الكتاب التوثيقي

لمؤتمر

ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

المجلد الأول

٥-٧ صفر ١٤٣٧هـ الموافق ١٧-١٩ نوفمبر ٢٠١٥م

الكتاب التوثيقي

لمؤتمر

ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

المجلد الأول

٥-٧ صفر ١٤٢٧هـ الموافق ١٧-١٩ نوفمبر ٢٠١٥م

جدول المحتويات

المجلد الأول

مقدمة **5**

الإطار العام للمؤتمر **7**

رسالة المؤتمر **7**

أهداف المؤتمر **8**

محاور المؤتمر **9**

الكلمات الافتتاحية في المؤتمر **13**

كلمة مفتتح المؤتمر: معالي وزير الخدمة المدنية **15**

كلمة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة **19**

الأعمال العلمية المشاركة في المؤتمر **25**

جلسة جودة الخدمات المقدمة لعملاء القطاع الحكومي **25**

جلسة البيئة التنظيمية وعلاقتها بخدمة العملاء **337**

المجلد الثاني

جلسة اتجاهات ونماذج إدارية حديثة في خدمة العملاء 947

جلسة دور تقنية المعلومات في تطوير خدمة العملاء 931

توصيات المؤتمر 1091

مقدمة

عُقد مؤتمر "ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي" في وقت مهم يتسق مع توجهات حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز- حفظه الله ورعاه - نحو تقديم خدمات حكومية متميزة تتواكب مع تطلعات وتوقعات المواطنين والمقيمين وتحقق مزيداً من الرفاهية لهم، إذ تُعد خدمة العملاء ورضاهم أحد أهم المعايير الأساسية في تقييم أداء مقدمي الخدمات الحكومية. وتأتي هذه الرعاية الكريمة من لدن خادم الحرمين الشريفين لهذا المؤتمر لدعم الجهود الكبيرة والمعززة لثقافة خدمة العملاء لدى جميع القياديين والمسؤولين والموظفين في القطاع الحكومي.

لقد سعى هذا المؤتمر ليكون لدى جميع الأجهزة الحكومية ثقافة خدمة عملاء يؤمن بها الموظفون جميعاً باختلاف مستوياتهم الإدارية، وتنعكس على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في القطاع الحكومي، وفي سبيل تحقيق ذلك؛ عملت لجنة المؤتمر العلمية على وضع أهداف تفصيلية ومحاور رئيسية ومواضيع بحثية نابعة من الحاجة المحلية وبعد مراجعة الأدبيات النظرية واستقصاء آراء الخبراء والممارسين في مجال خدمة العملاء، كما سعت اللجنة العلمية إلى إيجاد توازن بين المشاركات العلمية الرصينة والإضافات العملية المميزة في هذا المؤتمر والتي تحققت -ولله الحمد- من خلال تنوع فعاليات المؤتمر واحتوائه على جلسات لمتحدثين محليين ودوليين بارزين في موضوع المؤتمر، وجلسات لعرض الأعمال العلمية المحكمة، وجلسات لعرض التجارب المحلية والإقليمية والدولية الناجحة، بالإضافة إلى حلقات النقاش المتنوعة الثرية، وورش العمل المتخصصة التي نُفذت من قبل خبراء في مجال خدمة العملاء.

وفي هذا الكتاب التوثيقي للمؤتمر، نضع بين يدي القارئ الكريم الأعمال العلمية التي اجتازت معايير التحكيم المعتمدة وعُرضت في جلسات المؤتمر، حيث يحتوي هذا الكتاب على (28) عملاً علمياً منها (3) أعمال قُدمت في المؤتمر باللغة الإنجليزية. كما نود أن ننوه بأن جميع فعاليات وجلسات المؤتمر الأخرى قد سُجلت ويمكن الحصول عليها عن طريق قناة المعهد الرسمية في موقع "يوتيوب" الإلكتروني. آملين أن تسهم هذه الأعمال العلمية وجميع فعاليات المؤتمر الأخرى في بناء ثقافة خدمة عملاء متميزة ومستدامة في القطاع الحكومي، تجعل العميل في محور اهتمامها وتعتبره شريكاً إستراتيجياً في تطوير الخدمات التي تلبي احتياجاته ورغباته وترقى لتطلعاته. ولا يسع اللجنة العلمية للمؤتمر إلا أن ترفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى مقام سيدي خادم الحرمين الشرفيين الملك سلمان بن عبدالعزيز-حفظه الله ورعاه- على رعايته الكريمة و دعمه المبارك لهذا المؤتمر المهم.

رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر

الدكتور/ بدر بن شجاع الحربي

الإطار العام للمؤتمر

رسالة المؤتمر:

الإسهام في بناء ثقافة خدمة عملاء متميزة في القطاع الحكومي لتلبية احتياجات ورغبات العملاء والعمل على تجاوز توقعاتهم لتحقيق أعلى مستويات الجودة والرضا.

