scientists" كانوا فعالين في إنتاج البحوث الأصلية والإبلاغ

عنها. الغرض من هذا البحث هو استكشاف إمكانية أتمتة المهام الرئيسية في عملية البحث العلمي للإدارة وعلوم الأعمال، حيث تقف تقنيتنا حاليًا فيما يتعلق بأتمتة هذه العمليات، والآثار المترتبة على ذلك. والأسئلة البحثية الناتجة عن مستقبل علم الإدارة والأعمال المؤتمتة، أو المؤتمتة جزئياً على الأقل. قمنا بتجميع التقارير من وسائل الإعلام، والأدبيات الأكاديمية، ونتائج دراسة دلفي لتوفير معاينة لإمكانات تقنيات التشغيل الآلي للتأثير على عمل الباحثين في مجال الأعمال. تشير النتائج إلى أنه يمكن تطبيق العديد من التقنيات الحالية لزيادة أتمتة مهام الباحثين، وأن العلماء في الأتمتة والذكاء الاصطناعي يعملون بنشاط للقيام بذلك.

#### 1.4. : علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

#### - تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

سلطت هذه الدراسة الضوء على عملية أتمتة التراخيص الطبية بشكل خاص في مديرية صحة طرطوس كمتغير مستقل ودورها في تحسين جودة الخدمات كمتغير تابع مما يتطلب إعادة هندسة العمليات في مديرية الصحة والمديريات التي لها علاقة في إصدار خدمة التراخيص الطبية، بينما لم تذكر الدراسات السابقة أي نتائج عن تطبيق الأتمتة وإعادة هندسة العمليات في القطاع الصحي. وهذه الدراسة تركز على المتغير التابع "جودة الخدمات" بينما لم تتطرق الدراسات الأخرى لهذا المجال بشكل كبير. وتتميز هذه الدراسة كونها من الدراسات الأوائل في الجمهورية العربية السورية التي تناولت هذا الموضوع وسلطت الضوء عليه.

### 1.5. : مشكلة الدراسة:

على الرغم من وجود نوايا معلنة في قطرنا حول وضع استراتيجية أو خطة خاصة بمجتمع المعلومات إلا أن الواقع حتى الآن لم يتعدى كونه دعماً لمجتمع المعلومات عن طريق تشجيع ونشر استعمال تقانة المعلومات في الهيئات والمؤسسات العامة والوزارات بالشكل الذي أدى إلى الحصول على التجهيزات والتدريب على استخدامها وصيانتها على مختلف المستوبات باستثناء حالات قليلة اعتمدت فيها أتمتة إدارية بمستوبات متفاوتة. وبدراسة

- استطلاعية لمديرية صحة طرطوس مركز شعبة السجل تم تحديد بعض ظواهر مشكلة البحث:
- 1- الحجم الكبير الذي تشغله الأوراق والأضابير في أرشيف المديرية وصعوبة البحث عن وثيقة ما وخاصة في حال كان البحث يعود لسنوات سابقة.
- 2- الجهد الكبير الذي يبذله العاملون في أداء الكثير من الأعمال الإدارية والمالية نتيجة أدائها بشكل يدوي.
- 3- البطء في إنجاز العمليات الإدارية نتيجة أساليب الإدارة المتبعة في مؤسساتنا وإداراتنا وما تتسم به من روتين في الإجراءات وقلة المرونة.
- 4- اللامركزية، حيث تحتاج عملية إصدار التراخيص الطبية إلى معاملات في أكثر من جهة حكومية لا تقتصر فقط في مديرية الصحة كما لا ترتقي عملية الاتصال إلى المستوى المطلوب لأسباب كثيرة منها عدم توفر وسائل اتصال فعالة، قلة المرونة في الاتصال بين المستوبات الإدارية.
  - 5- الزمن والوقت المفقود من العملاء والتكاليف الناجمة عن تتبع إصدار التراخيص الصحية.
  - وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، وبناء على الدراسة الاستطلاعية تم التوصل إلى مشكلة البحث والتي يمكن التعبير عنها بالتساؤلات التالية:
  - هل يتم استخدام نظم أتمتة المكتب أثناء العمل اليومي في المكاتب الإدارية في مديرية الصحة في طرطوس؟ وبتفرع عنه كل من التساؤلات التالية:
    - 1- ما مدى توفر نظم أتمتة المكتب في مديرية الصحة قسم التراخيص الطبية؟
      - 2- هل تتوفر البنية التحتية والبرمجية اللازمة لاستخدام نظم الأتمتة؟
      - 3- هل تتوفر لدى العاملين الكفاءة المطلوبة للتعامل مع نظم الأتمتة؟
  - 4- هل تحقق خدمة إصدار التراخيص الطبية في مديرية الصحة الجودة المطلوبة؟ ويتفرع عن هذا التساؤل كل من التساؤلات التالية:
    - ❖ هل تحقق الخدمة المقدمة في مديرية الصحة الاستجابة المطلوبة؟
    - ❖ هل تحقق الخدمة المقدمة في مديرية الصحة الموثوقية المطلوبة؟
    - ❖ هل تحقق الخدمة المقدمة في مديرية الصحة الاعتمادية المطلوبة؟

- ❖ هل تحقق الخدمة المقدمة في مديرية الصحة رضا العملاء؟
- ❖ هل تحقق الخدمة المقدمة في مديرية الصحة الملموسية المطلوبة؟
- 5- ما هو دور نظام الأتمتة المطبق لإصدار التراخيص الطبية في تحسين جودة الخدمة في مديرية صحة طرطوس؟ ويمكن أن يتفرع عن هذا السؤال كل من الأسئلة التالية:
  - ❖ ما هو الدور الذي يلعبه نظام أتمتة التراخيص الطبية في تسريع استجابة الخدمة؟
  - ❖ هل يسهم نظام أتمتة التراخيص الطبية في رفع درجة اعتمادية وموثوقية الخدمة؟
- ♦ هل يساعد نظام أتمتة التراخيص الطبية في رفع درجة رضا العملاء أثناء تقديم الخدمة؟
   1.6: فرضيات الدراسة:

#### - الفرضية الأولى:

يتم استخدام نظام مؤتمت لإصدار خدمات التراخيص الطبية في مديرية صحة طرطوس.

#### - الفرضية الثانية:

تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة في مديرية صحة طرطوس الجودة المطلوبة لمتلقي الخدمة (العملاء من أطباء وصيادلة ومخبريين و.. الخ)، ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- 1. تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة الاستجابة.
- 2. تتصف خدمة التراخيص الطبية المقدمة بالموثوقية.
- 3. تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة الاعتمادية.
- 4. يشعر العملاء بالتعاطف أثناء حصولهم على الخدمة المقدمة.
- تترافق تقديم الخدمة في الحصول على التراخيص الطبية في مديرية
   الصحة مع درجة من الملموسية تلبى حاجات العملاء.
- الفرضية الثالثة: يوجد علاقة معنوية بين استخدام نظام مؤتمت للحصول على التراخيص الطبية وبين جودة الخدمة المقدمة في مديرية الصحة.، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية وبين استجابة الخدمة المقدمة في مديرية الصحة.
- 2- توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية وبين موثوقية الخدمة المقدمة في مديرية الصحة.
- 3- توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية وبين اعتمادية الخدمة المقدمة في مديرية الصحة.
- 4- توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية وبين رضا العملاء عن
   الخدمة المقدمة في مديرية الصحة.
- 5 توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية وبين ملموسية الخدمة المقدمة في مديرية الصحة.

#### 1.7: أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تبيان أثر الأتمتة الإدارية فيما لو تم تطبيقها في مؤسسات وإدارات القطاع العام في سورية في ظل توفر الأجهزة الحديثة ووسائل الاتصال المتطورة التي أسهم وجودها في إحداث ثورة حقيقية على مناحي الحياة المختلفة العلمية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها. وإنّ وجود منصة الكترونية خاصة لإصدار التراخيص الطبية تعتبر خطوة هامة في توفير الوقت والجهد على الإداريين العاملين وعلى العملاء كما يهدف البحث إلى:

- 1. تسليط الضوء على الأتمتة وتبيان أهدافها ومستوباتها.
- 2. توضيح متطلبات الأتمتة الإدارية من مختلف الجوانب إضافة إلى توضيح الخطوات الأساسية الواجب تطبيقها لتنفيذ مشروع الأتمتة.
  - 3. التعرف على مدى مساهمة نظم الأتمتة في زيادة سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة.
  - 4. تحديد مدى مساهمة نظم الأتمتة في مساعدة الموظفين على التفاعل والتعاون مع العملاء.

#### 1.8. أهمية الدراسة:

## 1.8.1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تكمن أهمية هذا البحث من خلال أنه يأتي كمحاولة لتبيان أهمية إعادة هندسة الأعمال في المؤسسات الحكومية بما يؤدي إلى أتمتة الأعمال الإدارية فيما لو تم تطبيقها في مؤسسات وإدارات القطاع العام في الجمهورية العربية السورية في ظل توفر الأجهزة الحديثة ووسائل الاتصال المتطورة التي أسهم وجودها في إحداث ثورة حقيقية على مناحي الحياة المختلفة العلمية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها.
- لقد غدا مفهوم الأتمتة الإدارية من أهم المفاهيم الحديثة التي تستند عليها الدول والمنشآت في إدارة شؤونها وتسيير أعمالها وتطوير طرق معالجة المعلومات اللازمة لها وتنظيمها والإفادة من هذه المعلومات التي تنوعت وتنامى حجمها نتيجة التقدم الاجتماعي والاقتصادي والتعقيد المتزايد في بنية المجتمع وحجم الوحدات الإدارية والاقتصادية.
- إن أتمتة التراخيص الطبية تعتبر قفزة هامة في مواكبة التكنولوجيا واستغلالها استغلالاً إيجابياً نحو تحسين جودة الخدمات وأيضاً تلعب دوراً فعالاً نحو توجيه الدولة لإعادة هندسة عملياتها في المؤسسات الحكومية والدوائر الوظيفية لإعادة بناء منظومة متكاملة ومتطورة مواكبة التكنولوجيا وعصر العولمة والحوسبة بحيث تلبي حاجاتها وحاجات عملائها على مستوى عال من الأداء.

#### 1.8.2. الأهمية العلمية (التطبيقية):

تكمن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في توجيه أصحاب القرار في مديرية الصحة في طرطوس نحو أتمتة خدمات التراخيص الطبية للارتقاء بها لمستوى أفضل يلبي حاجة العملاء وكسب رضاهم نحو جودة الخدمة.

#### 1.9 : منهجية البحث:

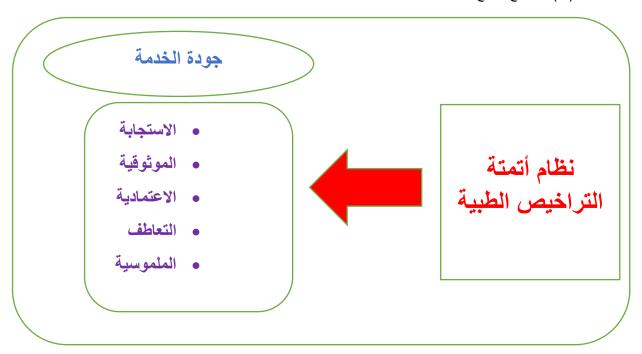
جامبول بول، بلاكويل جون. إدارة المعلومات، شعبة العلوم الإدارية لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، دار الفاروق، 2003، ص8.5

- تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث من خلال الرجوع إلى المصادر والدراسات السابقة التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنتها الدراسة. كما تم اعتماد المنهج الإحصائي لكافة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين الإداريين في مديرية صحة طرطوس وبعض المديريات التي لها دور في إصدار التراخيص الطبية، بالإضافة إلى استبانة أخرى تم توجيهها إلى عينة من العملاء المتقدمين للحصول على تراخيص طبية في مديرية صحة طرطوس. ومن أجل اختبار الفرضيات قمنا بتقريغ الاستبانات بقاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج \$\$\$\$\$\$ والاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، كما قمنا بالاعتماد على اختبار T لعينتين عند \$0.05 = ∞.

#### 1.10. : متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: نظام أتمتة التراخيص الطبية في مديرية صحة طرطوس.
- 2- **المتغير التابع:** جودة الخدمة المقدمة من قبل نظام الأتمتة للتراخيص الطبية والتي يمكن قياسها من خلال أبعاد جودة الخدمة التالية:
  - i. الاستجابة
  - ii. الموثوقية
  - iii. الاعتمادية
  - iv. التعاطف
  - ٧. الملموسية

#### شكل (1): يوضح نموذج الدراسة



#### 1.11: حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة مواضيع رئيسية: إعادة هندسة العمليات في مديرية صحة طرطوس التي تؤدي إلى إيجاد نظام مؤتمت لإصدار التراخيص الطبية والتي بدورها تؤثر في رفع سوية جودة الخدمة المقدمة.
- 2- الحدود البشرية: ضمنت هذه الدراسة الموظفين الإداريين في مديرية صحة طرطوس وبعض المديريات التي لها دور في إصدار خدمات التراخيص الطبية والعملاء من أطباء وصيادلة و. الخ المتقدمون لطلب خدمة التراخيص الطبية.
- 3- الحدود المكانية: مديرية صحة طرطوس وبعض المديريات ذات العلاقة في محافظة طرطوس.

## 2. الفصل الثاني إعادة هندسة العمليات:

#### 2.1. مقدمة:

لا يعد مفهوم إعادة الهندسة حديثاً ولكنه أخذ سمة حديثة مع التطورات التكنولوجية وتسارعها ودخول التقنيات الإدارية الحديثة التي ساهم بشكل كثير في إحداث تغييرات جوهرية فضلاً عن ذلك التغيرات التي حدثت في مصادر الطاقة واكتشاف موارد جديدة أدت إلى نقله سريعة في طريقة تنفيذ الأعمال: وأصبحت إعادة الهندسة حاجة ضرورية لنجاح واستمرار وبقاء المنظمات بصورة عامة، وتسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء. ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية وبعزز ميزتها التنافسية، ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء. وبناء عليه، يلقى هذا الفصل الضوء على هذه النظرية الإدارية الحديثة التي بدأت في التطبيق في مؤسسات التعليم: ومنظمات الضاوء على هذه النظرية الإدارية الحديثة التي بدأت في التطبيق في مؤسسات التعليم: ومنظمات الأعمال ومجال الشركات الاقتصادية.

#### 2.2. مفهوم إعادة هندسة العمليات:

- هناك تعريفات مختلفة لإعادة هندسة العمليات تظهر وجهات نظر الباحثين المختلفة، وفيما يلى أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعاً واستخداماً:
- يعد هامر هو الأب الشرعي على المستوى العلمي لإعادة الهندسة Reengineering وترجع هذه الفكرة جذورها إلى البحوث التي أجراها معهد التقنية بماساتشوستس على

موضوع "الإدارة في التسعينات". كما تضم أعماله كتاب "ثورة إعادة الهندسة" " Reengineering the Revolution" الذي وضعه مع ستيفن ستاتون، 1995.

يعرف هامر وتشامبي في كتابهما إعادة هندسة العمليات (Process Reengineering) على النحو التالي: "أنها إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء مثل التكلفة والسرعة والجودة والخدمة"، ومن وجهة نظر هامر وتشامبي، فإن إعادة الهندسة تعني أكثر من مجرد التعامل مع العمليات فقط، فهما يتحاشيان المقولة الشائعة "Business Process Reengineering" "إعادة هندسة العمليات التجاري والصناعية " "عمتبرينها عمليات محدودة للغاية، وفي منظورهما اتسع نطاق إعادة الهندسة كثيراً وتخطى مجرد تحويل وتحسين العمليات والأنشطة التجارية والصناعية، فإعادة الهندسة الحقيقية تتسع وتستوعب كل شيء (1995،Michael Hammer @ Games Champy)، ويرى هامر وتشامبي أن التعريف العام والموجز والمبسط لمصطلح "إعادة هندسة العمليات هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر فهي ليست إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء."

يعرفها كيلاندا بأنها تشمل تغيير في العمليات وهياكل تنظيمية ونمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت، فضلاً عن العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء. (كيلاندا،2004).، ويرى منصور أن المقصود بها "الإجراءات والأسس والقواعد التي تعتمد على إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم للنظم والأساليب والأعمال، لتحقيق تطويرات في المنشأة بهدف البقاء والنمو والاستمرار بسوق المنافسة بتدعيم قدرتها وميزتها التنافسية " (مصطفى عبد الرحمن منصور، 1996). ويرى (سيد جاب الرب، 2008) أن "إعادة الهندسة تمثل التطور الابتكاري للمسؤولين في المنشأة، وتحقيق أهدافهم في إعادة التغييرات الضرورية والهامة، بل والتي تؤثر في النظم وعمليات الأنشطة ذات التأثير في المنشأة بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء، تخفيض التكاليف، وتحقيق مستويات عالية من رضاء العملاء"، ويرى الباحث أن التعريف الشامل لمدخل إعادة الهندسة هو: "أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبع وسيلة إدارة

منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم شامل للعمليات بغرض تحسين مقاييس ومؤشرات الأداء".

خلاصة القول إن هندسة العمليات هي دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. 6، فهي بذلك تلك المجهودات المنتظمة التي تستهدف إحداث تغيير جذري في طرق العمل وأساليب التسيير. وكل ما يتعلق بها من بنى وآليات ويعني التغيير الجذري أن يعاد التأسيس لكل ما هو موجود بناء على مبادئ وقيم عمل تتلاءم ومتطلبات المرحلة الراهنة بما يطمح لتحقيق نتائج ملموسة في مستويات الأداء والتطوير التنظيمي، وإذا أردنا التعرف إلى نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية فإن هذا المصطلح قد ظهر في بداية التسعينات من القرن الماضي معرفاً بإعادة تصميم العمليات الإدارية كفكرة تحمل العديد من التغييرات غير المسبوقة في عالم الإدارة والتسيير القمة على كل الأفكار التقليدية في العمل الإداري. وقد أشار (Nahmais) إلى ارتباط مصطلح إعادة هندسة العمليات بحقل الهندسة الصناعية التي استخدمت دراسة الوقت لفهم عواقب الأحداث وتدفق المواد إلى المصانع عن طريق أفضل تصميم للعمليات وبناء عليه شاع استخدام مصطلح إعادة العمليات الإدارية (الهندرة) للدلالة على ذلك التوجه الإداري الحديث الذي يقوم على التغيير الجذري وصولاً لتحقيق الجودة ورضا الزبون. 7

- أوضحت العديد من الدراسات وجود فوارق جوهرية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبقية المداخل التي تهدف للتحسين (إعادة التصميم، إعادة الهيكلة، الأتمتة) وفيما يلي عرض لفرق بين إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة وإدارة الجوة الشاملة:

جدول (1): الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	إعادة الهندسة
يشمل اهتمامها كل جوانب	تركز على العلاقات	تركز على الأساسيات
المنظمة		
تستهدف التغيير الشمولي	اتجاه التغيير وظيفي	التغيير جذري

<sup>6</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة العمليات، عين شمس، 2006.

غسان قاسم داوود و آخرون، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر : دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة دراسات ومحاسبية ومالية، المجلد 10، ع33، الفصل الرابع 2014، ص23.

تغيير جزئي سريع، وتغير	تحقيق الأهداف بصورة	تحقيق الأهداف بصورة كلية
كلي بطيء.	تدريجية	وسريعة

المصدر: ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة العمليات، عين شمس، 2006، ص14-ص17 بتصرف

#### 2.3. : مبادئ إعادة الهندسة:

- تقوم إعادة الهندسة على مجموعة من المبادئ أهمها:
  - التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة
    - إعادة التفكير في الوضع الحالي
    - التركيز على العمليات وليس الوظائف
- شمول المنظمة ككل (العمليات، النظم، السياسات، والهياكل)
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه (مرسى،2003)
- نلاحظ ان هذه المبادئ انها تشمل جميع نواحي النظام القائم من مدخلات وعمليات ومخرجات.

#### 2.4. عناصر إعادة هندسة العمليات:

- من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالى:
- أن يكون التغيير أساسي :إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.
- أن يكون التغيير جذري: يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود

- (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.
- أن يكون النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكونن تدريجيا .
- أن يكون التغيير في العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية. فالعمليات الادارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات :تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التى تهدف لتوفير الوقت.
- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

## 2.5. أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

- إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات (ممدوح الرفاعي، 2017):
- 1- <u>تحقيق تغيير جذري في الأداء:</u> تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

- 2- التركيز على العملاء: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- 3- <u>السرعة:</u> تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- 4- <u>الجودة:</u> تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب احتياجات ورغبات العملاء
- 5- <u>تخفيض التكلفة:</u> تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال الغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

#### 2.6. : من يحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي (فهد السلطان، 2007):
- 1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها
- 2- المنظمات التي في طريقها للتدهور: هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور: كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم. هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.
- 3- <u>المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التغوق والنجاح:</u> هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية

جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات. هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

### 2.7. : أنواع إعادة هندسة العمليات:

- هنالك ثلاثة أنواع رئيسية لإعادة الهندسة:
- 1- إعادة الهندسة لتحسين التكلفة يمكن أن يقود هذا النوع من إعادة الهندسة الشركة إلى تخفيضات غير عادية في تكاليف العمليات غير الحرجة، إما بتغيير هذه العمليات جذريًا، أو حتى التخلص منها تمامًا. إنه يتجاوز بكثير ما يمكن تحقيقه بالجهود المعتادة لخفض التكاليف.
- 2- إعادة الهندسة لتكون أكثر تنافسية مع الجهد المبذول من هذا النوع من إعادة الهندسة، فإنه يسعى إلى الخوض في العمليات الرئيسية المنتجة في الأعمال التجارية يهدف هذا إلى أن يصبح الأفضل في فئته، على مستوى عالمي، مع تحقيق التكافؤ التنافسي مع الشركات التي وضعت في الماضى القواعد ووضعت معايير الصناعة.
- 3- إعادة الهندسة من أجل نقطة جذرية للابتكار يسعى هذا النوع من إعادة الهندسة إلى تحديد نقاط الابتكار الجذرية والتأثير فيها، وتغيير القواعد الحالية وإنشاء تعريف جديد للأفضل في فئته لجميع الشركات التي تحاول أن تصبح واحدة.

### 2.8. : إعادة هندسة العمليات الإدارية في الفكر التنظيمي:

يمكن قراءة أبعاد وملامح إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الفكر التنظيمي الكلاسيكي والحديث إذ يمثل التيار الكلاسيكي من التنظير في شأن التنظيمات أفكار وأطروحات أولئك الباحثين الممارسين للعملية التنظيمية والإدارية مهما كان موقعهم في مجالات عملهم، لذلك جاءت نظرياتهم ترجمة لتجربتهم وخبرتهم العلمية والعملية في التنظيم والإدارة. وبالنظر للظروف التي كانت تعيشها التنظيمات وإدارتها آنذاك فقد كان هدف أولئك الباحثين هو وضع تصورات نظرية وعقلانية تنحو بالإدارة والعامل /الموظف فيها للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية المنشودة. وعلى اعتبار أنها كانت موجهة للقائمين على شؤون العمل الصناعي والإداري آنذاك،

فقد حملت المدرسة الكلاسيكية مقاربة توجيهية توضح للمديرين ما يجب عليهم القيام به حتى يؤدوا وظائفهم على الوجه الأمثل، وهو ما جعل روادها يركزون اهتماماتهم على العمل، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، أساليب أداء العمل. مما جعل نظرتهم مجردة من أية اعتبارات إنسانية واجتماعية، لأنهم نظروا للإدارة بمكوناتها المادية كمحور للتطوير وأن الموارد البشرية من موظفين وعمال تابعون لهذه المتغيرات بمعنى أن أساس التنمية والتطوير يكمن في الموارد المادية.، وحتى وإن كانت أبحاث وتجارب فريدريك تايلور قد جرت في مصنع للفولاذ، إلا أن المبادئ التي وضعها يمكن تطبيقها على كل التنظيمات والمؤسسات وبفرضه طريقة واحدة تهتم بدراسة الحركة والزمن اللازم للأداء دون هدر ولا إسراف. وتؤكد على تقسيم العمل والتخصص فيه، وفصل مهمتى التخطيط والتنفيذ عن بعضهما البعض والاختيار العلمي والسليم للعاملين وتدريبهم من أجل الرفع من مهاراتهم وتحفيزهم تحفيزاً مادياً لإنكاء دافعيتهم نحو العمل، يكون تايلور قد عرض الأسلوب الإداري الوحيد (الطريقة المثلى للأداء ) لهندسة أداء العاملين وفق ما تفرضه الطريقة العلمية.، وفي الوقت الذي راجت أفكار تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية برزت أفكار هنري فايول في فرنسا، ولعل الجديد الذي يختلف فيه فايول عن تايلور عدا اهتمامه بالإدارة العليا هو تأكيد أنه "لا يجد شيء جامد أو مطلق في الشؤون الإدارية، ولكن على النقيض فإن مبادئ الإدارة يجب أن تكون مرنة، أي تكون مناسبة للظروف المتغيرة ".8 ولعل هذا التأكيد يعتبر إلغاء للفكر المثالي وللقوالب الجامدة التي طغت على الفكر الإداري آنذاك.

لقد أكد فايول على أن الوصول إلى درجات الكفاءة الإنتاجية يعتمد على فهم المديرين للعملية الإدارية التي تعتبر معقدة في كل المشاريع. ولذلك لا بد من اتباع المبادئ الأربعة عشر التي وضعها واعتبرها الأسلوب الأنسب لإعادة هندسة الإدارة تحقيقا لأهدافها. ومن المنظور الحديث، برزت المدرسة النسقية التي تفيد بأن كل تنظيم هو نسق بمعنى مجموعة متكاملة ومترابطة من الأجزاء التي تقوم بوظائفها على نحو مترابط ومتكامل. وتعتمد في تأديتها لمهامها ووظائفها بعضها على بعض من جهة وعلى مصادر الطاقة التي تستمدها من البيئة من جهة أخرى لذلك فإن كل تغيير حاصل في البيئة الخارجية سيؤثر حتماً على النسق (الإدارة) داخليا، وإذا أرادت أن تستمر

<sup>8</sup> مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص39.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Stephen Robbins et autres: Management l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson education: 7<sup>th</sup>edition,Paris:2011:p07.

داخل البيئة التي تعمل فيها لا بد من إيجاد الآليات التي تجعل من النسق (الإدارة) يستجيب لمتطلبات البيئة الخارجية دون أن يفقد خصائصه التي تميزه عن غيره من الأنساق من جهة ويحتفظ بهويته داخل منظومة القيم التي انطلق في وظائفه منها، ويرى بارسونز أن التنظيم/الإدارة كي يقوم بوظائفه باعتباره نسقاً لابد عليه من أن يضمن تحقيق أربعة متطلبات أساسية وهي:

- متطلبات البيئة الداخلية للنسق: التكامل (المحافظ على النمط) والكمون (احتواء التوترات).
  - متطلبات البيئة الخارجية: التكيف (المواءمة)، إنجاز الهدف.<sup>10</sup>
- وبذلك لا بد من تعديل وهندسة الهياكل التنظيمية ومعها العمليات الإدارية بالقدر الذي تستطيع من خلاله الإدارة الحصول على مدخلات تتلاءم مع الأنشطة التي تتدور فيها وتحولها لمخرجات تستهدف من خلالها تلبية متطلبات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير من جهة وبالتعقيد من جهة أخرى وفي مقابل النسقية، تقوم المدرسة الموقفية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه التنظيمات، وتوصي نظرياتها بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، إذ أن كل إدارة هي حالة لها خصائصها التي تختلف عن خصائص الحالات الأخرى. 11 لذلك يرى أصحاب الاتجاه الموقفي أنه لا توجد نظرية واحدة عامة وشاملة يمكنها أن تفسر كل مظاهر التنظيم، ولا وجود لأسلوب إداري محدد ونموذجي لمواجهة كل المواقف ومعالجة كل المشكلات التي قد تعترض العمل الإداري. ويتميز أسلوب الإدارة الموقفية بأن له مرونة تجمع بين كل النظريات السابقة. فهي ذلك الإطار النظري التنظيمي (الإداري) بشكل انتقائي. وذلك على ضوء الظروف والشروط والمواقف والطوارئ التي تواجه الإدارة.
- بن الإدارة الموقفية أسلوب إداري يجمع بين الالتزام نحو تقييم وتقدير البيئة وتشخيص الوصفات العلاجية على ضوء موجهات الظروف الراهنة أو الطارئة، وتبعاً لهذا المبدأ يرى أنصار الموقفية أنه لا بد من تشخيص وتحليل وفهم كل حالة وموقف وإختيار

\_

<sup>10</sup> اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص157.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Schermerhorn J, Management 7<sup>th</sup> ed Jhon Wiley & Sons Inc 2000 p58.

أنسب الأساليب الإدارية الملائمة فاختيار الأسلوب الإداري يعتمد على الموقف الشرط الذي تتواجد فيه الإدارة، وعليه، فقد لجأ أنصار الموقفية لتحليل المتغيرات التنظيمية (الموقفية) التي تؤثر على قرارات الإدارة: البيئة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا. 12 وهو ما أكدته المدرسة الموقفية من خلال البحوث والدراسات التي أجرتها جوان وودوارد "Joan Woodward" ما بين 1953–1957 حيث تأكد من خلال نتائج تلك الدراسات أنه يمكن للتنظيمات إعادة تنظيم نفسها حسب التكنولوجيا المستخدمة، فحسب تعقيد أو بساطة التكنولوجيا تكون طريقة تنظيم وتسيير العمل، كما تأكد هذا من خلال أعمال لاورنس "Paul Lawrence" ولورش "Jay Lorsh" حول أثر درجة تغير المحيط على هيكلة التنظيم وعلى السلوكيات الخاصة داخله. بما يضمن كفاءة أداء المحيط على هيكلة التنظيم وعلى السلوكيات الخاصة داخله. بما يضمن كفاءة أداء الموظفين، مطورين مفهومين أساسيين في التحليل هما: التكامل والتمايز. حيث يشير التمايز إلى اختلاف وتخصص الوحدات الإدارية داخل التنظيم، فهذه الوحدات تعمل بشكل مختلف وبالتالي كلما زاد الاختلاف وزاد التمايز.

- إضافة إلى ما ثبت في دراسة برينز وستولكر "Brinz & Stolker" عام 1963 حول أثر المحيط على نشاط التنظيم، والتي ثبت من خلالها أن الهيكل التنظيمي يعتمد على عوامل موجودة في البيئة الخارجية، التي تتميز باله لايقين وتعدد المتغيرات المتحكمة في نشاطها ما يجعل التنظيمات أمام نوعين من الهياكل التنظيمية: أحدهما بتوافق مع البيئات المستقرة وهو الهيكل الميكانيكي الذي يتبع المدرسة الميكانيكية في تركيبه وتسيير العمليات التنظيمية من خلاله، انطلاقاً من كونه يتميز بالرسمية القاطعة والمركزية والتعقيد، والذي تتم داخل مهام روتينية وثانيهما هي الهياكل العضوية التي تتميز بالمرونة، وتتلاءم مع البيئة التي تحدث فيها تغيرات عديدة ومتكررة.

## 2.9. خصائص، مبادئ وخطوات نموذج إعادة هندسة العمليات:

من بين خصائص إعادة هندسة العمليات وجود تكامل بين المركزية واللامركزية وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين المركزية واللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة.

<sup>12</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان،2006، ص132.

وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة. <sup>13</sup> وزيادة على هذه الخصائص، فإن إعادة الهندسة ترتكز على العديد من المبادئ لعل أهمها:

- 1 إعادة التفكير في الوضع الحالي وتحديد الأوضاع المستقبلية في مخطط استراتيجي.
  - 2- استحداث فرق العمل، بدلاً عن المصالح والأقسام.
- 3- الدمج الوظيفي، وذلك بدمج الوظائف المتشابهة والمتكاملة في وظيفة واحدة تؤدي من طرف موظف متمكن على شكل مجموعة من المهام.
- 4- إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة، ويتم ذلك عن طريق بناء العمليات على أساس طبيعتها، بحيث ينجز العمل على أساس انسيابيته وتدفقه الطبيعي على أساس خطوط العمل المصطنعة أو المصالح والأقسام على أن يتم الجمع بين المركزية واللامركزية.
- 5- زيادة صلاحيات الموظف في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها تلافياً للتعطيل الإداري والعقبات البيروقراطية.
- 6- تركيز عمليات للتمكين على التعلم أكثر من التدريب، وهو ما يسمح بجعل الموظف قادر على اكتشاف متطلبات أداء الوظيفة بنفسه، وبالتالي يبدع في أدائها وبوجد لنفسه الطريقة الأكثر ملاءمة للأداء مع خفض تكاليف التدريب.
- 7- التركيز على المقدرة عند ترقية الموظفين إذ يقيم الموظف على أساس مقدرته على القيام بالوظيفة المدمجة بدلا من أدائه للعمل كيفما اتفق بمعنى أن يوجه التركيز للنتيجة بدلا من الطريقة والأداء نفسه وعلى أساس النتيجة يتم ترقية وتعويض الموظف.
  - 8- زرع ثقافة الجودة في تقديم الخدمة وفي الأداء والتعامل لدى الموظفين.
- 9- التركيز على التنظيمات الأفقية بدلا من الهرمية وبهذا تقل المستويات الإدارية وتقل الحاجة إلى التنسيق والتدقيق والرقابة والمراجعة.

<sup>13</sup> على الحمادي، الطريق إلى التميز: 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان، 2006، ص125-ص127.

- -10 استحداث مهمة أو وظيفة مدير الخدمة وتتبع الإدارة عدة خطوات لتطبيق هذه المنهجية إذ يصف (دافنبورت،1992) منهج الخمس خطوات لنموذج إعادة الهندسة كما يلي:
- تطوير رؤية العمل وعملية تحديد الأهداف (تخفيض التكاليف، تحسين الجودة).
  - تحديد العمليات الواجب إعادة تصميمها.
  - فهم وقياس العمليات الموجودة وتوفير قاعدة للتحسن المستمر.
    - توفير قاعدة خاصة بتكنولوجيا المعلومات.
    - تصمیم وبناء نموذج أصلی لعملیات جدیدة ومستحدثة. 14.

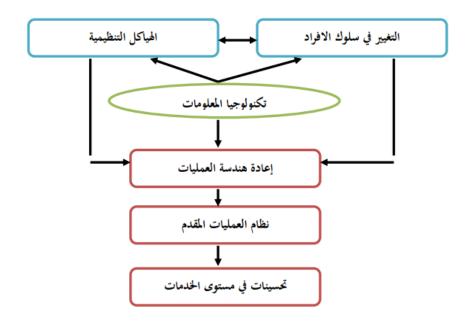
## 2.10. علاقة إعادة الهندسة بتحقيق التحسين والتطوير:

لقد أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة ومتطورة مطلباً أساسياً لكل منظمة وذلك للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة في ظل الانفتاح على البيئة الداخلية والخارجية فأصبحت المنظمات تواجه مشاكل تتمثل أساساً في المنافسة الشديدة وللحفاظ على بقائها واستمرارها في ظل هذه الحركية وحتى تستطيع المواجهة اتجهت المنظمات إلى تطبيق سياسات جديدة حتى تحقق الكفاءة والفعالية من جهة، وتحافظ على استمرارها من جهة أخرى. ومن بين هذه السياسات التي شهدت نجاحاً واسعاً في الآونة الأخيرة منهجية الهندرة التي تستدعي تغييرات جذرية في بنية المنظمة وطرق وأساليب إنجاز الأعمال بغرض الوصول إلى تحسين الجودة في العمل. والحقيقة أن ثمة تقاطع بين منهجية إعادة الهندسة وبقية المناهج الطامحة لتعديل أداء المنظمة أو تحقيق التحسين والتجويد في الأداء – حتى وإن كان هناك اختلاف وتباين في أسسها ومنطلقاتها كما سبق الذكر – ويمكننا أن نلمس العلاقة بين إعادة الهندسة وتحقيق التحسين والتطوير من خلال نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية: 15

شكل (2): نموذج Gunasekaran et Kobu لإعادة هندسة العمليات

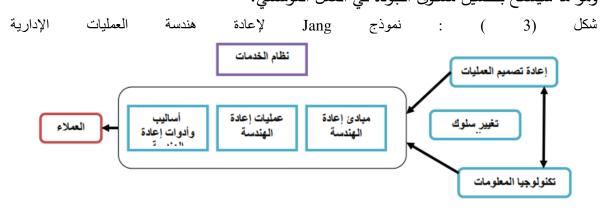
41

https://moga.ahlamontada.net/t178-topic
 أدرقية عدنان المعايطة، الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان، 2007، ص105-ص107 بتصرف.



المصدر: رقية عدنان المعايطة، الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان، 2007، ص105-ص107 بتصرف.

يتضح من خلال هذا النموذج إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تستند أساساً إلى التغيير في سلوك الأفراد أو الموارد البشرية التي لا بد من تهيئتها لتقبل التغيير الحاصل، وتدريبها وتكوينها ومنحها قدرات ومهارات لحسن ممارسة المهام والعمليات الجديدة التي تختلف تماماً عن العمليات السابقة كما تستند كذلك إلى الهيكل التنظيمي التي لا بد من إعادة تأسيسها من الصفر. بما معناه إعادة تصميم عمليات جديدة تختلف تماماً عن العمليات السابقة، ولا يتم التغيير في سلوك الأفراد والهيكل التنظيمي بطريقة سليمة إلا بالاعتماد على منظومة متكاملة من تكنولوجيا المعلومات التي تمد المنظمة بكل المعلومات والبيانات والحقائق عما هو موجود وما يكن تغييره، وبناء على الأسس السابقة يمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يضمن نظام عمليات جديد يختلف عن الموجود، وهو ما سيسمح بتحسين مستوى الجودة في العمل المؤسسي.



المصدر: رقية عدنان المعايطة، الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان، 2007، ص105-ص105 بتصرف.