لماذا هذا المؤتمر:

يركز كثير من الأجهزة الحكومية على تحديد أساليب ومستوى جودة خدماتها من منظورها الداخلي دون إعطاء الاهتمام اللازم لتطوير خدماتها من منظور احتياجات ورغبات عملائها .هذا بدوره انعكس على طريقة التعامل مع المستفيد من خدمات القطاع الحكومي باعتباره» مراجعاً « ليس له خيار إلا قبول الخدمة المقدمة بغض النظر عن جودتها ومدى تلبيتها لتطلعاته، مما أثر بشكل سلبي على مستوى جودة الخدمات ورضا العملاء في القطاع الحكومي حسب ما أشار إليه العديد من الدراسات والبحوث في مجال قياس رضا العملاء والمستفيدين في القطاع الحكومي.

إن بناء وتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي أصبحت ضرورة ملحة أكثر مما مضى، وذلك لمواكبة تطلعات حكومة المملكة العربية السعودية نحو رفع مستوى جودة الخدمات الحكومية ومقابلة الارتفاع المتزايد لتوقعات العملاء، مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة .لذا كان لزاماً على الأجهزة الحكومية تبني مفهوم خدمة العملاء كاتجاه حديث لتقديم خدمات حكومية عالية الجودة

تلبي الطموحات في مقابل ما سخر لها من موارد ودعم كبير، كما أن مستوى خدمة العملاء يعد أحد أهم المؤشرات عند تقييم أداء القطاعات الحكومية.

وانطلاقاً من اهتمام وزارة الخدمة المدنية بنشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي للارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطن والمقيم؛ تنظم الوزارة بالتعاون مع معهد الإدارة العامة مؤتمر» ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي « للخروج بأفضل النتائج والتوصيات المتعلقة بالإستراتيجيات والآليات والتطبيقات المعززة لثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.

أهداف المؤتمر:

يسلط المؤتمر الضوء على واقع ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها لمواكبة تطلعات وتوقعات العملاء في ظل التطورات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، والمستجدات المتلاحقة في أساليب التميز في خدمة العملاء .كما يستعرض المؤتمر التجارب المحلية والإقليمية والدولية التي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في القطاع الحكومي لرفع مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للعملاء، لذا يهدف المؤتمر إلى التالي:

1. تشخيص واقع وتحديات خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
2. استعراض سبل بناء وتعزيز ثقافة التميز والريادة في خدمة عملاء القطاع الحكومي.
3. التعرف على البيئة التنظيمية ودورها في رفع مستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
4. إبراز أهم الاتجاهات الإدارية والتقنية الحديثة في مجال خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
5. استعراض التجارب والممارسات المحلية والإقليمية والدولية المتميزة في مجال خدمة العملاء في القطاع الحكومي.

محاور المؤتمر:

جلسة واقع وتحديات خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

يركز هذا المحور على الموضوعات التالية:

- مستوى جودة الخدمات الحكومية المقدمة للعملاء.
- منهجيات قياس رضا العملاء وآليات التعامل مع الشكاوى والمقترحات في القطاع الحكومي.
- تحديد احتياجات العملاء وإدارة توقعاتهم في القطاع الحكومي.
- الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي الصفوف الأمامية وعلاقتهما بمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- الإعلام ودوره في تعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
- التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في استقطاب وتوظيف الكوادر البشرية المؤهلة لخدمة العملاء.
- التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تقديم خدمات متميزة لفئات المجتمع المختلفة (المرأة، كبار السن، ذوي الاحتياجات الخاصة.)...

جلسة التميز والريادة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

يركز هذا المحور على الموضوعات التالية:

- الحوكمة الإدارية وأثرها على التميز والريادة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
- إستراتيجيات الريادة والتميز في خدمة عملاء القطاع الحكومي.
- الكفاءة والفاعلية في خدمة العملاء.
- المنافسة بين الأجهزة الحكومية ودورها في تقديم خدمات متميزة للعملاء.

- تنسيق وتكامل جهود وموارد الأجهزة الحكومية نحو خدمة العملاء.
- الشراكة الفاعلة بين منظمات القطاعين الحكومي والخاص في مجال تحقيق التميز في خدمة العملاء.
- الثقة في خدمات العملاء ودورها في تحسين السمعة المؤسساتية في القطاع الحكومي.

جلسة البيئة التنظيمية وعلاقتها بمستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

يركز هذا المحور على الموضوعات التالية:

- القيادات الإدارية العليا ودورها في التخطيط الإستراتيجي لتحسين جودة خدمات العملاء.
- التنظيم الإداري المتبع في الأجهزة الحكومية وأثره على مستوى خدمات العملاء في الأجهزة الحكومية.
- تطوير الموارد البشرية وأثره في تنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
- إدارة التغيير ودورها في تطبيق الأساليب الحديثة في خدمة العملاء.
- الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بخدمة العملاء في الأجهزة الحكومية وسبل تطويرها وتفعيلها.
- دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى خدمات العملاء في القطاع الحكومي.
- الثقافة القانونية لدى موظفي وعملاء الأجهزة الحكومية ودورها في رفع مستوى خدمة العملاء.

جلسة الاتجاهات الإدارية والتقنية الحديثة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

يركز هذا المحور على الموضوعات التالية:

- تبني مفاهيم الإدارة الحديثة ودورها في بناء ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
- سبل الاستفادة من وسائل الاتصال وتقنية المعلومات الحديثة في رفع مستوى خدمات العملاء في القطاع الحكومي.
- دور تبني مفهوم الحكومة الذكية في تطوير خدمات العملاء.
- الذكاء الاجتماعي لموظفي الصفوف الأمامية وأثره في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيرها على تميز خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
- مشاركة العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم في القطاع الحكومي.
- نماذج مبتكرة لخدمة عملاء متميزة في القطاع الحكومي.

الكلمات الافتتاحية

كلمة معالي وزير الخدمة المدنية
الأستاذ خالد بن عبدالله العرج
لمؤتمر "ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي"

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على رسول الله

أصحاب السمو الأمراء والمعالي ....

الإخوة والأخوات .. الحضور والمشاركون .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

بداية لا يسعنا في هذا اليوم المبارك ونحن نفتتح وبحضوركم مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، إلا أن نتقدم جميعاً بأسمى آيات الشكر والعرفان لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز (يحفظه الله) على دعمه لهذا المؤتمر، والذي تعقده وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة وذلك انطلاقاً من اهتمام الوزارة بنشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي للارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطن والمقيم، سائلين الله التوفيق في الخروج بنتائج وتوصيات علمية وعملية تسهم في تأسيس ونشر هذه الثقافة، بما يسهم في تحقيق توجهات القيادة الحكيمة في رفع مستوى الأداء الحكومي.

أيها الحضور الكرام ..

إن انعقاد مؤتمر "ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي" يأتي كخطوة هامة تهدف لبناء ثقافة باتت مطلباً ضرورياً في القطاع الحكومي حتى تنطلق في أعمالها من هذا المفهوم، وهو ما سينعكس على أدائها ومستوى وجودة ما تقدمه لطالبي الخدمة من الجهات الحكومية، لتجاوز كافة التوقعات وصولاً إلى تحقيق أعلى معدلات الجودة والرضا.

إن متطلبات العصر السريعة والمتلاحقة والمرتبطة بتطورات الأساليب الإدارية والتقنية ، تفرض واقع مفهوم ثقافة خدمة العملاء على القطاع الحكومي، الأمر الذي يستوجب البحث عن التميز والإبداع لتستطيع الأجهزة الحكومية أن تواكب هذا النمط الجديد في طبيعة أعمالها للوصول إلى الأهداف المرجوة، بإذن الله تعالى، وما هذا المؤتمر إلا فرصة لتعزيز ونشر هذه الثقافة من خلال محاوره وموضوعاته والأعمال المقدمة كالتجارب المحلية والإقليمية والدولية التي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في القطاع الحكومي لرفع مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للعملاء والذي هو محور اهتمام القيادة الرشيدة – أيدها الله -والتي تؤكد على بذل كل الإمكانيات لتحقيق رضا المواطن والبحث عن سبل رغد العيش وتقديم الخدمة المتميزة له.

وفي الختام، أتقدم بالشكر الجزيل لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز ولصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية ولصاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي ولي العهد النائب الثاني لرئيس مجلس الـــوزراء وزيـــر الدفــاع -حفظهم الله -على ما يولونه من دعم وتوجيه لإدارة الجهاز الحكومي والعمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات للمواطن والشكر موصول للمشاركين في رعاية هذا المؤتمر ، والمشاركين من كافة الأجهزة الحكومية والخاصة ، وضيوفنا المتحدثين من الدول الصديقة ، ولكل من أسهم في إعداد

وتنظيم هذا المؤتمر سواء من وزارة الخدمة المدنية أو من معهد الإدارة العامة، متمنياً لجميع المشاركين والحضور التوفيق والسداد.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

كلمة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة

الدكتور أحمد بن عبد الله الشعيبي

في افتتاح مؤتمر

" ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي"

المنعقد في مركز الملك سلمان للمؤتمرات بمعهد الإدارة العامة في الرياض

خلال الفترة 5-7 صفر 1437هـ

الموافق 17-19 نوفمبر 2015م

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

- صاحب المعالي الأستاذ خالد بن عبد الله العرج، وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة.
- أصحاب السمو، والفضيلة، والمعالي، والسعادة.
- السيدات، والسادة.
- أيها الحضور الكريم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وأسعد الله مساءكم بكل خير .

يسرني أن أرحب بكم جميعاً في افتتاح مؤتمر (ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي) والذي تنظمه وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع معهد الإدارة

العامة. والذي يسهم بلا شك في الارتقاء بنوعية الخدمة المقدمة للعملاء من مواطنين ومقيمين في الأجهزة الحكومية.

أيها الحضور الكريم.

لقد حققت خطط التنمية المتعاقبة للمملكة، نقلات نوعية، وإنجازات ملموسة، في مجال التنمية البشرية والمادية، حيث حشدت الدولة أعزها الله كل الجهود والطاقات لبناء وتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، كما تبنت المبادرات الحضارية والمشاريع الثقافية والتقنية الهادفة إلى تفعيل دور الإدارة الحكومية، وتطوير خدماتها المقدمة للمواطن والمقيم، ومواكبة المتغيرات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، والدفع بمسيرة التطور والنماء في المملكة إلى مصاف الدول المتقدمة.