لا يكاد نموذج Jang يختلف عن نموذج Gunasekaran et Kobu فهو يؤكد على البدء في إعادة هندسة العمليات الإدارية انطلاقاً من تغيير سلوك الأفراد الذي يتأتى عن منظومة متلائمة من تكنولوجيا المعلومات إعادة تصميم العمليات، ويكون الثلاثي منطلقاً لتجسيد مبادئ إعادة الهندسة التي تقود للعمليات والتي بدورها لن تتجسد إلا بالاعتماد على أدوات ووسائل عمل، وهو ما يستهدف إرضاء العملاء انطلاقاً من تجويد المنتج المقدم لهم، وهذا تحت مظلة نظام الخدمات المكرس في المنظمة،، وبذلك تكون إعادة هندسة العمليات الإدارية موجهة لتحقيق العديد من الفوائد التي تصاحب تطبيق إعادة الهندسة، والتي نوجزها فيما ذكره Grau : "مواجهة التغيرات البيئية المعقدة عن طريق الممارسات الإدارية التي ترتكز على فرق العمل وإعادة تصميم البناء التنظيمي، والتركيز على العمليات التي تسهم في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الهامة بطريقة دمنتظمة، توسيع صلاحيات الموظفين، وإيجاد نوع من المرونة في الإجراءات التي تتم بها العملية الإدارية "16، والحقيقة أن بلوغ إعادة الهندسة لأهدافها في تحقيق التطوير أمر مرهون بعدد من الشروط، إذ قد تعترض هذه المنهجية عقبات تحول دون بلوغها لهدفها في التحسين والتطوير، ومن ببين أهم الشروط المفترض تواجدها لتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات: 17

- 1- اقتناع الموارد البشرية بضرورة التغيير وأهميته.
- 2- وجود أنظمة معلومات جيدة عن الأداء الحالي والمفترض.
- 3- تدعيم أداء المورد البشري عن طريق التدريب والتكوين وإعادة التأهيل.
  - 4- الاعتماد على تكنولوجيا معلومات سليمة.
- 5- تصويب الجهود نحو العميل كهدف أساسي تبنى عليه كافة الأهداف الفرعية.
- 6- على الرغم من أن إعادة هندسة العمليات هي تغيير جذري في البنى والهياكل والعمليات، إلا أن التركيز على البعد الإنساني لها (المورد البشري، التحفيز، الاتصال، القيادة) من أهم الشروط لإنجاحها

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Gemma Grau et autres: PRIM: Ani-based process reengineering method for information systems specification, information and software Technology: N50,2008,P77.

<sup>17</sup> سلامة حسين، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص64.

7- الاهتمام بمتغيرات البيئة الخارجية وإعادة تعديل خطط إعادة الهندسة بالنظر إلى التغيرات المتعاقبة للبيئة الخارجية.

كل إغفال لهذه الشروط يعتبر عائقاً في وجه إنجاح منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية ومن بين ما يمكن أن يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ووصولها لتحقيق التطوير التنظيمي المراد منها، ما ذكره أيمن عودة المعاني <sup>18</sup>، والذي لخصه في عدم قناعة الإدارة العليا وإيمانها بضرورة الهندرة، وهو ما يجعلها لا تعد لها الإمكانات اللازمة لتحقيقها أو أنها لا توفر المتطلبات اللازمة (بشرية، مادية، تنظيمية ) كما قد تشكل المقاومة التي قد يبديها الموظفون لهذه العملية عائقا كبيرا، سواء من حيث عدم اعترافهم بضرورته أو بأهميتها أو عدم تقبلهم للتغيرات التي تأتي نتاجا لها.

هذا ويشكل الصمت التنظيمي والإداري الذي يحدث جراء احتكار المعلومة أو عدم قدرة الإدارة على الحصول عليها أو احتكارها من طرف جهات محددة، مجالا لتهاوي النتائج المنتظرة من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك انطلاقاً من غياب المعلومات حول فائدتها وكيفية تطبيقها ومستوى النتائج المحققة ناهيك عن تداخل المهام والصلاحيات وعدم تحديد المسؤوليات واستعجال النتائج والتباهي بالنجاح الجزئي الذي قد يغري عن مواصلة برامج وعمليات إعادة الهندسة، وتفشل عمليات التطوير والتنظيم المنبثقة من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إذا تم تركيز إعادة الهندسة على العمليات والهياكل وتجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة العمل ولسلوكيات التي قد تتعارض مع قيم العمل الجديدة.

#### 2.11. خاتمة:

لم يعد العصر الذي نعيشه بكل تقلباته ومتغيراته يتقبل تلك الممارسات الإدارية التقليدية التي كانت سائدة ورائدة بل وناجحة في بدايات ظهور العمل الصناعي بل وحتى مع تطوره ،إننا في عصر المعرفة والمعلومة بحاجة إلى نماذج تسيير ونظم عمل أكثر ملاءمة لمتطلبات العصر والرؤى المستقبلية التي قد تحمل أحداثاً لم تكن تتوقعها منظمات الأعمال، ولأن بقاء المنظمات مشروطاً بقدرتها على البحث عن أساليب ومناهج تطوير تتلاءم وحاجاتها التي تفرضها عليها البيئة الخارجية التي تعتبر مجال معقد ومتشابك ومتعدد الأبعاد وكثير التغيرات والتقلبات الناجمة عن

<sup>18</sup> أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، ط4، عمان، 2015، ص136.

عوامل عدة أهمها تغير وتحول نظرة العميل (الزبون) واختلاف حاجاته ورغباته، فهي مجبورة للتسابق مع الزمن مع بقية المنظمات المنافسة من أجل كسب رهان الجودة وتحقيق مستمر وتطوير تنظيمي غير متناهي وذلك انطلاقاً من إعادة التفكير الجذري والأساسي وإعادة تصميم العمليات وذلك لتحقيق تحسينات فجائية أساسية ومعاصرة وقياس الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

### الفصل الثالث: جودة الخدمات

## 2.12.: مفهوم جودة الخدمة:

تكتسب جودة الخدمة أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة (المؤسسات الخدمية) والمستفيدين منها (الزبائن) على حد سواء، إذ يرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة عموماً إلى التأثير المباشر على حصتها السوقية وربحيتها لا سيما على المدى الطويل، لذلك يفهم بأنه على المؤسسات تقديم خدمات على الأقل تتساوى مع توقعاتها أو تتعداها كونها تعد على العموم من الأولويات الرئيسية لمختلف المؤسسات، وذلك بفعل المنافسة الحادة وزيادة توقعات الزبائن، والذي خلق مناخ عمل تحتل فيه جودة الخدمات المقدمة مرتبة في غاية الأهمية لتحقيق دواعي الرضا لدى الزبائن، مما يؤمن لها البقاء والاستمرار والتطور وسط المتغيرات الحالية للبيئة المحلية والدولية.

يمكن التعبير عن جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة للزبون من خلال العديد من المفاهيم، لعل أبرزها شيوعاً هو مدى رضا الزبون عن الخدمة المقدمة له ومدى تلبيتها لمستوى توقعاته كونه المعني الأول والأخير بهذه الخدمة المقدمة إليه، فيمكن اعتبار جودة الخدمة مقياس يحدد نجاح العلاقة بين مزايا استهلاك الخدمة من طرف الزبون والأهداف المرجوة منها والمقدمة من قبل الشركة، ومن أجل إعطاء تعريف عملي أكثر فحسب Berry، (Parasuraman ، العصول عليه الشركة، ومن أجل إعطاء تعريف عملي أكثر فحسب المنتج المتوقع الحصول عليه والمنتج المستلم والذي بدورها تتعلق بطبيعة الفجوة بينها وبين التصميم، التسويق وإيصال الخدمات "، كما وقد قاموا بعمل نموذج لقياس حجم هذه الكوة، والتي تتناسب عكساً مع جودة المنتج، أي أنه كلما كانت هذه الفجوة أصغر كلما زادت جورة المنتج والعكس صحيح. 19 أما في سياق آخر، فقد عرف (Lewis and Booms) جودة الخدمة سنة 1983 على أنها: " مقدار مطابقة الخدمة المقدمة إلى توقعات الزبون، فتقديم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات الزبون على درجة من الشات ". 20 أما (Grönroos) فعرفها سنة 1984 بأنها: " نتيجة تقييم يقدمها الزبون لقاء الخدمة الخدمة الشبات ". 20 أما (Grönroos) فعرفها سنة 1984 بأنها: " نتيجة تقييم يقدمها الزبون لقاء الخدمة

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Parasuraman, Parsu. Zeithaml, Valarie. and Berry, Leonard. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). The Journal of Marketing. Vol – 49. PP. 41-50.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Lewis, C and Booms, B. "The Marketing Aspects of Service Quality". American Marketing Association. Chicago. 1983. PP. 99-107.

المقدمة له ". <sup>21</sup> كما قد عرفها (Czepiel) في سنة (1990على أنها " إدراك الزبون لمدى تلبية الخدمة لتوقعاته أو تجاوز تلك التوقعات "<sup>22</sup> فيما يعرفها (Lovelock & Wright) سنة (1999على أنها " تلك الدرجة من الرضا الني يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق الشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ". <sup>23</sup>كما تم تعريف جودة الخدمة من قبل (Kumar إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم " ملاءمة الخدمة لإرضاء الاحتياجات المطلوبة وزيادة عنها في حين الاستخدام من قبل الزبون ". <sup>24</sup>، و قد أوضح ( الزبيدي و حسن، 2010) على أن " جودة الخدمة هي الملاءمة والمطابقة المستمرة بين توقعات الزبون وإدراكه الخاص ". <sup>25</sup>فيما يؤكد وفقاً لمستوى توقعاتهم ". <sup>26</sup>فيما أن " جودة الخدمة هي قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن وفقاً لمستوى توقعاتهم ". <sup>26</sup>فيما أن " جودة الخدمة هي قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن

## 2.13. أهمية جودة الخدمة:

تتجلى أهمية تطبيق معايير جودة الخدمة في المؤسسات وفق (أحمد، 2010) في أنها:

- 1- تزيد القدرة التنافسية
- 2- تزيد كفاءة المؤسسة في إرضاء الزيائن.
  - 3- ترفع مستوى الأداء وتزيد الإنتاجية.
- 4- تزيد قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار.

 $<sup>^{21}</sup>$  Grönroos, Ch. A Service Quality Model and its Marketing Implications. 1984. European Journal of Marketing. Vol - 18. PP. 36-44.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Czepiel, J. Service encounters and service relationships: Implications for research. 1990. Journal of Business Research. Vol – 20. PP. 13-21.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Lovelock, Ch and Wright, L. Principles of Service Marketing and Management. 1999. California State University – Chico.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Kumar, S. Anil and Sursh, N.2008, "Production and Operations Management "2<sup>nd</sup> Ed. 2009. New Age International Limited, New Delhi

<sup>1. &</sup>lt;sup>25</sup> الزبيدي، غني دحام وحسن، رضا عبد المنعم. 2515. العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثير هما في جودة الخدمة الصحية. دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد / الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 24.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Ishaq, M. A study on relationship between service quality and customer satisfaction: An empirical evidence from Pakistan telecommunication industry.

- 5- تزيد الربحية وتحسن اقتصاد المؤسسة من خلال التحسين المستمر.
  - 6- تحسن سمعة المنظمة.

## 2.14. أهداف جودة الخدمة:

تتلخص أهداف الجودة في رأي (Venugopal and Raghu,2015)، فيما يلي:

- 1- الحفاظ على النسق في تقديم الخدمات من قبل المؤسسات وتحقيق النتائج المرجوة من المرة الأولى.
  - 2- تلبية توقعات الزبائن المتزايدة من خلال توفير خدمات جديدة وتحسين الموجود منها.
    - فيما حدد (أحمد، 2010) أهداف جودة الخدمة كما يلي:
- 1- تخفيض التكاليف: إن الجودة تتطلب تنفيذ المهام الصحيحة وفق الآلية الصحيحة من المرة الأولى، الأمر الذي يساهم في تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها بالشكل الصحيح وبالتالى تقليل التكاليف.
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون: دائماً ما يرغب الزبون بإنجاز طلبه بأسرع وقت ممكن وبأحسن جودة ممكنة، الأمر الذي يترك انطباعاً ايجابياً لديه اتجاه المؤسسة، بينما في بعض الأحيان تكون الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لإنجاز الخدمات للزبون تركز على تحقيق الأهداف ومراقبتها، فتأخذ وقتاً طويلاً وجامداً في كثير من الأحيان، الأمر الذي لا يترك انطباعاً إيجابياً لدى أي زبون.
- 3- تحقيق الجودة: وذلك يتم بتطوير المنتجات وفق رغبة الزبون، وإن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من الخدمة ولجوئهم إلى الشركات المنافسة.

## 2.15. مستوبات جودة الخدمة:

يمكن تقسيم جودة الخدمة إلى خمس مستوبات أساسية والتي هي حسب (Payne,1994)،

1- الجودة المتوقعة من قبل الزبائن: ما هو مقدار الجودة الذي يتوقع الزبون الحصول عليها من خلال المؤسسة التي يتعامل معها.

- 2- الجودة المدركة: وهي الجودة المدركة من قبل المؤسسة عند تقديمها خدمتها للزبون، والتي باعتقادها تلبي رغبته وتشبع حاجته بمستوى كبير.
- 3- الجودة الفنية: وهي الجودة التي تقدَّم بها الخدمة من قبل العاملين في المؤسسة، والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمات المقدمة.
- 4- الجودة الفعلية: وهي الجودة الحقيقية التي تؤدى بها الخدمة والتي تعبر عن مدى قدرة موظفو المؤسسة على رفع مستوى توقع الزبائن عند تلقيهم خدمات المؤسسة.
- 5- الخدمة المرجوة للزبائن: أي مدى الرضا والتقييم التي تحصل عليه المؤسسة من زبائنها عند تلقيهم خدماتها.

## 2.16.: أبعاد جودة الخدمة:

اعتمد العديد من الباحثين مجموعة من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس جودة الخدمة، فإن كل من 1985 من 1985، and Zeithmal، Berry،(Parasuraman برون أن المعايير التي يتم اعتمادها في تقييم جودة الخدمة هي المعايير التي يحددها المستفيد من الخدمة، فتقييم الزبائن لجودة الخدمة يتحقق وفق وجهة نظرهم من خلال عشرة أبعاد تتفاوت درجة أهميتها حسب كل زبون، و هي: الاعتمادية، الملموسية، المصداقية (الثقة)، فهم ومعرفة حاجات الزبون، الاتصال، الأمان (الضمان)، التمكين، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة والتعاطف، و وفقاً لما سبق فقد حدد (Parasuraman and Berry) خمسة أبعاد رئيسة كمقياس لجودة الخدمات، أطلق عليه اسم مقياس «Servqual» حيث أثيث كفاءة عالية في المجال العالي، و تم اعتماده من قبل الكثيرين في هذا المجال، تتلخص هذه الأبعاد الخمسة ب: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، والتي يمكن تعربفها بشكل تفصيلي أكثر:

الاعتمادية: تعبر عن قدرة المؤسسة من وجهة نظر زبائنها على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبه الزبون وبدقة تلاقي طموحه وتوقعه، وكذلك تعبر عن مدى وفاء هذه المؤسسات بالتزاماتها تجاه الزبون، وقد عرف (Kotler) 1997، الاعتمادية على أنها الإيفاء والالتزام من قل المؤسسة بتقديم الخدمات لزبائنها باعتماد وميثاقية عالية.

- الملموسية: تمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة المباني والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها، والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين... الخ.
- الاستجابة: تعبر عن مدى جودة التفاعل بين الزبون والمؤسسة، أي أنها تعبر عن القدرة على التعامل الفعال بين الزبون وموظفي هذه المؤسسة من خلال تلبية كل متطلبات الزبائن والاستجابة لشكاويهم المتعلقة بالخدمات والعمل على حلها بسرعة وكفاءة عاليتين بما يقنع الزبائن بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها.
- الضمان: ويعبر الضمان عن الاطمئنان المسبق بأن الخدمة المقدمة إلى الزبائن تحلو من الخطأ أو الشك.
- التعاطف: ونعبر عن التعامل اللطيف مع الزبون وإظهار روح الصداقة والحرص عليه، وإشعاره بأهميته لدى المؤسسة وبرغبتهم في تقديم الخدمة له وفق حاجته.

### 2.17: نماذج قياس جودة الخدمات:

أن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من النبحوث، والدراسات المتخصصة في هذا الصدد وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب، للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة وبالرغم من التطور الهائل الذي . حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلع فمازالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات في غاية الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الصناعية الإنتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات ومنها:

- انخفاض في مستوى التنافس في سوق الخدمات وخاصة الخدمات الصحية منها.
  - التفاوت الإدراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات.
- إن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الإدارة وبالتالي صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات.
- لكل ما سبق فقد انتهى الباحثون بأنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات

وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية بل أن هناك حاجة هامة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة و تتمثل في :

- أولاً: قياس جودة الخدمات من منظور الزبون: من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:<sup>27</sup>
- 1- مقياس عدد الشكاوى: تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم لها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يحبون الوصول إليه، وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنها.
- 2- مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمةوخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الاسئلة التي تكشف طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها ,تمكن هذه الخدمة المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضى نحو ما يقدم لهم من خدمات
- 3- مقياس الأداء الفعلي: استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق فقد توصل كل من (Gronin and taylor) إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية

### جودة الخدمة = الأداء الفعلي

<sup>27</sup> د.قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمة ", الشروق، عمان،2006 ص43.

لم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، واللباقة، كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة. وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (SERVPERF) في تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملاءمة نموذج (SERVQUAL) في هذا الصدد، بل أن مقياس الأداء الفعلي ربما يتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

- 4- مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات. فالعلاقة بعد المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب لمنظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ولا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.
- ثانياً قياس جودة الخدمات من منظور توقعات /مدركات الزبون: ينسب هذا المدخل الني (يسب عدم المدخل المستوى اللي (1985، Parasuramanet et. A) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس للخدمة.
- مفهومه: جودة الخدمة تقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعنى الدراسة والتحليل والتنبؤ

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Michael K. Brady J. Joseph Cronin, Richard R. Brand "Performance-only-measurement-of service quality: a replication and extension" Journal of Business Research 55 (2002)17–31 p 17

بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر، عند التحدث عن هذا المدخل لابد من التطرق إلى مفهومين: أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما:

- 1- توقعات الزبون: وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحمل عليها30
- 2- إدراكات الزبون: وهي النقطة التي يدركها الزبون للخدمة فعليا كما قدمت له قد يكون راضيا عن الخدمة وبالتالي فقد أعجب بالنتائج كما ذكر الباحثان " Vandarmne and إن نموذج(SERVQUAL) لا يركز فقط على نتائج الخدمة، بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن وكما هو جدير بالإشارة أن هذا النموذج انتشر تطبيقه منذ بداية الثمانيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال. والواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة ولزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج فإننا سوف نعرض محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة حتى يمكن الاستفادة منه في قياس جودة الخدمة لأن هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، يمكن التعبير عنها بما يلى:

## جودة الخدمة = التوقعات - المدركات

هذه النظرية ناجمة من نظرية المطابقة إذ تنتج عليها ثلاث حالات، إما المطابقة أو فجوة سلبية أو البجابية 31

• فجوات النموذج: تم تقديم فجوات الخمس: تتعلق بكل من منظمة الخدمة وبالزبون، وبالاثنين معا، وكما مبين ذلك في الشكل وتتلخص هذه الفجوات في الشكل رقم (3-1) التالى:

53

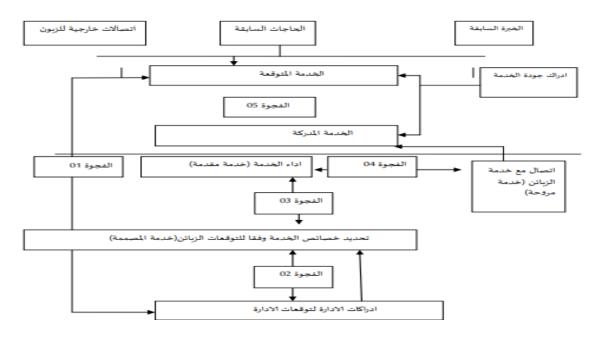
<sup>29</sup> د.قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمة ",مرجع سابق، ص101.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Philippe malaval, christophe bénaroya" Marketing business to bessiness", Op-cit, p67.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Richard Ladwein," Le comportement du consomateur", 2 editions, economica, Paris.