وامتداداً لهذه الجهود الوطنية المخلصة، وتحقيقاً للرؤية التنموية الشاملة التي تنجزها حكومتنا الرشيدة، بقيادة سيدي خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين وسمو ولي ولي العهد، حفظهم الله، واستجابة لتوجهات القيادة الحكيمة بتقديم خدمات حكومية عالية الجودة، تواكب تطلعات المستفيدين، يأتي تنظيم وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة لمؤتمر (ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي)، الذي يسعى إلى تداول المعرفة المتخصصة في هذا المجال، ونقل المزيد من الخبرات الإدارية العالمية، إلى المهتمين بتنمية وتطوير

ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة، حيث سيتناول المؤتمر وعلى مدى يومين متتاليين عدداً من الموضوعات الهامة، التي تهدف إلى تشخيص واقع وتحديات خدمة العملاء في القطاع الحكومي، واستعراض سبل بناء وتعزيز ثقافة التميز والريادة فـي خدمة العملاء، والتعرف على البيئة التنظيمية ودورها في رفع مســتوى الخدمة، وإبراز أهم الاتجاهات الإدارية والتقنية الحديثة، مع استعراض التجارب والممارسات المحلية والإقليمية والدولية المتميزة في مجال خدمة العملاء، وكل ذلك بمشاركة نخبة مميزة من المتحدثين والخبراء وصناع القرار والمختصين في مجال الخدمات الحكومية في القطاعين العام والخاص، والباحثين والممارسين في مجال التنمية الإدارية.

أيها الحضور الكريم :

إن مما يبعث على الاعتزاز أن هذا المؤتمر قد حظي بتجاوب العديد من الخبراء والأكاديميين والمسئولين، الذين استشعروا أهمية الموضوعات التي يتناولها، وهو الأمر الذي انعكس جلياً على مضامين المؤتمر وتنوع فعالياته، واحتوائه على جلسات لمتحدثين محليين ودوليين بارزين في موضوع المؤتمر، وجلسات لعرض الأعمال العلمية المحكمة، وجلسات لعرض التجارب المحلية والإقليمية والدولية الناجحة، بالإضافة إلى حلقات نقاش متنوعة وثرية، وورش عمل متخصصة ينفذها

خبراء في مجال خدمة العملاء. وإن الآمال معقودة على هذا المؤتمر وما سيتمخض عنه من توصيات ورؤى رصينة، نأمل أن تكون بمستوى تطلعات قيادتنا الرشيدة، فالتحديات كبيرة وكثيرة، وتتطلب تضافر وبذل جهودِ بناءةٍ من أجل التغيير والتطوير الإيجابي المنشود.

أيها الحضور الكريم:

في الختام، أتقدم باسم الجميع بخالص الشكر والتقدير لمعالي الأستاذ/ خالد بن عبدالله العرج وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، ولمنسوبي الوزرة على تبني عقد هذا المؤتمر، وإسناد تنفيذه لمعهد الإدارة العامة، فهم شركاؤنا في الإنجاز، من خلال الإعداد والتنظيم لتنفيذ فعاليات هذا المؤتمر، كما أشكر المتحدثين والباحثين المشاركين في المؤتمر، كما لا يفوتني أن أشكر شركاءنا في النجاح من رعاة المؤتمر، وهم:

صندوق تنمية الموارد البشرية (الراعي الرئيسي)، ومؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية (الناقل الرسمي)، والشركة السعودية للكهرباء(الراعي الفضي) إلى جانب الرعاة الإعلاميين (جريدة الجزيرة، وجريدة الرياض)، وقناة الإخبارية (الراعي الفضائي) وصحيفة سبق الإلكترونية (الراعي الإلكتروني) للمؤتمر. فلهم منا جزيل الشكر والعرفان. والشكر موصول لكم أيها الحضور الكريم على ثقتكم

في المعهد واستجابتكم لدعوتنا والحضور للمشاركة في المؤتمر. داعين الله أن يكلل جهود الجميع بالتوفيق والنجاح.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

جلسة

جودة الخدمات المقدمة لعملاء القطاع الحكومي

المحتويات

جلسة: **جودة الخدمات المقدمة لعملاء القطاع الحكومي**	**الصفحة**
رضا العاملين وأثره على رضا العملاء عن جودة الخدمة دراسة ميدانية: مقارنة بين المستشفيات العاملة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية **الدكتور/ عبد العزيز بن سلطان العنقري**	29
رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على منطقة الرياض **الدكتورة/ سلوى بنت عبدالله الحمودي**	101
رضا العملاء المراجعين لأقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية بمدينة حائل **الدكتور/ فارس بن عايض الشمري**	171
جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية وأثرها في تحسين رضاهم **الدكتور/ أحمد عدنان الطيط** **الدكتورة/ سرى إبراهيم العايد**	223
Measuring Customer Satisfaction with the Quality of Hospital Services offered by the Government: A Case Study of King Khalid Hospital in Al-Kharj, KSA **Tarek Tawfik El – Khateeb** Haider Mahmood	291

رضا العاملين وأثره على رضا العملاء عن جودة الخدمة

دراسة ميدانية: مقارنة بين المستشفيات العاملة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المنطقة الغربية

بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د. عبد العزيز بن سلطان العنقري