- 1- الفجوة الأولى: الفجوة بين توقعات الزبون وتصورات الإدارة: إن الإدارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقعه الزبائن وتشرع بتقديم ذلك، في حين أن الزبائن يتوقعون شيئا مختلفا تماما.
- 2- الفجوة الثانية: الفجوة بين تصور الإدارة ومواصفة جودة الخدمة: الإدارة قد لا تضع مواصفات الجودة وقد لا تضع ذلك بوضوح وفي حالات أخرى فإن الإدارة قد تضع مواصفات جودة واضحة ولكنها لا تكون قابلة للتحقيق.
- 3- الفجوة الثالثة: الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة: إن المشكلات غير المنظورة أو الإدارة الرديئة يمكن أن تقود إلى إخفاق مقدم الخدمة بالإيفاء بمواصفات جودة الخدمة. وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري ولكن أيضا العطل الميكانيكي
- 4- الفجوة الرابعة: الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية: هناك قد يكون عدم الرضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجعة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده، أو ما يرتبط بعدم رضاء الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات الشركة
- 5- الفجوة الخامسة: الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة: وهذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة. إن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات تفترق بهذا القدر أو ذاك عن توقعاتهم عن الخدمة.
- أن الفجوات الخمس تمثل التطبيق الافتراضي على أي تسهيل أو مرفق من مرافق الخدمة. حيث يظهر واضحا أن هذا النموذج يسمح للإدارة أن تقوم بالتقييم التحليلي لأسباب جودة الخدمة الرديئة والشكل (4) يوضح فجوات النموذج.

#### شكل (4): يوضح نموذج الفجوة (Servqual)



, Paris, Marketing srategique et opérationnel dunad, Source: Lambin. J-J p345., 2002

الاستراتيجية الأساسية لتقليص الفجوات لجودة الخدمات: لقد اقترح الباحث "Parasuraman" و "Eitham" مجموعة من القياسات والأساليب الأساسية لتقليص حجم الفجوات في تقديم الخدمة كما اعتبر الفجوة (1،2،3،4) هي الأساسية وتتلخص فيما يلي:

### 1- الفجوة الأولى:

- ❖ اكتساب فهم أفضل من توقعات العملاء من خلال البحوث وتحليل المتطلبات لوحدات الدراسة.
  - \* دراسة الشكاوي وما إلى ذلك.
  - ❖ زيادة الاتصالات بين الزبائن والإدارة من أجل تحسين التفاهم المتبادل.
    - تحسين الاتصال بين الموظفين والإدارة.
      - توجیه المعلومات إلى العمل.

#### 2- الفجوة الثانية:

❖ تكوين العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي في المؤسسة من خلال تكوين

- الموظفين وتفهيمهم الأهداف وأساليب التحسين الوصول إلى إرضاء العملاء
  - ❖ التأكد من أن تسيير الإدارة العليا يأتي بما يتوافق مع وجهة نظر العملاء.
     تدريب موظفي الإدارة لمعرفة كيفية تقديم خدمات عالية الجودة.
- ❖ توحيد المهام المتكررة لضمان الاتساق والموثوقية في وضع أساليب العمل.، وتحديد الموظفين لمهامهم وتأثيرها على الجودة.، والتأكد من أن الموظفين فهموا وقبلوا الأهداف والأولوبات.
  - ❖ قياس الأداء وتقديم تكوين للموظفين بانتظام.
  - مكافأة المديرين والموظفين الذين حققوا أهداف الجودة.

#### 3- الفجوة الثالثة:

- ❖ التأكد من أن مستوى الأداء في المؤسسة يتناسب مع أهداف الإدارة العليا وتوضيح دور موظف
  - ❖ التأكد من أن جميع الموظفين فهموا طريقة العمل التي تساهم في رضا الجميع
    - اختيار الموظفين على أساس قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق النجاح في عملهم.
      - تزوید الموظفین بالتکوین التقنی اللازم لأداء أفضل فی مهمتهم.
      - ❖ تطوير طرق مبتكرة للتوظيف على اجتذاب واستقطاب اليد العاملة المؤهلة
- ❖ تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد وتوفير المعدات التكنولوجية الأكثر ملاءمة وأكثر كفاءة
  - ♦ إبلاغ الموظفين من التصورات والتوقعات ومشاكل العملاء
  - ❖ تدربب العاملين في مجال الاتصالات الشخصية، خاصة في ظل الظروف العصيبة.
- ❖ القضاء على الأدوار المتناقضة بين الموظفين من خلال إشراكهم في إقامة برامج
   الجودة
  - ❖ قياس أداء الموظفين ومكافأة جودة خدمتهم
  - تدریب العاملین لتحدید الأولویات وإدارة الوقت.
    - وضع نظام للمكافأة سهل بسيط وعادل.
- ♦ إشراك معظم الموظفين والمديرين من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات في مستوى

- الأول للطبقة العاملة ومنحهم المزيد من الحرية في كيفية تحقيق الأهداف.
- ❖ التأكد من أن الموظفين الداخليين على اتصال جيد مع العملاء لتقديم خدمة جيدة لهم
  - ❖ تشجيع العمل الجماعي بحيث يساعد الموظفون بعضهم البعض.

#### 4- الفجوة الرابعة:

- التأكد من أن الترويج للخدمات يتناسب مع وعود المؤسسة.
- ❖ جمع الانطباعات من الموظفين عندما يتم إطلاق حملة إعلانية جديدة.
  - ❖ وضع الإعلانات التي تمثل العاملين في العمل
- ❖ عرض الإعلانات لأولئك الذين سوف يقدمون الخدمة قبل أن يتعرض العملاء للخدمة.
  - ❖ ضمان أن تشمل عمليات فرق المبيعات في الاجتماعات مع العملاء.
- ❖ تطوير الحملات في التدريب الداخلي، والدافع والدعاية لتعزيز الروابط بين التسويق والعمليات والموارد البشرية.
  - ❖ التأكد من أن معايير الخدمة هي نفسها في كل مكان.
- ❖ التأكد من أن مضمون الإعلان يعكس بدقة خصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للعميل.
  - ♦ إدارة متطلبات العملاء، " ما هو ممكن وما هو غير ذلك، ولماذا."
    - ❖ تحدید وتوضیح أوجه الاختلاف

## 2.18: الدلالات العلمية لاستخدام نماذج الجودة في قياس وتقييم الخدمة:

- لقد تم التوصل إلى مجموعة من الدلالات العملية لاستخدام نماذج SERQVUAL / SERVPERF في قياس وتقييم جودة الخدمة من الناحية العملية فإن هذه النماذج تساعد الإدارة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتلخص في الأتي 32:
- مدى قدرة الإدارة أو عجزها عن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والذي يمكن تحقيقه من خلال جانبي المعادلة التالية

إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = توقعات الزبائن نحو نفس الخدمة

<sup>32</sup> د. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمة ",مرجع سابق، ص103.

#### من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

#### الإدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = إدراكات الإدارة

- مدى المصداقية والثقة في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المروجة
- مستوى رضا أو عدم رضا الزبائن عن الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

#### توقعات الزبائن المستوى الخدمة = إدراكات الزبائن المستوى الأداء الفعلى للخدمة

- تحقيق التميز في الخدمة: بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين في منظمة الخدمة، يتولد عنها الإشباع والرضا والتحفيز لدى العاملين عندها لن يكون هناك فجوات حقيقية تفصل ما بين منظمة الخدمة وزبائنها. كما أكد Cronin and المعالمين عندها لنتائج دراسات "Parasurma" بحيث ممات دراستهما مسح لنتائج الدراسات التي قام بها "Parasurma" لقياس جودة الخدمة المدركة للعملاء في أربعة أنواع من الخدمات وهي (الخدمة البنكية، وخدمة مكافحة الآفات، وخدمة الغسيل الجاف، وخدمة الأكل السريع ( باستخدام نموذج SERVQUAL) وقد توصلت دراستهما إلى:
  - اختلاف أبعاد جودة الخدمة باختلاف نوع الخدمة.
- إن نموذج الفجوة مبني على نموذج الرضا بحيث يأخذ كلاهما التوقعات في الحسبان بالرغم من اختلاف مفهومي الرضا والجودة.
  - أن بعض أبعاد الجودة هي نتيجة لبقية أبعاد الجودة الخمسة.
- وعلى هذا الأساس فقد اقترحت دراستهما نموذج أخر جديد لقياس جودة الخدمة وأطلقت عليه نموذج الأداء الفعلي "SERVPERF" حيث يعتمد هذا المقياس على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة، باستخدام إدراك العملاء للأداء الفعلى للخدمة المقدمة

لهم، وبالتالي استبعاد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكاته لمستوى الخدمة، وقد أكدت نتائج الصدق والثبات الصلاحية الممتازة لهذا النموذج بالنسبة لنوعين و بالنسبة لثلاثة أنواع من الخدمات السابقة مقابل نجاح نموذج فقط من الخدمات. وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة استخدام نموذج الأداء الفعلي في دراسات قياس جودة الخدمة، لما يتميز به عن نموذج الفجوة بسهولة الاستخدام والبساطة وكذلك بزيادة درجة واقعيته ومصداقيته

### 2.19. أساليب معالجة اللاجودة:

مع الإقرار بأن توقعات وتقييمات الزبائن لجودة الخدمة وإدراكهم لها في حالة عدم استقرار أو تغيير مستمر فإن أساليب معالجة الفجوات ينبغي أن تتسم بالديناميكية طبقا لذلك، فهناك عدد من الأساليب المقترحة لمعالجة الفجوات المسببة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها الزبون وهذه الأساليب:

- معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة: تلعب البحوث الميدانية دورا مهما في معرفة وإدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها الزبائن، سواء بالنسبة لمنظمة الخدمة المعنية أو بالنسبة لمنظمات الخدمة المنافسة وصياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم لها. من الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة تحريريا، وأن يفهمها جميع العاملين في منظمة الخدمة وان يمارسوها ميدانيا في اتصالهم مع الزبائن وأن تكون هذه المعايير ممثلة تمثيلا حقيقيا لتوقعات الزبائن.
- وضع معايير للأداء: تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة حيث جرت العادة في المنظمات الخدمية، أن تتضمن مبادئ ممارسة العمل وعودا عامة بإخبار الزبائن تحريرا بأنها شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المختلفة
- عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة: قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها

<sup>33</sup> د. شيرين حامد محمد أبو وردة، "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية"،مدرس بقسم إدارة الاعمال - أكاديمية الدلتا للعلوم معهد الدلتا العالى للحاسبات، نوفمبر 2007،بتصرف.

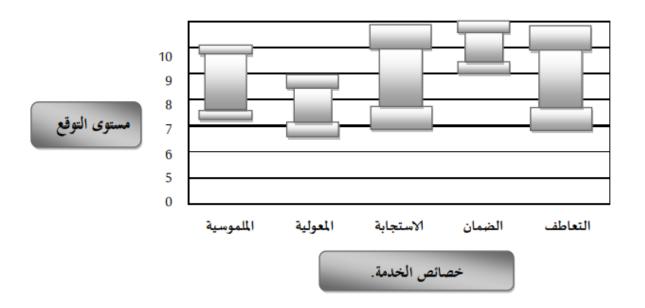
إجراءات الحصول على الخدمة وهذه الضمانات تعزز سمعة منظمة الخدمة في أذهان الزبائن إذا ما تم الوفاء بها

- العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون: بما أن هذه العلاقات تعد حيوية في تحقيق الرضا لدى الزبون وهي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها الزبون نفسه، فإن الضرورة تقتضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب والطرق الايجابية في التعامل مع الزبائن
- منطقة السماح: يمكن استخدام تحليل منطقة السماح من أجل تحسين جودة الخدمة إن تحليل منطقة السماح قامت لأول مرة من قبل زيثمل وزميليه عام ( 1993 ) كإطار للتوقعات المتعددة في دراستهم التي حملت عنوان "طبيعة ومحددات وتوقعات خدمة الزبون." إن تحليل منطقة السماح يقوم على الخدمة المتصورة وفجوة الجودة بين مستوى الخدمة الملائمة –وهو الحد الأدنى للجودة التي تقبل حيث ما دونها تكون جودة الخدمة الرديئة أو الزبون غير الراضي أو التالف ومستوى الجودة المرغوبة الذي يمثل توقعات الزبون.وبين الاثنين منطقة السماح التي تمثل مدى التغير الذي يميزه الزبون ويقبله 34، إن تحليل منطقة السماح يمكن استخدامه بأشكال متعددة أهمها:
- 1- منطقة السماح في جودة الخدمة الكلية: حيث أن الزبائن يتعاملون مع الخدمة كحزمة كاملة ويضعون توقعاتهم بناء على خبراتهم بالخدمة وجودتها المتصورة.
- 2- منطقة السماح للخصائص الأكثر أهمية والأقل أهمية بما يساعد على توجيه جهود الإدارة
- 3- تحليل منطقة السماح للخصائص المنفردة لجودة الخدمة وفي هذه الحالة فإن منطقة السماح يمكن أن تتسع أو تضيق ليس فقط للجودة المتصورة والخدمة الكلية وإنما لكل خاصية من خصائص جودة الخدمة.

شكل (5): تحليل منطقة السماح لخصائص الخدمة

\_

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Christpher lovelock et autre, "Marketing des service ", Op-cit"; P42.



Op-cit "; P44 "Marketing des service "4 Source: Christpher lovelock et autre

- إن تحليل منطقة السماح على مستوى الخصائص المنفردة في الشكل رقم (5) يمكن أن يطبق على جميع الشركات وحسب أهمية هذه الخصائص في المجالات المختلفة.
- أن تحليل منطقة السماح على مستوى الخدمة الكلية أو الخصائص المنفردة، يمكن أن يقدم للإدارة وسيلة فعالة في تحليل الجودة المتصورة لدى الزبون وتحديد الفجوة بين المستوى المرغوب والملائم كالأهداف من أجل تضييقها كأساس في تحسين الجودة الكلية أو خصائصها المنفردة. وهذا يعني أن تقليص منطقة السماح يشير إلى تحسين الجودة وإتساعها يشير إلى تراجع جودة الخدمة إما بسبب الشركة أو بسبب ارتفاع مستوى توقعات الزبون، ولابد من التأكد على أن تحليل منطقة السماح يعتبر وسيلة فعالة في دراسة فجوة الجودة بطريقة أكثر وضوحا وسهولة من طريقة فجوات الجودة التي تبدو أكثر تعقيداً وذات فجوات متداخلة تجعل القياس فيها أصعب من جهة أخرى.

#### 2.20.خاتمة:

إن الاهتمام بجودة الخدمات يعتبر في الوقت الحاضر من المهام التي ترتكز عليها المنظمات المنتجة للخدمات وذلك بسبب تزايد المنافسة بشكل كبير، وبما أن الخدمة نشاط أو مجموعة من الأنشطة غير الملموسة تنتج وتقدم من خلال تفاعل مقدم الخدمة ومتلقيها، فإن جودة الخدمة تقع في قلب عمليات تقديم الخدمات وتنفيذها، حيث تدل التجارب والدراسات على أن الدول الدول التي

تتمتع بنشاط إداري متميز هي تلك الدول التي حققت إنجازات مؤثرة وتقدماً ملحوظاً، أما الدول التي تفتقر إلى هذا النشاط تعاني من عجز الإنجازات ومن التخلف الملحوظ.

# 3. الفصل الرابع: الدراسة العملية:

#### 3.1. مقدمة:

يعاني العملاء لإصدار خدمة التراخيص الطبية الكثير من الوقت والجهد والتكاليف حيث يحتاجون لتحصيل أوراق ثبوتية من أكثر من دائرة حكومية للحصول على الخدمة ومثالا على ذلك يرفق الباحث الأوراق المطلوبة لمنح ترخيص مؤقت وإذن فتح صيدلية في الريف في الملحق رقم (3). حيث يحتاج العميل إلى أوراق ثبوتية من دائرة السجل المدني والبريد والسجل العقاري ونقابة الصيادلة ودوائر أخرى تحتاج إلى الكثير من الوقت لإصدارها.

## 3.2. : الفصل الأول من الدراسة العملية:

### 3.2.1 : أداة الدراسة:

- اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث بتوزيع استبانتين على الشكل التالى:
- الاستبانة الأولى: قام الباحث بتوزيع الاستبانة الأولى على العاملين في شعبة السجل في مديرية الصحة وبعض العاملين في المديريات الأخرى التي تساهم في إصدار الخدمة، وتقسم إلى قسمين رئيسيين:
- 1- القسم الأول: تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديموغرافية للعينة التي تم توزيع الاستبانة عليها.
  - 2- القسم الثاني: تناول هذا القسم جمع بيانات عن استخدام نظم أتمتة من قبل العينة. 3-
- الاستبانة الثانية: تم توزيع الاستبانة الثانية على العملاء (أطباء وصيادلة ومخبريين و..) الذين يحتاجون لإصدار خدمة التراخيص الطبية وتقسم إلى قسمين رئيسيين:
- 1- القسم الأول: تناول هذا القسم سؤالين تشمل متغيرات ديموغرافية: (الجنس، طبيعة العمل).