أستاذ إدارة الموارد البشرية

عميد كلية العلوم الإدارية والمالية سابقاً

قسم إدارة الأعمال - جامعة الطائف

المقدمة:

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى للمهتمين بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية، ولهذا يعتبر رضا الفرد هو مصدر النجاح والقوة لقطف ثمرة الجهد المبذول، أو ما يقال عنه في المنظمات تحقيق الأهداف. وحيث إن المورد البشري هو مصدر القوة في أي منظمة، بل هو المورد الحقيقي لها، لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تسعي إلى دراسة سلوك الأفراد ومعرفة محدداته الأساسية، وكيفية التنبؤ به وتوجيهه نحو أهداف المنظمة. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تهيئة مناخ عمل سليم، ووجود علاقات إنسانية طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، والاهتمام بأهداف العاملين ومشاعرهم ودوافعهم واتجاهاتهم، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة درجة الرضا عن العمل، وزيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة.

ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي، فإذا كان العامل راضياً عن عمله فسيبذل قصارى جهده في العمل، أولاً ليحافظ على هذا العمل، وثانياً ليقوم برد الجميل للمنظمة التي أشعرته بالرضا الوظيفي.(Wei, Cheng, 2008) (العتيني 1991).

تسعى المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التغيرات والتطورات السريعة، وأصبح لزاماً عليها أن تحظى بمستويات عالية من الرضا للعملاء الداخليين (العاملين)، لتحقيق التفاعل المطلوب مع العملاء الخارجيين، وتحقيق مستويات عالية من الخدمة المميزة لهم، وبالتالي فإن تحقيق رضا العملاء يتطلب تحسين أوضاع العاملين وحل المشكلات التي تواجههم في العمل بشتى الطرق.

وحيث يتزايد الاهتمام بالخدمات الصحية، نظراً لتزايد أعداد العاملين بها والعملاء الذين تخدمهم، حيث تسعى المنظمات إلى التفوق في المنافسة، بالتعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على التطوير المستمر، وفقا لرغبات العملاء عن

جودة الخدمات المقدمة، وإرضاء العاملين بها، حتى يتسنى لهم تقديم أجود الخدمات للعملاء.

ولقد عمدت المنظمات الرائدة إلى تنمية العلاقات بين العملاء والموظفين، وبين المدراء والموظفين، وبين الموظفين وبعضهم البعض حتى يؤدوا مهمة أفضل، ولهذا السبب فإن من مصلحة المنظمة صنع موظفين راضين عن وظائفهم ومتحمسين للتطوير والابتكار. وبما أنه لا يمكن تحقيق رضا العملاء الخارجيين دون أن يكون العملاء الداخليون راضين عن عملهم، وينعكس ذلك على أدائهم وسلوكهم مع العملاء، وقد يرجع ارتفاع معدل شكاوى العملاء إلى عدم رضا هؤلاء العاملين عن ظروف العمل المحيطة بهم، مثل ضعف رواتبهم، أو عدم كفاية الحوافز، أو بيئة عمل غير مناسبة (المغربي، 2007).

اولاُ: الإطار النظري للبحث:

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي في السنوات الماضية، فيري (عاشور 1985) " أنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، سلبية كانت أو إيجابية، ويعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد تحقيقه".

وذكر (العمري، 1995) بأنه: "مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية، مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثراً ملموساً على مستوي أداء العامل وإنتاجية العمل، وهو محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة"، ويمكن إجمال العمل في التالي: الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، وتوفير ظروف الملائمة ونوعية الإشراف، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين العاملين أنفسهم والرواتب، وفرص الترقية والتقدم في العمل والأمان في العمل، ومسؤوليات العمل، والمكانة والتقدير والأشراف.

كما يرى (عواد، 1997) أن الرضا الوظيفي له مكونين لابد من حدوثهما ليصل الفرد إلى حالة الرضا الوظيفي، وهذان المكونان هما: الرضا الوظيفي: هو الرضا الذي يستند على التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، وهذا الرضا يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية حسية ومشاعر إيجابية لدى الفرد. والرضا الإدراكي: هو الرضا الذي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لظروف الوظيفة، مع مقارنة تلك الظروف مع ظروف الوظائف الأخرى المماثلة أو المشابهة.

كما ترى (شكر،2000) أن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر وأحاسيس الأفراد النفسية حيال وظائفهم، سواء كانت هذه المشاعر والأحاسيس إيجابية أو سلبية، وأن هذه المشاعر ماهي إلا انعكاس للإشباع الذي يستمده الفرد من وظيفته، وجماعة العمل التي يشارك فيها، وعلاقته مع رئيسه، وأثر بيئة العمل الداخلية والخارجيةعليه، بالإضافة إلي هيكل شخصيته.

بينما يوضح (Wei.Change, 2008) أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى استمرار العاملين في العمل، وتحمل الأعباء الوظيفية وضغوط العمل، فكلما زاد معدل الرضا الوظيفي زادت درجة استمرار العاملين في العمل.

وقد عرفته (عبد العال 2008) بأنه محصلة المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يكنها الفرد تجاه حلقتين من حلقات الاتصال والتفاعل (الوظيفي، المنظمة)، واللتان يواجههما داخل الكيان التنظيمي كنتيجة لإدراكه بإشباعهما لقيمه، وذلك فيما يتعلق بالعوامل الوظيفية أو العوامل التنظيمية.

أما مفهوم الرضا عند (Ramos et al., 2009) بأنه تلك الظاهرة المتعددة الأبعاد والتي تحتوي على أجزاء مختلفة هي: الرضا عن الأجر، والرضا عن الإجراءات الخاصة بالعمل في الشركة، والرضا عن الأنشطة المختلفة المرتبطة بالوظيفة، والرضا عن الرؤساء، والرضا عن الزملاء.

ويمكن **للباحث تعريف الرضا الوظيفي** بأنه " الحالة التي يصل فيها الفرد إلى التكيف والتكامل مع وظيفته، والقدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يسهم بفعالية في زيادة القدرة على الأداء المتميز وجودة الخدمة المقدمة، من خلال طموحه الوظيفي لتحقيق أهدافه، وتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها".

2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي للإفراد، حيث يري (عبد اللطيف1991) أن تلك العوامل منها ما هو متعلق بالفرد نفسه مثل (النوع، العمر، المستوي التعليمي، مدة الخدمة، المستوي الوظيفي)، ومنها ما هو متعلق بالوظيفة مثل (الأجر، الحوافز المادية، فرص الترقية، الشعور بالأمان الوظيفي، طبيعة العمل، نمط الإشراف، العلاقة مع الآخرين)، ومنها ما هو متعلق بالمنظمة مثل (ساعات العمل، ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، نمط الاتصال في المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة)، وأخيراً العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل (الرضا عن الحياة بصفة عامة، نظرة المجتمع للموظف بالانتماء الديموغرافي.

3. طرق قيــاس الرضــا الوظيفــي:

تعد عملية قياس الرضا الوظيفي من العمليات الصعبة جدا، نظراً لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، فهي ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة ليست بسيطة ولا ثابتة، ويمكن التعرف على بعض مؤشرات الرضا الوظيفي عن طريق الملاحظة العابرة، أو عن طريق ملاحظة سلوك الموظفين أثناء أداء أعمالهم، أو عن طريق التقارير التي يكتبها المشرفون عن ملاحظة معدل الإنتاج، أو التغيب أو شكاوي العمال، أو عن طريق الإجابة عن أسئلة الاستبيانات، أو عن طريق المقابلات الشخصية، ومن أفضل وأسهل الوسائل في الاستبيانات استخدام طريقة

قياس الاتجاهات، يضيف البعض أيضاً مصادر أخرى لقياس الرضا الوظيفي وهي الإنتاجية، جودة العمل، التعليم، حق المبادرة والإبداع، الاعتراف، التقدير، روح الفريق، الرضا الجماعي، النمو الذاتي، البيئة التنظيمية الجيدة (حنوش 1995).

وبصفة عامة يمكن القول إنه ليس من السهل حساب مدى تأثير رضا العاملين على نجاح المنظمة، لكن من المؤكد أن ولاء العاملين يوفر على المنظمة الوقت والجهد والمال الذي يتم إنفاقه على توظيف وتدريب عاملين جدد، على أن تقييم مستوى الرضا يتضمن تحديد مجالات عدم الرضا، فكثير ما يتوفر لدى العاملين غير الراضين المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة لقياس الرضا، ويساعد تطبيق التغييرات على كسب ولاء العاملين في المستقبل والمحافظة عليهم.

4. العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا العملاء:

ويرى البعض أنه كلما زاد الرضا الوظيفي كلما استطاعت المنظمة أن تتوقع تحسناً للأداء ورضا العملاء أيضا، حيث يرى (جورج، وبمرزكيرتش 1998) أن الموظفين الراضون ينتجون عملاء راضين، وفي نموذج الإدارة الحديثة الارتباط بين الموظفين الراضين والعملاء الراضين كبير، فالمنظمات التي تنوي متابعة متطلبات عملائها المتغيرة وتحسين خدماتها تقوم بتشجيع التفاعل بين الموظفين والعملاء.

ويرى (أبو النصر 2009) أنه لا يمكن تحقيق رضا العملاء الخارجيين دون أن يكون العملاء الداخليون راضين عن عملهم، فعندما يشعر العامل بالعدل والمساواة في المعاملة سيكون راضياً عن عمله، وينعكس ذلك على أدائه وسلوكه مع العملاء، وقد يرجع ارتفاع معدل شكاوى العملاء إلى عدم رضا هؤلاء العاملين عن ظروف العمل المحيطة بهم مثل: ضعف رواتبهم، عدم كفاءة الحوافز، بيئة عمل غير مناسبة.

ومن ثم فإن تحقيق رضا العملاء يتطلب تحسين أوضاع العاملين، وحل المشكلات التي تواجههم في العمل بشتى الطرق، وإشراكهم في صنع القرارات

الخاصة بمنظماتهم وتحفيزهم بأساليب معنوية بسيطة، مثل توجيه الشكر لهم أثناء الاجتماعات الدورية، أو بمكافآت المحققين منهم لرضا عملائهم سواء الخارجيين أو الداخليين مثل زملاء العمل.