- 2- القسم الثاني: تناول هذا القسم (22) عبارة تهدف إلى قياس جودة الخدمة المقدمة وتقسم إلى خمس أقسام أساسية:
- ❖ القسم الأول: يتألف هذا القسم من خمس عبارات تهدف إلى قياس البعد الأول لجودة الخدمة وهو (الاستجابة).
- ❖ القسم الثاني: يتألف هذا القسم من أربع عبارات تهدف إلى قياس البعد الثاني لجودة الخدمة وهو (الموثوقية).
- ❖ القسم الثالث: يتألف هذا القسم من أربع عبارات تهدف إلى قياس البعد الثالث لجودة الخدمة وهو (الاعتمادية).
- ❖ القسم الرابع: يتألف هذا القسم من خمس عبارات تهدف إلى قياس البعد الرابع لجودة الخدمة وهو (التعاطف).
- ❖ القسم الخامس: يتألف هذا القسم من أربع عبارات تهدف إلى قياس البعد الخامس لجودة الخدمة وهو (الملموسية).
- وقد اعتمد الباحث على مقياس لايكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي:
  - غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم (1)
    - عير موافق ويقابلها الدرجة رقم (2)
      - حیادی وبقابلها الدرجة رقم (3)
      - موافق وبقابلها الدرجة الرقم (4)
    - موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم (5)
- ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة سابقا لقياس كل من أبعاد جودة الخدمة، وقياس استخدام نظم الأتمتة بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، استعان بها الباحث لتصميم الاستبانة.
  - قسم الباحث الفصل الأول من الدراسة العملية إلى ثلاثة أقسام رئيسة:
  - القسم الأول: تناول توصيف المتغيرات الديموغرافية للعينتين المدروستين.

- القسم الثاني: تناول اختبار صدقية وثبات المقياس.
  - القسم الثالث: اختبار الفرضيات.

#### 3.2.2: توصيف المتغيرات الديمغرافية.

- عينة مقدمة الخدمة:
- الجنس: تم اختيار هذه العينة من العاملين في المكاتب الإدارية في شعبة السجل في مديرية الصحة وبعض العاملين في المديريات الأخرى التي تساهم في إصدار الخدمة وجاءت على الشكل الاتي:

جدول (2): الجنس

					الجنس
		Fraguanay	Percent	Valid       Cumulative         Percent       Percent         20.0       20.0         80.0       100.0         100.0       100.0	Cumulative
		Frequency	reicent		
Valid	ذكر	20	20.0	20.0	20.0
	أنثى	80	80.0	80.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

- من الجدول رقم (2) نجد أن عدد الذكور بلغ (20) بنسبة (20%) من الحجم الكلي للعينة للعينة الأولى، وبلغ عدد الإناث 80 أنثى بنسبة (80%) من الحجم الكلي للعينة الأولى.
  - الشهادة العلمية:

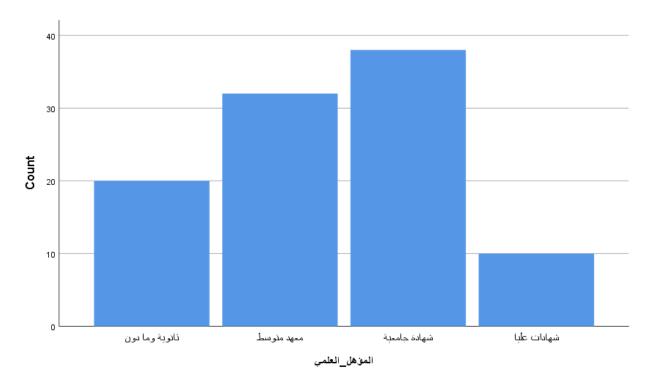
جدول (3): الشهادة العلمية

					المؤهل العلمي
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulat ive Percent
Valid	ثانوية وما دون	20	20.0	20.0	20.0
	معهد متوسط	32	32.0	32.0	52.0
	شهادة جامعية	38	38.0	38.0	90.0
	شهادات عليا	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

- من الجدول رقم (3) ان الشهادات العلمية للعاملين في العينة المدروسة جاءت على الشكل الآتى:
- 1- بلغ عدد العاملين الحاصلين على درجة شهادات عليا (10) عاملين بنسبة (10%) من حجم العينة المدروسة.
- 2- بلغ عدد العاملين الحاصلين على شهادة جامعية (38) عامل بنسبة (38%) من حجم العينة المدروسة.
- 3- بلغ عدد العاملين الحاصلين على شهادة معهد متوسط (32) عاملا بنسبة (32%) من حجم العينة المدروسة.
- 4- بلغ عدد العاملين الحاصلين على الشهادة الثانوية فقط وما دون (20) عمال بنسبة (20%) من حجم العينة المدروسة.
  - أخذ هذا التوزيع الشكل التالي:

شكل (6) :توزع الشهادة العلمية لدى العينة المدروسة



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

• العمر:

شكل (7): العمر

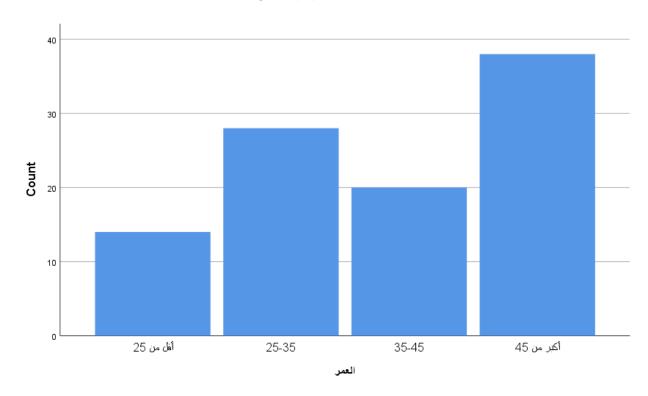
					العمر
				Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	أقل من 25	14	14.0	14.0	14.0
	25-34	28	28.0	28.0	42.0
	35-45	20	20.0	20.0	62.0
	أكبر من 45	38	38.0	38.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

- تراوح أعمار العاملين في المكاتب الإدارية في العينة المدروسة كما يظهره الجدول رقم (4-2-3) على الشكل الآتى:
- 1- بلغ عدد العاملين الذين أعمارهم أقل من (25) سنة (14) عاملين بنسبة (14%) من حجم العينة المدروسة.

- 2- بلغ عدد العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (25-34) سنة (28) عامل بنسبة (28%) من حجم العينة الإجمالي.
- 3- بلغ عدد العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (35-45) سنة (20) عامل بنسبة (20%) من حجم العينة الإجمالي
- 4- بلغ عدد العاملين الذين تزيد أعمارهم عن (45) سنة (38) عامل بنسبة (38%) من حجم العينة الإجمالي.
  - وأخذ هذا التوزيع الشكل الآتي:

شكل (8) :التوزع العمري للعاملين



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

الخبرة:

جدول (4) :الخبرة

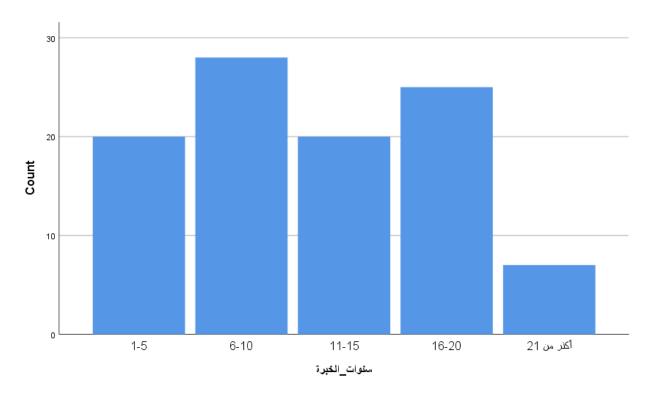
					سنوات الخبرة
		Frequency	ncy Percent	Valid	Cumulative
		requercy		Percent	Percent
Valid	1-5	20	20.0	20.0	20.0

	6-10	28	28.0	28.0	48.0
	11-15	20	20.0	20.0	68.0
	16-20	25	25.0	25.0	93.0
	أكثر من 21	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

- من الجدول رقم (4) نجد أن الخبرة التي يتمتع بها العاملون في المكاتب الإدارية في العينة المدروسة تتوزع على الشكل الآتى:
- 1- إن عدد العاملين الذين لا تتجاوز الخبرة لديهم (5) سنوات يساوي (20) عمال بنسبة (20) من إجمالي العينة المدروسة.
- 2- إن عدد العاملين الذين تتراوح الخبرة لديهم بن (6-10) سنة يساوي (28) عامل بنسبة (28) من إجمالي العينة المدروسة.
- 3- إن عدد العاملين الذين تتراوح الخبرة لديهم بين (11-15) سنة يساوي (20) عمال بنسبة (20%) من إجمالي العينة المدروسة.
- 4- إن عدد العاملين الذين تتراوح الخبرة لديهم بين (16-20) سنة يساوي (25) عامل بنسبة (25%) من إجمالي العينة المدروسة.
- 5- إن عدد العاملين الذين تزيد الخبرة لديهم عن (20) سنة يساوي (7) عمال بنسبة (7%) من إجمالي العينة المدروسة.
  - ويأخذ هذا التوزع الشكل الأتي:

شكل (9): توزع سنين الخبرة للعاملين



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spas

#### مهارات استخدام الحاسب:

جدول (5): مهارة استخدام الحاسب

					:(
		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
		rrequency	1 ercent	Percent	Percent
	ضعيف	32	32.0	32.0	32.0
	متوسط	28	28.0	28.0	60.0
Valid	ختخ	20	20.0	20.0	80.0
	ممتاز	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spas-

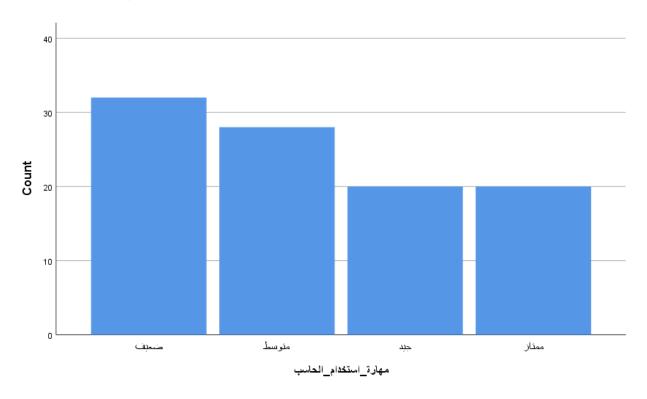
من الجدول رقم (5) يمكن تحديد مهارات استخدام العاملين للحاسب الألي وفق التوزيع الأتي:

1- إن عدد العاملين ذوي المهارات المنخفضة في استخدام الحاسب الآلي هو (32) عامل بنسبة (32%) من إجمالي العينة المدروسة.

- 2- إن عدد العاملين ذوي المهارات المتوسطة في استخدام الحاسب الآلي هو (28) عامل بنسبة (28%) من إجمالي العينة المدروسة.
- 3- إن عدد العاملين ذوي المهارات الجيدة في استخدام الحاسب الآلي هو (20) عمال بنسبة (20%) من إجمالي العينة المدروسة.
- 4- إن عدد العاملين ذوي المهارات الممتازة في استخدام الحاسب الآلي هو (20) عمال بنسبة (20%) من إجمالي العينة المدروسة.

## - ويأخذ توزيع هذه المهارات الشكل الأتي:

شكل (10): مهارات استخدام الحاسب الآلي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spas

- عينة العملاء:
- الجنس: بالنسبة لعينة العملاء فقد جاءت على الشكل الأتي:

جدول (6): جنس العميل

					جنس العميل
		Fragueney	Percent	Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	ذكر	44	44.0	44.0	44.0
	أنثى	56	56.0	56.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spas

من الجدول (6) نجد أن عدد الذكور بلغ (44) بنسبة (44%) من الحجم الكلي للعينة الثانية وبلغ عدد الإناث (56) أنثى بنسبة (56%) من الحجم الكلي للعينة.

- طبيعة العمل:

جدول (7): طبيعة عمل العميل

					:(
		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
		Trequency	Terecit	Percent	
	طبيب	28	28.0	28.0	90.0
	مخبري	16	16.0	16.0	62.0
Valid	صيدلي	46	46.0	46.0	46.0
vand	معهد تعويضات أسنان	10	10.0	10.0	100.0
	أسنان	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spas

من الجدول رقم (7) نجد أن طبيعة العمل لدى العينة الثانية تتوزع على الشكل التالي:

- إن عدد العملاء الأطباء يساوي (28) بنسبة (28%) من إجمالي العينة الثانية المدروسة.
- إن عدد العملاء المخبريين يساوي (16) بنسبة (16%) من إجمالي العينة الثانية المدروسة.
- إن عدد العملاء الصيادلة يساوي (46) بنسبة (46%) من إجمالي العينة الثانية المدروسة.
- إن عدد العملاء خريجي معهد تعويضات أسنان يساوي (10) بنسبة (10%) من إجمالي العينة الثانية المدروسة.

# 3.2.3. : استخدام نظم الأتمتة لدى العاملين في الجهات المدروسة:

إن متوسط إجابات العاملين عن استخدام نظم الأتمتة في عملهم يأخذ القيم الآتية الواردة في الجدول رقم (8):

جدول (8): استخدام اليات نظم الأتمتة

Descriptive Statisti					
	N	Mean			
تتوافر قاعدة بيانات دقيقة وشاملة لذوي المهن الطبية	100	4.0000			
يستخدم البريد الالكتروني (E-mail) لإرسال واستقبال الوثائق	100	3.4800			
تستخدم نظم معالجة الصور في التعامل مع الوثائق.	100	1.8400			
تستخدم منصة الكترونية لتسجيل طلب خدمة من قبل العميل.	100	1.9200			
تستخدم الأرشفة الالكترونية لحفظ الوثائق والمعلومات رقميا في الحاسب.	100	1.8200			
توجد شبكة داخلية تربط بين المراكز المتعلقة بإصدار الخدمة.	100	2.3600			
تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق صفحة أو موقع للإعلان عن الخدمة	100	2.5000			
يستخدم الفاكس لاستقبال وإرسال الوثائق من خلال العمل اليومي	100	2.0200			
يستخدم الدليل الالكتروني لأرقام الهواتف لتسريع التواصل بين العاملين	100	2.6000			
يوجد عدد كافي من أجهزة الحاسب للتعامل مع الوثائق.	100	2.4400			
Valid N (listwise)	100				

وبالتالي فإن الاستخدام الأكبر من آليات نظم الأتمتة يعود لوجود قاعدة بيانات دقيقة وشاملة لذوي المهن الطبية بالدرجة الأولى حيث بلغ متوسط قيم الإجابات (4.000) ويليه استخدام البريد الالكتروني (E-mail) بقيمة متوسط (3.4800) أما باقي آليات استخدام نظم الأتمتة فجميع قيم متوسطاها أقل من قيمة المتوسط المقاس

## 3.2.4 ثبات المقاييس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من الاستبانة الموزعة على العاملين لحساب المتغير المستقل (استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية في مديرية صحة طرطوس.) والاستبانة الموزعة على العملاء لحساب المتغير التابع (جودة الخدمة).

#### بالنسبة للاستبانة الموزعة على العاملين:

جدول (9): ثبات استبانة المتغير المستقل

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.754	10

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spas

من الجدول رقم (9) نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة للاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل بلغ (0.754) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعي الحذف أى من العبارات.

## بالنسبة للاستبانة الموزعة على العملاء:

جدول (10): ثبات استبانة المتغير التابع

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.825	22

من الجدول رقم (10) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة المتعلقة بجودة الخدمة بلغ ( 0.825) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعي لحذف أي من العبارات. كما قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ للعبارات التي استخدمت لقياس كل بعد من أبعاد الجودة الخمس وكانت النتائج على الشكل الآتي:

جدول (11): ثبات بعد استجابة الخدمة

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
.772	5			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

من الجدول رقم (11) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس استجابة الخدمة بلغ (0.772) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعى لحذف أي من العبارات.

جدول (12): ثبات بعد موثوقية الخدمة

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.735	4

من الجدول رقم (12) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس موثوقية الخدمة بلغ (0.735) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

جدول (13): ثبات بعد اعتمادية الخدمة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.739	4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

من الجدول رقم (13) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس اعتمادية الخدمة بلغ (0.739) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعى لحذف أي من العبارات.

جدول (14): ثبات بعد التعاطف أثناء تقديم الخدمة

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.767	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

من الجدول رقم (14) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس درجة التعاطف أثناء تقديم الخدمة بلغ (0.767) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

جدول (15): ثبات استبانة ملموسية الخدمة

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.734	4

من الجدول رقم (15) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس درجة الملموسية أثناء تقديم الخدمة بلغ (0.734) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

### 3.2.5. اختبار الفرضيات.

1- دراسة متوسط استخدام نظم الأتمتة ومتوسط جودة الخدمة.

الفرضية الأولى: " يتم استخدام نظام مؤتمت لإصدار خدمات التراخيص الطبية في مديربة صحة طرطوس."

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى استخدامهم لنظم الأتمتة فكان المتوسط يساوي (2.4980)، كما هو وارد في الجدول رقم (16) للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (17)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /p(sig) =0.00000 (17) وهي أصغر من

مستوى الدلالة /a=0.05/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

#### - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.4980) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى استخدامهم لنظم الأتمتة، وبالتالي فإن الفرضية الأولى مرفوضة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار انخفاض مستوى استخدام أفراد العينة لآليات نظم الأتمتة (نظام مؤتمت لإصدار خدمة التراخيص الطبية) أثناء عملهم اليومي.

جدول (16): المتوسط الحسابي لاستخدام نظم الأتمتة

Descriptive Statistics						
N Mean Std. Deviation Varia						
الأتمتة	100	2.4980	.40854	.167		
Valid N (listwise)	100					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

				One-	-Sample Test
				7	Test Value = 3
			Mean	95%	Confidence
t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Interval	of the
					Difference

					Lower	Upper
الأتمتة	-9.084	99	.000	37111	4522	2900

جدول One-Sample Test17 لمتوسط استخدام نظام مؤتمت

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

#### 2- الفرضية الثانية:

" تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة في مديرية صحة طرطوس (شعبة السجل) الجودة المطلوبة لمتلقى الخدمة (العملاء من أطباء وصيادلة ومخبربين و.. الخ)"

وهنا قام الباحث قبل اختبار هذه الفرضية بمناقشة الفرضيات الفرعية لها على الشكل الآتى:

- الفرضية الفرعية الأولى: تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة الاستجابة.

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى استجابة الخدمة المقدمة فكان المتوسط يساوي (2.2960)، كما هو وارد في الجدول (18).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (19)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /0.000 ( sig ) وهي أصغر من مستوى الدلالة /Alpha) الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

#### - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.2960) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى استجابة الخدمة المقدمة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار انخفاض مستوى استجابة الخدمة المقدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة (العملاء).

جدول (18): المتوسط الحسابي لاستجابة الخدمة

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Variance	
الاستجابة	100	2.2960	.54271	.295	
Valid N (listwise)	100				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول (19): One-Sample Test لمتوسط استجابة الخدمة

					One-S	ample Test
					Te	st Value = 3
					95%	Confidence
				Mean	Interval	of the
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference		Difference
					Lower	Upper
الاستجابة	-12.972	99	.000	70400	8117	5963

#### الفرضية الفرعية الثانية:

تتصف خدمة التراخيص الطبية المقدمة بالموثوقية. قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى موثوقية الخدمة المقدمة، فكان المتوسط يساوي (2.933)، كما هو وارد في الجدول رقم (20): للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب و متوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (21)،حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /0.000 (3g) وهي أصغر من مستوى الدلالة /Alpha (20.05)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

### - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.3900) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى موثوقية الخدمة المقدمة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار انخفاض مستوى موثوقية الخدمة المقدمة من وجهة نظر متلقى الخدمة (العملاء).