5.مفهوم رضا العميل:

تعددت واختلفت الآراء حول تعريف رضا العميل وتحديد طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل، وسيتم عرض أهم هذه التعاريف عن مفهوم رضا العميل على النحو التالي:

أكد (Gotlieb. Et al., 1994) أن الرضا يعقب الجودة المدركة من خلال تقييم المنتج أولاً، عن طريق مقارنة الأداء المدرك بالتوقعات (جودة الخدمة المدركة) يتم عقب هذا التقييم رد فعل عاطفي (الرضا / عدم الرضا يعقبه تكون النوايا السلوكية).

كما أشارت (مازن، 1995) إلى أن العملاء يصنعون توقعات معينة عن قدرة المنتج على إشباع حاجاتهم، فإذا تحققت هذه التوقعات كانت النتيجة رضا العميل، فالرضا ما هو إلا استجابة شعورية لعملية تجربة استهلاك المنتج، لذلك فإن للرضا خمسة عناصر (التوقعات – الأداء - المقارنة – التأكد – عدم التأكد - التعارض)

بينما وصف (Sprenger. et al 1996) إلى أن الرضا هو المشاعر التي تنشأ عندما يقارن العميل بين توقعاته بخصوص الأداء وإدراكه للأداء الفعلي للمنتج.

ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح أن رضا العميل عن جودة الخدمة، هو الشعور المتولد لدى العميل والناتج عن المقارنة بين مستوى الأداء المدرك للخدمة مع مستوى الأداء المتوقع منها، وبذلك يتضح مما سبق أن مفهوم رضا العميل يقوم على عنصرين أساسيين، هما الإدراك والتوقع:

- **إدراك العميل:** يوضح (Kotler & Cary 1996) أن الإدراك هو العملية التي عن طريقها يقوم الأفراد باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة، للتوصل إلى معان ومفاهيم وتكوين صورة معينة عنها، والواقع أن العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة تتأثر بعدة عوامل.
- **توقعات العميل: أوضحت (مازن،1995م)** أن التوقعات هي تطلعات أو أفكار العميل بأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها منه.

بينما صنف (Donnay1986) توقعات العميل إلى:

- **التوقعات عن طبيعة وأداء المنتج،** وهي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء واستخدام المنتج.
- **التوقعات من المنافع أو التكاليف الاجتماعية،** وهي رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين، مثل الأقارب والأصدقاء، وذلك عند شراء الفرد للمنتج، ويأخذ شكل استحسان أو عدم الاستحسان للمنتج المشترى.
- ومن ناحية أخرى تطرقت (المنياوي،1999م) بتوضيح تصنيف توقعات العملاء إلى ثلاثة أنواع هي:
- **التوقعات التنبؤية:** هي معتقدات العميل عن الخصائص والصفات التي يتوقع توافرها في المنتج.
- **التوقعات المعيارية:** هي معتقدات العميل عن الأداء الذي يجب أن يكون عليه المنتج.
- **التوقعات المقارنة:** هي معتقدات العميل عن أداء ماركة منتج معين بالمقارنة بالماركات الأخرى.

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية للتعرف على رضا العاملين وأثره على رضا العملاء عن جودة الخدمة، وسيتم عرض تلك الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وفقاً للآتي:

أ- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.
ب- الدراسات المتعلقة برضا العملاء.

أ - الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

استهدفت دراسة (Sagoe,1999) قياس مؤشر العلوم الإنسانية لنمط الشخصية مع نظم المكافآت السليمة، ومتطلبات عوامل تنمية الشخصية مثل الأداء والمكافآت والملائمة لنمط الشخصية مع نظام المكافآت السليمة، والذي ينتج عنه رضا أعلى، أما نقص المكافآت الممنوحة للعاملين فسينتج عنها رضا أقل عن الوظيفة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرضا الوظيفي للعاملين سوف يتزايد إذا تمت مكافآت الأفراد بناء على شخصياتهم والعكس صحيح.

كما استهدفت دراسة (Unborn and Oberg,2000) توضيح أبعاد الأداء الوظيفي في ظل الرضا الوظيفي والتمكين وتحقيق رضا العملاء. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن الأداء الوظيفي يتأثر بدور القيادة العليا بالمنظمة. كما إن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إيجابياً بالرضا الوظيفي والاتجاه نحو تمكين العاملين بالمنظمة، وهي من العوامل التي تعزز تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

وعمدت دراسة (Vally and Watt,2001) إلى بيان دور سياسات المنظمة على الرضا الوظيفي، والعلاقات والأداء الوظيفي للعاملين، والعلاقات فيما بينهم. وتوصلت إلى عدة نتائج يتمثل أهمها في أن الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في

تحقيق الفعالية للأداء الوظيفي للعاملين. كما يمكن أن يكون الرضا الوظيفي للعاملين مؤشراً على مستويات الأداء الوظيفي المختلفة للعاملين.

وهدفت دراسة (حسن،2002) إلى التعرف على الأبعاد الرئيسة لعملية التمكين، وتأثيرها على درجات الرضا الوظيفي داخل قطاع البترول، وتوصلت إلى أن درجات الرضا الوظيفي تتأثر بأسلوب تمكين العاملين داخل القطاع. ويؤثر أسلوب تدعيم تمكين العاملين في زيادة فاعلية درجات الرضا الوظيفي.