جدول (20): المتوسط الحسابي لموثوقية الخدمة

			Descript	ive Statistics
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
الموثوقية	100	2.3900	.55085	.303

Valid N (listwise)	100		
( /			

جدول (21): One-Sample Test لمتوسط موثوقية الخدمة

					One-S	ample Test
					Те	st Value = 3
					95%	Confidence
					Interval	of the
				Mean		Difference
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Lower	Upper
الموثوقية	-11.074	99	.000	61000	7193	5007

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

## 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

## "تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة الاعتمادية."

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى اعتمادية الخدمة المقدمة، فكان المتوسط يساوي (2.600)، كما هو وارد في الجدول رقم (22)،

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول

رقم (23)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /p(sig ) =0.0000 وهي أصغر من مستوى الدلالة /p(sig ) =0.0000 الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الدلالة /Alpha) الأمر الذي يعني الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

## - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.600) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى اعتمادية الخدمة المقدمة وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار انخفاض مستوى اعتمادية الخدمة المقدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة (العملاء).

جدول (22): المتوسط الحسابي لاعتمادية الخدمة

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Variance			
الاعتمادية	100	2.6000	.65075	.423			
Valid N (listwise)	100						

جدول (23): One-Sample Test لمتوسط اعتمادية الخدمة

One-Sample Test
Test Value = 3

				Mean	95% Confider	nce Interval
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	of th	e Difference
					Lower	Upper
الاعتمادية	-6.178	99	.000	40000	5285	2715

### 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

### "يشعر العملاء بالتعاطف أثناء حصولهم على خدمة التراخيص الطبية. "

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى التعاطف في الخدمة المقدمة، فكان المتوسط يساوي (2.902)، كما هو وارد في الجدول رقم (24).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (25)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /p(sig ) =0.049/ وهي تساوي تقريبا مستوى الدلالة /Alpha) الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

## - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.902) وهي قريبة من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مدى التعاطف في الخدمة المقدمة، وبالتالي

فإن الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار مستوى جيد من التعاطف في الخدمة المقدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة (العملاء).

جدول (24): المتوسط الحسابي للتعاطف

Descriptive Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Variance		
التعاطف	100	2.9020	.49277	.243		
Valid N (listwise)	100					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول (25) One-Sample Tes نفي الخدمة

					One-S	Sample Test			
	Test Value = 3								
					95%	Confidence			
		ale.		Mean	Interval	of the			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference		Difference			
					Lower	Upper			
التعاطف	-1.989	99	.049	09800	1958	0002			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

## 5- الفرضية الفرعية الخامسة:

"يترافق تقديم الخدمة في الحصول على التراخيص الطبية في مديرية الصحة مع درجة من الملموسية تلبي حاجات العملاء."

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى الملموسية في الخدمة المقدمة، فكان المتوسط يساوي (2.3325)، كما هو وارد في الجدول رقم (26).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب وتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (27)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة (27)0 = (27)0 وهي أصغر من مستوى الدلالة (27)1 - هي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط المقياس (3)1 للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

#### - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.3325) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى الملموسية في الخدمة المقدمة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الخامسة مرفوضة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار انخفاض مستوى الملموسية في الخدمة المقدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة (العملاء).

جدول (26): المتوسط الحسابي لدرجة الملموسية

			Descri	ptive Statistics
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
الملموسية	100	2.3325	.55054	.303
Valid N (listwise)	100			

جدول (27): One-Sample Test لمتوسط ملموسية الخدمة

					One-S	Sample Test
					Те	st Value = 3
					95%	Confidence
	1	ale.	Cir. (O. tailad)	Mean	Interval	of the
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference		Difference
					Lower	Upper
الملموسية	-12.124	99	.000	66750	7767	5583

ومن ثم قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس جودة الخدمة المقدمة، فكان المتوسط يساوي (2.5041)، كما هو وارد في الجدول رقم (28).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (29)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة (29) ((39)) وهي أصغر من مستوى الدلالة (30) الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

#### - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (2.5041) وهي أصغر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تقيس جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة مرفوضة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار انخفاض جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة (العملاء).

جدول (28): المتوسط الحسابي لجودة الخدمة المقدمة

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Variance			
جودة_الخدمة	100	2.5041	.35597	.127			
Valid N (listwise)	100						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول (29): One-Sample Test لمتوسط جودة الخدمة المقدمة

					One-S	Sample Test
					Te	st Value = 3
					95%	Confidence
	,	16	0: (0 ( !! !)	Mean	Interval	of the
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference		Difference
					Lower	Upper
جودة الخدمة	-13.597	99	.000	48440	5551	4137

3.2.6.: دراسة العلاقة بين استخدام نظام مؤتمت وجودة الخدمة واختبار الفرضيات.

# <u>1- الفرضية الرئيسية:</u>

"يوجد علاقة معنوية بين استخدام نظام مؤتمت للحصول على التراخيص الطبية وبين جودة الخدمة المقدمة في مديرية الصحة."

من أجل الوصول إلى الاختبار النهائي لهذه الفرضية قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية الخمس لهذه الفرضية على الشكل التالى:

## الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية وبين استجابة الخدمة المقدمة في مديرية الصحة."

لاختبار هذه الفرضية عمد الباحث إلى اختبار الفروق الجوهرية بين متوسطات إجابة أفراد العينيتين على محوري استخدام نظام مؤتمت واستجابة الخدمة حيث ظهرت نتائج اختبار ستيودنت T لعينتين مستقلتين كما يلى:

يتضح من الجدول (31) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) تبلغ (0.295) وهي أكبر من مستوى الدلالة والذي يساوي (0.05)، لذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استخدام نظام مؤتمت وبين متوسطات استجابة الخدمة المقدمة. حيث نجد في الجدول رقم (30) أن قيمة كل من المتوسطين الإجماليين تميل إلى عدم موافقة أفراد العينتين على عبارات كل من المحورين، فعندما انخفضت قيمة المتوسط الذي يشير إلى استخدام نظام مؤتمت، كان متوسط إجابات أفراد العينة منخفضة فيما يخص الاستجابة. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية

الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة بين استخدام نظام مؤتمت وبين استجابة الخدمة المقدمة للعملاء.

جدول (30): متوسطي المتغيرين الأتمتة والاستجابة

				Gr	oup Statistics
	المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
	- J				Mean
المتوسطات	الأتمتة	100	2.4980	.44653	.04465
	الاستجابة	100	2.2960	.54271	.05427

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول (31): Independent Samples Test لمتوسطات الأتمتة والاستجابة

									Independent S	amples Test
		Levene's  Equality	Test for of ariances						t-test for Equal	ity of Means
	Equal	F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Interval Lower	Confidence of the Difference Upper
	variances assumed	7.793	.00	1.05	98	.29	.1020	.0968 7	.09023	.29423
المتوسطات	Equal variances not assumed			1.05	87.74 2	.29	.1020 0	.0968 7	.09051	.29451

#### الفرضية الفرعية الثانية:

" توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية وبين موثوقية الخدمة المقدمة في مديرية الصحة."

لاختبار هذه الفرضية عمد الباحث إلى اختبار الفروق الجوهرية بين متوسطات إجابة أفراد العينيتين على محوري استخدام نظام مؤتمت وموثوقية الخدمة المقدمة حيث ظهرت نتائج اختبار ستيودنت T لعينتين مستقلتين كما يلي:

يتضح من الجدول (33) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) تبلغ (0.129) وهي أكبر من مستوى الدلالة والذي يساوي (0.05)، لذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استخدام نظام مؤتمت وبين متوسطات موثوقية الخدمة المقدمة. حيث نجد في الجدول رقم (32) أن قيمة كل من المتوسطين الإجماليين تميل إلى عدم موافقة أفراد العينتين على عبارات كل من المحورين، فعندما انخفضت قيمة المتوسط الذي يشير إلى استخدام نظام مؤتمت، كان متوسط إجابات أفراد العينة منخفضة فيما يخص الاستجابة. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة بين استخدام نظام مؤتمت وبين موثوقية الخدمة المقدمة للعملاء.

جدول (32): المتوسطات الحسابية للأتمتة والموثوقية

			Grou	p Statistics
				Std.
المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Error
				Mean

	الأتمتة	100	2.4980	.44653	.04465
المتوسطات	المو_ثوقية	100	2.3900	.55085	.05508

جدول (33) Independent Samples Test الأتمتة والموثوقية

									Independent S	amples Test
		Levene's T	Test for of /ariances						t-test for Equal	ity of Means
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- taile d)	Mean Differe nce	Std. Error Differe	95% Interval	Confidence of the Difference Upper
	Equal variances assumed	6.588	.011	1.52	198	.12	.1080	.0709	.03184	.24784
المتوسطات	Equal variances not assumed			1.52	189.8 7	.12	.1080	.0709	.03187	.24787

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

## الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية وبين اعتمادية الخدمة المقدمة في مديرية الصحة."

لاختبار هذه الفرضية عمد الباحث إلى اختبار الفروق الجوهرية بين متوسطات إجابة أفراد العينيتين على محوري استخدام نظام مؤتمت واعتمادية الخدمة المقدمة حيث ظهرت نتائج اختبار ستيودنت T لعينتين مستقلتين كما يلى:

يتضح من الجدول (35) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) تبلغ (0.196) وهي أكبر من مستوى الدلالة والذي يساوي (0.05)، لذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استخدام نظام مؤتمت وبين متوسطات استجابة الخدمة المقدمة. حيث نجد في الجدول رقم (34) أن قيمة كل من المتوسطين الإجماليين تميل إلى عدم موافقة أفراد العينتين على عبارات كل من المحورين، فعندما انخفضت قيمة المتوسط الذي يشير إلى استخدام نظام مؤتمت، كان متوسط إجابات أفراد العينة منخفضة فيما يخص الاعتمادية وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة بين استخدام نظام مؤتمت وبين اعتمادية الخدمة المقدمة للعملاء.

جدول (34): المتوسطات الحسابية للأتمتة والاعتمادية

					Group Statistics
	المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتوسطات	الأتمتة	100	2.4980	.44653	.04465
3	الاعتمادية	100	2.6000	.64745	.06475

جدول (35): Independent Samples Test المتوسطات الأتمتة والاعتمادية

							Independent	Samples Test
Levene's	Test for							
Equality	of						t-test for Equ	ality of Means
٧	ariances							
				Sig.	Mean	Std.	95%	Confidence
F	Sig.	t	df	(2-	Differe	Error	Interval	of the
				taile	nce	Differe		Difference

						d)		nce	Lower	Upper
	Equal variances assumed	4.285	.04	- 1.29 7	198	.19 6	- .1020 0	.0786 5	.25710	.05310
المتوسطات	Equal			-			_			
	variances			1.29	175.8	.19	.1020	.0786	-	.05322
	not			7	0	6	0	5	.25722	
	assumed			,			U			

### > الفرضية الفرعية الرابعة:

" توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية والتعاطف في الخدمة المقدمة في مديرية الصحة."

لاختبار هذه الفرضية عمد الباحث إلى اختبار الفروق الجوهرية بين متوسطات إجابة أفراد العينيتين على محوري استخدام نظام مؤتمت وتعاطف الخدمة المقدمة حيث ظهرت نتائج اختبار ستيودنت T لعينتين مستقلتين كما يلى:

يتضح من الجدول (37) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) تبلغ (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة والذي يساوي (0.05)، لذلك فإننا نرفض فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استخدام نظام مؤتمت وبين متوسطات تعاطف الخدمة المقدمة. حيث نجد في الجدول رقم (36) نجد أنه عندما انخفضت قيمة المتوسط الذي يشير إلى استخدام نظام مؤتمت، كان متوسط إجابات أفراد العينة قريبة إلى متوسط مقياس ليكارث (3) فيما يخص التعاطف وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة بين استخدام

نظام مؤتمت وبين تعاطف الخدمة المقدمة للعملاء. حيث تتصف الخدمة المقدمة للعملاء بدرجة جيدة من التعاطف في غياب النظام المؤتمت.

جدول (36): المتوسطات الحسابية للأتمتة والتعاطف

Group Statistics										
	المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
المتوسطات	الأتمتة	100	2.4980	.44653	.04465					
	التعاطف	100	2.9020	.49277	.04928					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول (37): Independent Samples Test لمتوسطات الأتمتة والتعاطف

									Independent S	amples Test
		Levene's  Equality	Test for of /ariances						t-test for Equal	ity of Means
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- taile d)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Interval Lower	Confidence of the Difference Upper
	Equal variances assumed	3.429	.06	- 6.07 5	198	0.0	- .4040 0	.0665	.53514	.27286
المتوسطات	Equal variances not assumed			- 6.07 5	196.1 0	0.0	- .4040 0	.0665	.53515	.27285

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

## الفرضية الفرعية الخامسة:

" توجد علاقة معنوية بين استخدام نظام أتمتة التراخيص الطبية وبين ملموسية الخدمة المقدمة في مديرية الصحة."

لاختبار هذه الفرضية عمد الباحث إلى اختبار الفروق الجوهرية بين متوسطات إجابة أفراد العينيتين على محوري استخدام نظام مؤتمت وملموسية الخدمة المقدمة حيث ظهرت نتائج اختبار ستيودنت T لعينتين مستقلتين كما يلي:

يتضح من الجدول (39) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) تبلغ (0.021) وهي أصغر من مستوى الدلالة والذي يساوي (0.05)، لذلك فإننا نرفض فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استخدام نظام مؤتمت وبين متوسطات ملموسية الخدمة المقدمة. حيث نجد في الجدول رقم (38) أن قيمة كل من المتوسطين الإجماليين تميل إلى عدم موافقة أفراد العينتين على عبارات كل من المحورين، فعندما انخفضت قيمة المتوسط الذي يشير إلى استخدام نظام مؤتمت، كان متوسط إجابات أفراد العينة منخفضة فيما يخص الملموسية ولكن لا تتأثر ملموسية الخدمة إلى وجود نظام مؤتمت لتحسينها.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ذا زدلالة بين استخدام نظام مؤتمت وبين ملموسية الخدمة المقدمة للعملاء

جدول (38): المتوسطات الحسابية للأتمتة والملموسية

					Group Statistics
	المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتوسطات	الأتمتة	100	2.4980	.44653	.04465
	الملموسية	100	2.3325	.55054	.05505

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss جدول (39): Independent Samples Test لمتوسطات الأتمتة والملموسية

	Independent Samples Test									
		Levene's	Test for							
		Equality	of	t-test for Equality of					ity of Means	
		v	ariances							
						Sig.	Mean	Std.	95%	Confidence
		_	0:		D.	(2-		Error	Interval	of the
		F	Sig.	t	Df	taile	Differe	Differe		Difference
						d)	nce	nce	Lower	Upper
	Equal		.00	2.33		.02	.1655	.0708		
	variances	9.257			198				.02571	.30529
	assumed		3	5		1	0	9		
المتوسطات	Equal									
	variances			2.33	189.9	.02	.1655	.0708	02565	20522
	not			5	1	1	0	9	.02567	.30533
	assumed									

لقد قام الباحث بالاختبارات الفرعية السابقة بغية التحقق من أن أبعاد جودة الخدمة جميعها تتجه باتجاه واحد أو أن هناك استثناء في أحدها، وبالتالي يمكن الآن إجراء الاختبار الرئيس بين متوسطات استخدام نظم الأتمتة ومتوسطات عناصر جودة الخدمة المقدمة (الاستجابة – الاعتمادية – الموثوقية) المستثنى منها (التعاطف – الملموسية) كالآتي:

لاختبار هذه الفرضية الرئيسة عمد الباحث إلى اختبار الفروق الجوهرية بين متوسطات إجابة أفراد العينيتين على محوري استخدام نظم الأتمتة وجودة الخدمة المقدمة (الاستجابة – الاعتمادية – الموثوقية) على الشكل الآتي: حيث ظهرت نتائج اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين كما يلي:

جدول (40): Independent Samples Test المتوسطات الأتمتة وجودة الخدمة (الاستجابة – الاعتمادية – الموثوقية)

	Independent Samples Test									
		Levene's	Test for							
		Equality	of	t-test for Equality of Means					lity of Means	
Var			ariances							
						Sig.	Mean	Std.	95%	Confidence
		-	0:	4	.ie	(2-		Error	Interval	of the
		F	Sig.	t	df	taile	Differe	Differe		Difference
						d)	nce	nce	Lower	Upper
	Equal		.27	1.12		.26	.0693	.0616	_	
	variances	1.181	.27		198					.19095
	assumed		9	4		2	3	7	.05229	
المتوسطات	Equal									
	variances			1.12	197.5	.26	.0693	.0616	-	40000
	not			4	37	2	3	7	.05229	.19099
	assumed									

اتضح من الجدول (40) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) تبلغ (0.262) وهي أكبر من مستوى الدلالة والذي يساوي (0.05)، لذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استخدام نظم الأتمتة وبين متوسطات جودة الخدمة المقدمة في شعبة السجل في مديرية صحة طرطوس.

جدول (41): المتوسطات الحسابية للأتمتة وجودة الخدمة المقدمة

					Group Statistics
	المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتوسطات	الأتمتة	100	2.4980	.44653	.04465

.04254 الجودة المقدمة .04254 .04254

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

حيث نجد في الجدول رقم (41) أن قيمة كل من المتوسطين الإجماليين تميل إلى عدم موافقة أفراد العينتين على عبارات كل من المحورين، فعندما انخفضت قيمة المتوسط الذي يشير إلى استخدام نظم الأتمتة، كان متوسط إجابات أفراد العينة منخفضة فيما يخص جودة الخدمة الإدارية (الاستجابة – الاعتمادية – الموثوقية). وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة بين استخدام نظم الأتمتة وبين تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء (الاستجابة – الاعتمادية – الموثوقية) في شعبة سجل مديرية صحة طرطوس.

## 3.3. : الفصل الثاني من الدراسة العملية:

بعد دراسة واقع الأتمتة في شعبة سجل مديرية صحة طرطوس لإصدار خدمة التراخيص الطبية وآراء العملاء نحو الخدمة المقدمة لاحظنا انخفاض في مستوى الأتمتة للقيام بالأعمال المكتبية واليومية في شعبة السجل وبعض الدوائر الحكومية الذي أثر على جودة خدمة التراخيص الطبية المقدمة (الاستجابة - الاعتمادية - الموثوقية) لذلك قام الباحث باقتراح (6) أفكار لتطبيق الأتمتة في الدوائر الحكومية وقام بتوزيعها على شكل استبانة على العينة الأولى من الدراسة وقياس آراء أفر اد العينة تجاه واقع مؤتمت جديد يساعدهم على السرعة في إنجاز المهام والدقة في تقديم الخدمات وتخفيض التكاليف والجهد المبذول. كما قام الباحث بتوزيع استبانة من (13) بندا على أفراد العينة الثانية (العملاء) لقياس آرائهم نحو تأثير واقع النظام المؤتمت المقترح على استجابة واعتمادية وموثوقية الخدمة الجديدة.

## وسيتم إثبات الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد لدى العاملين في شعبة سجل مديرية صحة طرطوس الرغبة في اعتماد نظام مؤتمت جديد لإصدار خدمة التراخيص الطبية.

الفرضية الثانية: يساعد النظام المؤتمت المقترح في تقديم خدمة تحقق الجودة المطلوبة للعملاء (الاستجابة – الموثوقية – الاعتمادية).

الفرضية الفرعية الأولى: " تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة على أساس النظام المؤتمت المقترح الاستجابة."

الفرضية الفرعية الثانية: " تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة على أساس النظام المؤتمت المقترح الموثوقية."

الفرضية الفرعية الثالثة: " تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة على أساس النظام المؤتمت المقترح الاعتمادية."

## 3.3.1: دراسة ثبات المقاييس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من الاستبانة الموزعة على العاملين لحساب المتغير المستقل الجديد (النظام المؤتمت المقترح.) والاستبانة الموزعة على العملاء لحساب المتغير التابع (جودة الخدمة بناء على نظام مؤتمت مقترح). بالنسبة للاستبانة الموزعة على العاملين:

جدول (42): ثبات استبانة (نظام أتمتة مقترح)

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.857	6

من الجدول رقم (42) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل بلغ (0.827) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعى الحذف أي من العبارات. بالنسبة للاستبانة الموزعة على العملاء:

جدول (43): ثبات استبانة جودة الخدمة الجديدة

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.712	13

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

من الجدول رقم (43) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة المتعلقة بجودة الخدمة بلغ (0.712) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعي لحذف أي من العبارات. كما قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ للعبارات التي استخدمت لقياس كل بعد من أبعاد الجودة الخمس وكانت النتائج على الشكل الأتى:

جدول (44): ثبات بعد استجابة الخدمة الجديدة

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

من الجدول رقم (44) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس استجابة الخدمة بلغ (0.897) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

جدول (45): ثبات بعد موثوقية الخدمة الجديدة

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.753	4

من الجدول رقم (45) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس موثوقية الخدمة بلغ (0.753) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعى لحذف أي من العبارات.

جدول (46): ثبات بعد اعتمادية الخدمة الجديدة

	Reliability Statistics
Cronbach's Alpha	N of Items
.885	4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

من الجدول رقم (46) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات المستخدمة في قياس اعتمادية الخدمة بلغ ( 0.885) وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة ولا داعي لحذف أي من العبارات. اعتمد الباحث على قياس متوسط إجابات أفراد العينتين على الاستبانتين الجديدتين لمعرفة آراء الأفراد نحو واقع مؤتمت جديد لتحسين جودة خدمة التراخيص الطبية.

# 3.3.2. نتائج اختبار الاستبانة الأولى:

إن متوسط إجابات العاملين عن موافقتهم لتطبيق النظام المؤتمت المقترح كان على الشكل التالي:

جدول (47): استخدام آليات نظم الأتمتة

	Descriptiv	e Statistics
	N	Mean
الربط بين مراكز إصدار الوثائق في مديريات الدولة بشبكة داخلية تقلل من الجهد اللازم	100	2.6000
للتأكد من صحة الثبوتيات وتسريع عملية تقديم الخدمة.		
بناء منصة الكترونية لتقديم الطلبات من العملاء المرفقة بالوثائق المطلوبة الكترونيا	100	3.6600
تابعة لشعبة سجل مديرية الصحة		
الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي للترويج عن الخدمة المقدمة والإعلان عن	100	3.9800
الأوراق والوثائق المطلوبة وعن التعديلات الجديدة المعتمدة.		
استخدام نظم إدارة الوثائق تساعد على إدارة المستندات بشكل أسرع من قبل العاملين.	100	3.0000
استخدام الأرشفة الالكترونية للتقليل من الهدر المستخدم في الأوراق والسرعة في جلب	100	3.4800
المعلومات.		
استخدام نظم معالجة الصورة تساعد في تفادي الأخطاء المحتملة عند تقديم الخدمة.	100	3.5000
Valid N (listwise)	100	

نلاحظ أن أغلب عبارات الأتمتة المقترحة لاقت استحسان العاملين من أفراد العينة، عدا الاقتراح الأول: " الربط بين مراكز إصدار الوثائق في مديريات الدولة بشبكة داخلية تقلل من الجهد اللازم للتأكد من صحة الثبوتيات وتسريع عملية تقديم الخدمة." بمتوسط بلغ (2.600) حيث يرى أغلب العاملين أن عملية الربط هذه تحتاج إلى خبراء في مجال الشبكات يجب أن يكونوا متواجدين في كل دائرة للإشراف على عملية الربط والقيام بعمليات الصيانة عند الضرورة، ونلاحظ أن متوسطات باقى العبارات تجاوز متوسط مقياس ليكرث الخماسي (3)، جاء في المرتبة الأولى عبارة "

الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي للترويج عن الخدمة المقدمة والإعلان عن الأوراق والوثائق المطلوبة وعن التعديلات الجديدة المعتمدة "حيث بلغ المتوسط (3.9800) حيث أصبح من الضروري أكثر من وجهة نظر العاملين الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي المتاحة لشريحة كبيرة من الناس في الإعلان عن الخدمات وكل ما يخص الوثائق والتعديلات المرتبطة بها حيث تعتبر الوسيلة الأسرع لذلك، في حين جاءت عبارة " بناء منصة الكترونية لتقديم الطلبات من العملاء المرفقة بالوثائق المطلوبة الكترونيا تابعة لشعبة سجل مديرية الصحة. " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.660) حيث يرى العاملين أن وجود هذه المنصة التابعة لشعبة السجل تساعد في توفير الوقت والجهد والتكاليف لكل من العاملين والعملاء على حد سواء.

الفرضية الأولى: يوجد لدى العاملين في شعبة سجل مديرية صحة طرطوس الرغبة في اعتماد نظام مؤتمت جديد لإصدار خدمة التراخيص الطبية.

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى رغبتهم في استخدام نظام مؤتمت جديد فكان المتوسط يساوي (3.3700)، كما هو وارد في الجدول رقم (48) للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (49)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /p(sig ) وهي أصغر من مستوى الدلالة /p(sig ) وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط الدلالة /Alpha)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

#### - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (3.3700) وهي أكبر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر نظام مؤتمت مقترح، وبالتالي فإن الفرضية الأولى مقبولة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار رغبة العاملين في اعتماد النظام المؤتمت المقترح في أعمالهم اليومية.

جدول)48): المتوسط الحسابي لنظام الأتمتة المقترح

Descriptive Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Variance		
الأتمتة المقترحة	100	3.3700	.56981	.325		
Valid N (listwise)	100					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول (49): One-Sample Test نظام الأتمتة المقترح

					One-S	ample Test
					Те	st Value = 3
					95%	Confidence
					Interval	of the
				Mean		Difference
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Lower	Upper
الأتمتة المقترحة	6.493	99	.000	.37000	.2569	.4831

## 3.3.3. نتائج اختبار الاستبانة الثانية:

✓ الفرضية الثانية: يساعد النظام المؤتمت المقترح في تقديم خدمة تحقق الجودة المطلوبة للعملاء (الاستجابة – الموثوقية – الاعتمادية).

وهنا قام الباحث قبل اختبار هذه الفرضية بمناقشة الفرضيات الفرعية لها على الشكل الآتى:

- الفرضية الفرعية الأولى: " تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة على أساس النظام المؤتمت المقترح الاستجابة."

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى موافقتهم على أن النظام الأتمتة المقترح يحقق استجابة الخدمة فكان المتوسط يساوي (3.9280)، كما هو وارد في الجدول رقم (50) للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (51)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /p(sig) و (9) وهي أصغر من مستوى الدلالة /p(sig)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستوبات الموافقة من عدمها.

## - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (3.9280) وهي أكبر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر استجابة الخدمة المقدمة من نظام الأتمتة المقترح، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار موافقة العملاء على استجابة الخدمة المقدمة من نظام الأتمتة المقترح.

جدول (50): المتوسط الحسابي لاستجابة الخدمة الجديدة

Descriptive Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Variance		
الاستجابة الجديدة	100	3.928	.65660	.431		
Valid N (listwise)	100					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول One-Sample Test: (51) لمتوسط استجابة الخدمة الجديدة

One-Sample Test								
	Test Value = 3							
					95%	Confidence		
	1	-14	Cir. (O. tailad)	Mean	Interval	of the		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference		Difference		
					Lower	Upper		
الاستجابة الجديدة	14.133	99	.000	.92800	.7977	1.0583		

- الفرضية الفرعية الثانية: " تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة على أساس النظام المؤتمت المقترح الموثوقية."

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى موافقتهم على أن النظام الأتمتة المقترح يحقق موثوقية الخدمة فكان المتوسط يساوي (3.7475)، كما هو وارد في الجدول رقم (52) للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (33)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /p(sig) =0.0000 ( وهي أصغر من مستوى الدلالة /p(sig) ما الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستوبات الموافقة من عدمها.

## - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (3.7475) وهي أكبر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر موثوقية الخدمة المقدمة من نظام الأتمتة المقترح، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار موافقة العملاء على موثوقية الخدمة المقدمة من نظام الأتمتة المقترح.

جدول)52) :المتوسط الحسابي لموثوقية الخدمة الجديدة

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Variance			

الموثوقية الجديدة	100	3.7475	.56908	.324
Valid N (listwise)	100			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول One-Sample Test: (53) لمتوسط موثوقية الخدمة الجديدة

	One-Sample Test										
Test Value = 3											
					95%	Confidence					
					Interval	of the					
				Mean		Difference					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Lower	Upper					
الموثوقية الجديدة	13.135	99	.000	.74750	.6346	.8604					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

- الفرضية الفرعية الثالثة: " تحقق خدمة التراخيص الطبية المقدمة على أساس النظام المؤتمت المقترح الاعتمادية."

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى موافقتهم على أن النظام الأتمتة المقترح يحقق اعتمادية الخدمة فكان المتوسط يساوي (3.9075)، كما هو وارد في الجدول رقم (54) للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (55)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة /p(sig) =0.0000) وهي أصغر

من مستوى الدلالة /a=0.05/من مستوى الدلالة /Alpha)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

#### - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (3.9075) وهي أكبر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر اعتمادية الخدمة المقدمة من نظام الأتمتة المقترح، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة، حيث أظهرت نتيجة الاختبار موافقة العملاء على اعتمادية الخدمة المقدمة من نظام الأتمتة المقترح.

جدول (54): المتوسط الحسابي لاعتمادية الخدمة الجديدة

Descriptive Statistics									
	N	Mean	Std. Deviation	Variance					
الاعتمادية الجديدة	100	3.9075	.69871	.488					
Valid N (listwise)	100								

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول One-Sample Test: (55) لمتوسط اعتمادية الخدمة الجديدة

One-Sample Test
Test Value = 3

					95%	Confidence	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	Interval	of the	
	· · ·	ui	Sig. (Z-tailed)	Difference		Difference	
					Lower	Upper	
الاعتمادية الجديدة	12.988	99	.000	.90750	.7689	1.0461	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

ومن ثم قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس جودة الخدمة الجديدة المقدمة على أساس نظام الأثمتة المقترح، فكان المتوسط يساوي (3.8610)، كما هو وارد في الجدول رقم (56). للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت العينة واحدة، و ظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (57)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة |p(sig)| = 0.0000 (|p(sig)| = 0.0000)، الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط وهي أصغر من مستوى الدلالة |a| = 0.000، الأمر الذي يعنا وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط المقياس (3) للمقارنة بين مستوبات الموافقة من عدمها.

#### - نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي (3.8610) وهي أكبر من متوسط المقياس (3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس جودة الخدمة المقدمة على أساس نظام الأتمتة المقترح، حيث أظهرت نتيجة الاختبار موافقة العملاء على جودة الخدمة المقدمة من نظام الأتمتة المقترح.

جدول (56): المتوسط الحسابي لجودة الخدمة المقدمة الجديدة

Descriptive Statistics									
	N	Mean	Std. Deviation	Variance					
الجودة الجديدة	100	3.861	.36463	.133					
Valid N (listwise)	100								

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

جدول (57) One-Sample Test: (57) جودة

					One-S	Sample Test				
	Test Value = 3									
					95%	Confidence				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	Interval	of the				
			,	Difference		Difference				
					Lower	Upper				
الجودة الجديدة	23.613	99	.000	.86100	.7887	.9333				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

### 4. الفصل الخامس:

#### 4.1. النتائج:

- لم يرتقي مستوى استخدام نظم الأتمتة إلى المستوى المطلوب في شعبة السجل والدوائر الحكومية المدروسة حيث بلغ متوسط استخدام نظم الأتمتة (2.4980).
- تعتبر خدمة التراخيص الطبية المقدمة ذات جودة منخفضة، حيث بلغت إجابات عينة العملاء عن جودة الخدمة (2.5041)، وإن هذا الانخفاض يعود إلى تراجع مستويات كافة أبعاد جودة الخدمة الخمسة من وجهة نظر العملاء على الشكل الآتي:
- إن متوسط إجابات العينة من العملاء عن العبارات التي تقيس استجابة الخدمة بلغ (2.2960) وهذا يعني أن سرعة تقديم الخدمة منخفضة، وبالتالى فهى تعانى من بطء فى تلبية حاجات العملاء.
- إن متوسط إجابات العينة من العملاء عن العبارات التي تقيس الموثوقية في الخدمة بلغ (2.3900)، وهذا ما يعني ضعف ثقة العملاء في هذه الخدمة، الأمر الذي يمكن أن يعود إلى ضعف في أداء العاملين من جهة، أو ضعف في الآلية المتبعة في تقديم هذه الخدمة.
- إن متوسط إجابات العينة من العملاء عن العبارات التي تقيس الاعتمادية في الخدمة بلغ (2.6000)، وهذا ما يعني ضعف في اعتماد العملاء على الخدمة، سواء من حيث المعلومات الواردة فيها، أو من حيث مدى تلبيتها لحاجات العملاء.
- إن متوسط إجابات العينة من العملاء عن العبارات التي تقيس الملموسية في الخدمة بلغ (2.3325)، وهذا ما يعكس ضعف في استخدام الآليات

والتجهيزات الحديثة في المكاتب، أو ضعف في الترتيب والتوزيع الهندسي لأماكن تقديم الخدمات.

- بينما كانت متوسط إجابات العينة من العملاء عن العبارات التي تقيس التعاطف في الخدمة بلغ (2.9020)، وهو قريب من متوسط مقياس ليكرث الخماسي (3) فيمكننا اعتباره مستوى جيد وهذا يظهر مستوى جيد من تعاون العاملين مع العملاء في تلبية حاجاتهم، سواء من حيث السلوك أثناء تقديم الخدمة وما يتضمنه من إجابتهم عن التساؤلات أو مساعدة في حل مشاكلهم، أو من حيث المساعدة في توجيههم ونصحهم بما يلبي حاجاتهم.
- تلعب نظم الأتمتة دورا أساسيا في تحسين جودة الخدمة المقدمة (التراخيص الطبية)، حيث أثبتت الدراسة التحليلية عدم وجود فروق جوهرية بين استخدام نظم أتمتة، وتحسين جودة الخدمة (الاستجابة الموثوقية الاعتمادية). حيث رافق انخفاض استخدام نظم الأتمتة انخفاضا في مستوى جودة الخدمة بأبعادها (الاستجابة الموثوقية الاعتمادية) بينما كان التعاطف في الخدمة قائما بغياب نظم الأتمتة أما الملموسية فكان هناك فروق جوهرية بينها وبين الأتمتة رغم انخفاض نسبتها ولكنها تحتاج عملية أكبر من الأتمتة لتحسينها وهذا يتطلب إعادة هندسة العمليات في شعبة سجل مديرية صحة طرطوس.
- يميل جميع الموظفين في الدوائر الحكومية المدروسة وحسب آراء عينة الدراسة الأولى الى تطبيق نظام أتمتة جديد يوفر لهم الجهد والوقت والتكاليف ويعطي سرعة في الأداء حيث بلغ متوسط إجابات العينة حول نظام الأتمتة المقترح (3.3700).

- تعتبر خدمة التراخيص الطبية المقدمة على أساس نظام الأتمتة المقترح ذات جودة عالية من حيث (الاستجابة الموثوقية الاعتمادية)، حيث بلغت إجابات عينة العملاء حسب تصورهم عن جودة الخدمة (3.8610)، وإن هذا الارتفاع يعود إلى تحسين مستويات أبعاد جودة الخدمة (الاستجابة الموثوقية الاعتمادية) من وجهة نظر العملاء على الشكل الآتي:
- إن متوسط إجابات العينة من العملاء عن العبارات التي تقيس استجابة الخدمة القائمة على نظام الأتمتة المقترح في تصورهم بلغ (3.9280) وهذا يعني أن سرعة تقديم الخدمة ستكون عالية، وبالتالي سرعة في تلبية حاجات العملاء.
- إن متوسط إجابات العينة من العملاء عن العبارات التي تقيس الموثوقية في الخدمة القائمة على نظام الأتمتة المقترح في تصورهم بلغ (3.7475)، وهذا ما يعني زيادة في ثقة العملاء في هذه الخدمة، وذلك بسبب التحسن في أداء العاملين من جهة، وتحسن في الآلية المتبعة في تقديم هذه الخدمة من جهة أخرى.
- إن متوسط إجابات العينة من العملاء عن العبارات التي تقيس الاعتمادية في الخدمة القائمة على نظام الأتمتة المقترح في تصورهم بلغ (3.9075)، وهذا ما يعني اعتماد العملاء على الخدمة، سواء من حيث المعلومات الواردة فيها، أو من حيث مدى تلبيتها لحاجات العملاء.

#### 4.2. : التوصيات:

- العمل على إدراك الإدارة بأن خدمة التراخيص الطبية هي خدمة أساسية وهي تشكل أهمية بالغة بالنسبة للعملاء لمزاولة مهنتهم بالسرعة الممكنة.
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا والجهات المسؤولة واقناعها بأهمية نظم الأتمتة، والدور الهام الذي تلعبه هذه النظم في تحسين ورفع كفاءة وفعالية العمل في الدوائر الحكومية، في مختلف المجالات ومن بينها تحسين جودة خدمة التراخيص الطبية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عرض برامج واقتراحات وأمثلة فعلية عن نجاح بعض الجهات الخاصة والعامة في تطبيق نظم الأتمتة والنتائج الإيجابية المتحققة من تطبيقها.
- ضرورة إيجاد البيئة القانونية والتشريعية التي تسمح ببناء نظم الأتمتة، والتي تعترف بالوثائق الإلكترونية كوثائق رسمية يمكن استخدامها، ومما يسمح في توفير تكاليف ومساحات التخزين، وزيادة درجة الأمان فيما يتعلق بالفقد والعطب.
- توفير البيئة المادية اللازمة لبناء نظم الأتمتة وعلى رأسها وجود شبكة اتصال تربط بين المكاتب الداخلية للدوائر الحكومية وبين الدوائر الحكومية ذاتها أو عن طريق زيادة مراكز نفاذ النافذة الواحدة في المدن والمحافظات، حيث تساهم هذه الشبكة في نقل البيانات والمعلومات والوثائق بسهولة وسرعة، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.
- ضرورة تحسين مستوى مهارات العاملين باستخدام الحاسب الآلي، حيث بلغ عدد العاملين 
   ذو المهارات المنخفضة أو المتوسطة (60) عاملا أي بنسبة (60%) من إجمالي العينة 
   المأخوذة، سواء من خلال إقامة دورات تدريبية، أو من خلال ربط مهارات استخدام 
   الحاسب ببرامج الحوافز والترقية.

■ العمل على وضع خطة مبدئية لبناء نظم أتمتة، يمكن أن تعد على مستوى كل دائرة حكومية على حدا، بما يلبي احتياجات هذه الدوائر، وبما يتناسب مع امكانياتها وظروفها، ومن ثم العمل على تطوير هذه الخطة لتكون خطة شاملة على مستوى الدوائر الحكومية ككل.

### المراجع:

# 5.1. المراجع العربية:

- 1- عبد الرحمن تيشوري الاتمتة الادارية حل للكثير من المشاكل والروتين والبيروقر اطية وضياع الوقت والمال-الحوار المتمدن-2010
- 2- تيسير عفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص331.
- 3- حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، التسويق الحديث :مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص230.
- 4- جامبول بول، بلاكويل جون. إدارة المعلومات، شعبة العلوم الإدارية لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، دار الفاروق، 2003، ص8.
  - 5- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة العمليات، عين شمس، 2006
- 6- غسان قاسم داوود وآخرون، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة دراسات ومحاسبية ومالية، المجلد 10، ع33، الفصل الرابع 2014، ص23.
- 7- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة،
   الاسكندرية، 2003، ص39
- 8- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية،
   1994، ص157
- 9- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان، 2006، ص132
- 10- علي الحمادي، الطريق إلى التميز: 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان، 2006، ص125-ص127
- 11- رقية عدنان المعايطة، الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان، 2007، ص105-ص105 بتصرف
- 12- سلامة حسين، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص64

13- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، ط4، عمان، 2015، ص136

14- الزبيدي، غني دحام وحسن، رضا عبد المنعم. 2515. العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما في جودة الخدمة الصحية. دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد / الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 24

15- د.قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمة "، الشروق، عمان، 2006 ص43

16- د. شيرين حامد محمد أبو وردة، "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية"،مدرس بقسم إدارة ألاعمال - أكاديمية الدلتا للعلوم معهد الدلتا العالي للحاسبات، نو فمبر 2007، بتصرف.

## 5.2. المراجع الأجنبية:

- 1- Ponzi L. and Koenig M. (2002). "Knowledge management: another management fad?" Information Research.
- 2- Sany.S.M and Ahmed. A: The relationship between service quality and satisfaction on customer loyalty: school of doctoral studies Journal: 2011: pp32-38:p33
- 3- Grönroos C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications European journal of Marketing Vol.18 N°.4 2894 PP.36-44 p 37
- 4- Stephen Robbins et autres Management l'essentiel des concepts et des pratiques Pearson education 7<sup>th</sup>edition Paris 2011 p07.
- 5- Schermerhorn: J:Management:7th ed: Jhon Wiley & Sons: Inc: 2000: p58.
- 6- Gemma Grau et autres PRIM : Ani-based process reengineering method for information systems specification information and software Technology N50 2008 P77
- 7- Parasuraman Parsu. Zeithaml Valarie. and Berry Leonard. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). The Journal of Marketing. Vol 49. PP. 41-50.

- 8- Lewis C and Booms B. "The Marketing Aspects of Service Quality". American Marketing Association. Chicago. 1983. PP. 99-107.
- 9- Grönroos Ch. A Service Quality Model and its Marketing Implications. 1984. European Journal of Marketing. Vol 18. PP. 36-44.
- 10- Czepiel J. Service encounters and service relationships: Implications for research. 1990. Journal of Business Research. Vol -20. PP. 13-21.
- 11- Lovelock Ch and Wright L. Principles of Service Marketing and Management. 1999. California State University Chico.
- 12- Kumar S. Anil and Sursh N.2008 "Production and Operations Management "2<sup>nd</sup> Ed. 2009. New Age International Limited New Delhi
- 13- Ishaq M. A study on relationship between service quality and customer satisfaction: An empirical evidence from Pakistan telecommunication industry.
- Michael K. Brady J. Joseph Cronin Richard R. Brand "Performance-only-measurement-of service quality: a replication and extension" Journal of Business Research 55 (2002)17–31 p 17
- 15- Philippe malaval·christophe bénaroya" Marketing business to bessiness" Op-cit·p67
- Richard Ladwein;" Le comportement du consomateur"; 2 editions; economica; Paris.
- 17- Christpher lovelock et autre "Marketing des service" Op-cit "; P42

#### 6. الملحقات:

## 6.1. الملحق الأول: استبانة العينة الأولى:

Syrian Arab Republic

Minstar Of Higher Education

Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية

# استبيان حول أتمتة خدمات التراخيص الطبية وأثرها على جودة الخدمات (دراسة حالة مديرية الصحة في طرطوس...مركز شعبة السجل)

#### الأخ/ت الموظف/ة:

#### تحية طيبة...

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تتمثل في استبيان لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الجودة MIQ بعنوان (أتمتة خدمات التراخيص الطبية وأثرها على جودة الخدمات)

نرجو منكم التكرم بالإجابة عليها في الاستبيان المرفق، بكل دقة وموضوعية لكل عبارة بما يتوافق مع الواقع في مؤسساتكم. صحة نتائج هذا البحث تعتمد اعتماداً كلياً على صحة إجابتكم على أسئلته.

علماً أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

إن الباحث على استعداد للإجابة عن أية تساؤلات أو معلومات حول الاستبانة وتقديم ملخص عن نتائج الدراسة لمن يرغب

#### الطالب:

#### الدكتور المشرف:

#### ملاحظات:

- 1. لا يوجد ضرورة لذكر الاسم.
- 2. ضع علامة  $(\checkmark)$  أمام الحقل الذي تراه مناسباً.
- 3. يرجّى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل

## المتغيرات الديموغرافية:

			🗌 انثی	🗆 نکر	الجنس
	🛘 أكثر من 45	45_35 □	35_25 □	🗌 أقل من 25	العمر (سنة)
	🗆 ممتاز	حتر 🗆	🗌 منوسط	🗌 ضعیف	مهارة استخدام الحاسب
	🗌 دراسات علیا	<ul> <li>شهادة جامعية</li> </ul>	🗌 معهد متوسط	🗌 ثانوية وما دون	المؤهل العلمي
□ 21 فأكثر	20_16 🗆	15_11 □	10_6 □	5_1 □	سنوات الخبرة (سنة)

يرجى الإجابة على القسم الأول من استبانة الأتمتة وفقا لواقع مؤسساتكم: المتغير المستقل (نظام الأتمتة ):

لا أوافق أبدا	وافق	محايد	أوافق	أو افق نشدة	الفقرات	
					تتوافر قاعدة بيانات دقيقة وشاملة لذوي المهن الطبية	1
					يستخدم البريد الالكتروني (E-mail) لإرسال واستقبال الوثائق	2
					تستخدم نظم معالجة الصور في التعامل مع الوثائق.	3
					تستخدم منصة الكترونية لتسجيل طلب خدمة من قبل العميل.	4
					تستخدم الأرشفة الالكترونية لحفظ الوثائق والمعلومات رقميا في الحاسب.	5
					توجد شبكة داخلية تربط بين المراكز المتعلقة بإصدار الخدمة.	6
					تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق صفحة أو موقع للإعلان عن	7
					الخدمة	
					يستخدم الفاكس لاستقبال وإرسال الوثائق من خلال العمل اليومي	8
					يستخدم الدليل الالكتروني لأرقام الهواتف لتسريع التواصل بين العاملين	9
	·				يوجد عدد كافي من أجهزة الحاسب للتعامل مع الوثائق.	10

يرجى الإجابة على القسم الثاني من استبانة الأتمتة وفقا لدرجة موافقتكم ورغبتكم في تطبيق هذا النظام المقترح:

المتغير المستقل (نظام أتمتة مقترح):

لا أوافق أبدا	لا أو افق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					الربط بين مراكز إصدار الوثائق في مديريات الدولة بشبكة داخلية تقلل من الجهد اللازم للتأكد من صحة الثبوتيات وتسريع عملية تقديم الخدمة.	1
					بناء منصة الكترونية لتقديم الطلبات من العملاء المرفقة بالوثائق المطلوبة	2

لا أوافق أبدا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					الكترونيا تابعة لشعبة سجل مديرية الصحة	
					الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي للترويج عن الخدمة المقدمة والإعلان	3
					عن الأوراق والوثائق المطلوبة وعن التعديلات الجديدة المعتمدة.	
					استخدام نظم إدارة الوثائق تساعد على إدارة المستندات بشكل أسرع من قبل	4
					العاملين.	
					استخدام الأرشفة الالكترونية للتقليل من الهدر المستخدم في الأوراق والسرعة	5
					في جلب المعلومات.	
					استخدام نظم معالجة الصورة تساعد في تفادي الأخطاء المحتملة عند تقديم	6
					الخدمة.	

....شاكرين تعاونكم....

### الملحق الثاني: استبانة العينة الثانية

Syrian Arab Republic

Minstar Of Higher Education

Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي الجامعة الافتر اضية السورية

# استبيان حول أتمتة خدمات التراخيص الطبية وأثرها على جودة الخدمات (دراسة حالة مديرية الصحة في طرطوس...مركز شعبة السجل)

#### الأخ/ت العميل/ة:

#### تحية طيبة...

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تتمثل في استبيان لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الجودة MIQ بعنوان (أتمتة خدمات التراخيص الطبية وأثرها على جودة الخدمات)

نرجو منكم التكرم بالإجابة عليها في الاستبيان المرفق، بكل دقة وموضوعية لكل عبارة بما يتوافق مع الواقع في مؤسساتكم. صحة نتائج هذا البحث تعتمد اعتماداً كلياً على صحة إجابتكم على أسئلته.

علماً أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

إن الباحث على استعداد للإجابة عن أية تساؤلات أو معلومات حول الاستبانة وتقديم ملخص عن نتائج الدراسة لمن يرغب

### شاكرين تعاونكم معنا

#### الطالب:

#### الدكتور المشرف:

#### ملاحظات:

- 1. لا يوجد ضرورة لذكر الاسم.
- 2. ضع علامة  $(\checkmark)$  أمام الحقل الذي تراه مناسباً.
- 3. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال يعنى عدم صلاحية الاستمارة للتحليل

# المتغيرات الديموغرافية:

		🗌 انثی	🗆 ذکر	الجنس
□ معهد تعويضات أسنان	🗆 صيدلي	🗆 مخبري	طبيب	طبيعة العمل

# يرجى الإجابة على القسم الأول من استبانة الجودة وفقا لواقع جودة خدمة التراخيص المقدمة:

# المتغير التابع: جودة الخدمة:

لا أوافق أبدا	لا أوافق	بحايد	أوافق	أوافق بشدة		
~	~	ľ	آه	آه آ		
					الاستجابة	
					تنتشر أماكن تقديم الخدمة بشكل يلبي احتياجاتنا	1
					يمكن الحصول على الخدمة المطلوبة في الوقت الذي يناسبني	2
					تتوفر لدينا المعرفة الكاملة بجداول مواعيد تقديم الخدمات.	3
					نحصل على الخدمة بأقصى سرعة ممكنة.	4
					يستجيب المقدم لشكاوي العملاء	5
			•		الموثوقية	
					يتم تقديم الخدمات بشكل صحيح وخال من الأخطاء من أول مرة	1
					نحصل على إجابات واضحة ودقيقة عن تساؤلاتنا المتعلقة بالخدمة	2
					هناك تطابق بين الإعلان عن الخدمة وبين مضمون الخدمة الذي	3
					نحصل عليه	
					نشعر بالأمان عندما نحصل على الخدمة المطلوبة.	4
			•		الاعتمادية	
					تلبي الخدمة التي نحصل عليها كل احتياجاتنا	1
					يلتزم مقدم الخدمة بالمواعيد التي يحددها لنا	2
					إن المعلومات الواردة في الوثّائق التي نحصل عليها معلومات دقيقة	3
					وصحيحة.	
					تتوفر لدى الموظف معرفة كافية عن إجراءات وأصول العمل.	4
			•		التعاطف	
					هناك استعداد دائم لدى الموظف لتلبية الاحتياجات في الحالات	1
					الطارئة	
					يبدي مقدم الخدمة الرغبة في المساعدة والإجابة عن التساؤ لات	2
					لا يمانع مقدم الخدمة عن تقديم النصائح بما يحقق احتياجاتنا	3
					لدى مقدم الخدمة معرفة كافية عن احتياجات العميل ورغباته	4
					تظهر لدى مقدم الخدمة معرفته الجيدة باحتياجات العميل ورغباته	5
					الملموسية	

لا أوافق أبدا	لا أوافق	ا ا	أوافق	أوافق بشدة		
					المظهر الداخلي للمكتب – مكان تقديم الخدمة – جذاب	1
					المكتب _ مكان تقديم الخدمة _ واسع تتوفر فيه أماكن مريحة	2
					للانتظار	
					يستخدم الموظفون بالمكتب الأجهزة الحديثة المساعدة في تقديم الخدمة	3
					تتواجد في المكتب المرافق والتسهيلات واللوحات الإرشادية	4

يرجى الإجابة على القسم الثاني من استبانة جودة الخدمة وفقا لتصوركم مدى تحسن جودة الخدمة وفقا لنظام أتمتة مقترح نعرضه لكم:

- 1- الربط بين مراكز إصدار الوثائق في مديريات الدولة بشبكة داخلية تقلل من الجهد اللازم للتأكد من صحة الثبوتيات وتسريع عملية تقديم الخدمة.
- 2- بناء منصة الكترونية لتقديم الطلبات من العملاء المرفقة بالوثائق المطلوبة الكترونيا تابعة لشعبة سجل مديرية الصحة
- 3- الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي للترويج عن الخدمة المقدمة والإعلان عن الأوراق والوثائق المطلوبة وعن التعديلات الجديدة المعتمدة.
- 4- استخدام نظم إدارة الوثائق تساعد على إدارة المستندات بشكل أسرع من قبل العاملين
- 5- استخدام الأرشفة الالكترونية للتقليل من الهدر المستخدم في الأوراق والسرعة في جلب المعلومات.
- 6- استخدام نظم معالجة الصورة تساعد في تفادي الأخطاء المحتملة عند تقديم الخدمة.

#### المتغير التابع (جودة الخدمة الجديدة):

لا أوافق أبدا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					الاستجابة	
					يساعد النظام المؤتمت المقترح على سهولة طلب الخدمة.	1
					يساعد النظام المؤتمت المقترح في الحصول على الخدمة المطلوبة في	2
					الوقت الذي يناسبني	
					يساعد النظام المؤتمت المقترح في توفر المعرفة الكاملة بجداول مواعيد	3
					تقديم الخدمات.	
					يساعد النظام المؤتمت المقترح على سرعة الحصول على الخدمة	4
					يساعد النظام المؤتمت المقترح في استجابة العاملين لشكاوي العملاء	5
					بصورة أفضل.	
					الموثوقية	

		ئى ئى		(c.,	Ę.
		وَ فَهُ اللَّهُ	<u>د</u> ايد	لا أوافق	لا أوافق أبدا
1	يساعد النظام المؤتمت المقترح على تقديم الخدمة بشكل صحيح ودقيق				
	من المرة الأولى				
2	يساعد النظام المؤتمت المقترح في الحصول على إجابات دقيقة عن				
	التساؤلات المطروحة				
3	يساعد النظام المؤتمت المقترح في تطابق بين الخدمة المعلن عنها وبين				
	الخدمة المقدمة				
4	يعزز النظام المؤتمت المقترح الشعور بالأمان اتجاه الخدمة المقدمة				
1	الاعتمادية				
2	يساعد النظام المؤتمت المقترح في تقديم خدمة تلب جميع الاحتياجات.				
2	يساعد النظام المؤتمت المقترح مقدمي الخدمة في الالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة.				
3	المحددة للقديم الحدمة. يساعد النظام المؤتمت المقترح في الحصول على وثائق كاملة دقيقة				
	يساعد النظام المولمك المعترج في الخصول على وثائق حاملة تطيفة				
4	يساعد النظام المؤتمت المقترح العاملين في إدارة عملية تقديم الخدمة				
	يد حسم معود مصرع معديل في إدرو فقي سيم مصد				
	التعاطف	ı			
1	يساعد النظام المؤتمت المقترح العاملين في تلبية حاجة العملاء في				
	الأوقات الطارئة.				
2	يساعد النظام المؤتمت المقترح العاملين في الإجابة عن تساؤلات				
	العملاء.				
3	يساعد النظام المؤتمت المقترح العاملين على تقديم النصائح بما يلبي				
	احتياجات العملاء				
4	يساعد النظام المؤتمت المقترح العاملين في معرفة كافة احتياجات				
	العملاء				
1	الملموسية				
1	يساعد النظام المؤتمت المقترح في تحسين صورة مكتب تقديم الخدمة				
2	ليصبح جذاباً.				
	يساعد النظام المؤتمت المقترح في تحسين مكتب تقديم الخدمة ليصبح مريحا بصورة أفضل.				
3	يساعد النظام المؤتمت المقترح العاملين في استخدام أجهزة حديثة				
	لتسهيل تقديم الخدمة.				
4	يساعد النظام المؤتمت المقترح في تحسين صورة مكتب الخدمة				
	و توفير اللوحات الإرشادية والمرافق لتلبية حاجة العملاء.				

# 6.2. الملحق الثالث: الأوراق المطلوبة لمنح ترخيص مؤقت وإذن فتح صيدلية في الريف:

# الاوراق المطلوبة لمنح ترخيص مؤقت واذن فتح كذاب من منيرية الإحصاء بعد عكان القرية (كل/٠٠٥/سعة=١١/لارخيص تتلب من المركز الصحى بعدد الصيائلة المرخصين وتوع ترخيص كل عدم الترام بالمناطق الناميان وزارة الصحة لوثيثة التسجيل بوزارة المسحة المسجة التسجيل بالمناطق المسحة عدم التساب للتراسات العليا - مصنفة تغرج عند ١٢/ - حصدقة ثائرية عدا ١/ - صورة هوية - بيان بالوضع العكري اللذكور فقط/ - مور تحسية عد ١٠/ - وذالق ندايية /٢/ (الكلف الأولى- لحمن عقار - الترخيص العرقت ١٢/ ( الكثف النبائي-لاثن اللح) - عند ايجار اوسند ملكيه أو قرار محكمة جرم للعقال المراد ترخوصه - خططات المناسبة مصنفة من نقابة المهتدسين عدا/١٢ - كتاب خارج العدود الإدارية - طلبك خطية اللارحيس وإذن القاح/ - تعيدات اغير موظف +ملكيه+ تقرغ/ - المسالات مثية رحم ترخيص الموقت ١٠٠١مال بن رسم طابع الرخيص عوفت ١٠٠٠/لرس رسم ابن فتح صيطية ١٠٥٠٠/ل س - طرابع عالى يقيمة /٢٥/ل عند /١١/ مجهرد حربی عدد ۱۲۱