تناولت دراسة (بن ناجي،2002) تقييم فاعلية نظم الحوافز المعنوية، وأثرها على الرضا الوظيفي، واستهدفت قياس درجة الرضا لدى العاملين الذي يعكسه نظام الحوافز المعنوية، وتوصلت إلى ما يلي:

- إن الرضا الوظيفي يتأثر فردياً بمستوى الاستقرار في العمل والأمن الوظيفي.
- وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والحوافز المعنوية.

واستهدفت دراسة (رفعت،2003) التعرف على أوجه القوة والضعف في أداء أعضاء الهيئة الفنية في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بمصر، وأهم عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة. وتوصلت إلى إن هنالك بعض علاقات لارتباط الجدية الإيجابية مع بعض العناصر، مثل الرضا المالي ومحتوى العمل الجامعي، ووجود علاقة ارتباط بين متغيرات كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس وعوامل الرضا الوظيفي.

أما دراسة (العسال،2004) فقد استهدفت تحليل مدى تأثير استراتيجيات التعليم الفردي والمؤسسي على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الفنادق بمحافظة القاهرة، وتوصلت إلى أن هناك إستراتيجية واحدة من استراتيجيات التعلم الفردي ذات تأثير طردي معنوي على الرضا الوظيفي.

واستهدفت دراسة (إبراهيم،2004) التعرف على دور الحوافز المستخدمة لتحفيز العاملين بقطاع الجمارك بالسعودية، وبيان تأثيرات الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بقطاع الجمارك، ومدى تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي، وتوصلت إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين نظام الحوافز المطبق ودرجة الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة طردية بين الحوافز والأداء الوظيفي.

واستهدفت دراسة (Van, Went and Gregg , 2004) توضيح تأثير السياسات المتبعة على رضا العاملين الوظيفي، وتوصلت إلى أن الكثير من المستشفيات تقل فاعليتها لأنها تستخدم سياسات وإجراءات قديمة ولم تعد ضرورية في الوقت الحاضر. كما توصلت إلى أن الرضا الوظيفي المرتفع ليس ضماناً للأداء المتفوق، فإن الرضا الوظيفي المتحقق هو إشارة إلى توسط القدرة.

واهتمت دراسة (Romere,2006) ببحث العلاقة بين الخصائص الديمغرافية والرضا الوظيفي في المدارس والمعلمين في ولاية نورث كارولينا. وتوصلت الدراسة إلى أن بعض المعلمين قاموا بترك المدارس لأسلوب القيادة. كما أن عدم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم بسبب انعدام فرص التمكين من قبل إدارة تلك المدارس.

واستهدفت دراسة (عبد الرحمن،2007) التعرف على علاقة فرق الإدارة الذاتية لكل من الأداء والرضا الوظيفي بهيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين. وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية معنوية بين فرق العمل الذاتية وبين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين فيما يتعلق بإدراك فرق العمل ذاتية الإدارة عن مدى رضا العاملين.

أما دراسة (المازم، 2008) فقد استهدفت التعرف على أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بمؤسسة الموانئ والجمارك في دبي. وتوصلت إلى عدة نتائج من بينها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وزيادة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين. عدم حصول العاملين على حوافز مادية متناسبة مع مستوى وظائفهم وتعليمهم. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وزيادة مستوى أداء العاملين.

أما دراسة (عبد العال،2008) فقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي في مجال قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية. وتوصلت إلى عدد من النتائج منها وجود اختلافات بين المنظمات الخاصة والعامة فيما يتعلق بكل من التوافق والتطويع ومدة البقاء والرضا. وجود علاقة ارتباط معنوية جزئية موجبة بين قياس التوافق القيمي المباشر وغير المباشر بالنسبة للعاملين في القطاعين.

واهتمت دراسة (Clark , 2008) بتقييم العلاقة بين الجودة المدركة لبرنامج التقاعد بالشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها. وتوصلت إلى أن أخصائيي المعرفة ممن لديهم جودة مدركة عالية ببرنامج التقاعد يميلون للتمتع بالرضا الوظيفي أكثر من غيرهم. ولابد من وضع السن والعمر الوظيفي وجنس الموظفين في الاعتبار عند عمل برنامج التقاعد لزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وهدفت دراسة (منصور، 2010) إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، إضافة إلى تحديد أثر مُتَغَيِرَيّ المؤهل العلمي والخبرة على ذلك، لتحقق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 138 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، طبق عليها استبانه الرضا المكونة من51 فقرة و الموزعة على (6) مجالات هي : طبيعة العمل (10) فقرات، ظروف العمل (9) فقرات، أنظمة الحوافز والترقيات (5) فقرات، والعلاقة مع المسئولين

في الجامعة (14) فقرة، وأنظمة الرواتب (6) فقرات، والعلاقة مع الزملاء (7) فقرات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الكلية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (61.8%)، وأن أقل مجالات الرضا كان مجال الترقيات والحوافز(% 56) . كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعًا لمتغيري الخبر ة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل.

استهدفت دراسة (الزيدان، 2014) الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وفاعلية الذات لدى معلمي التربية الخاصة من عينة الدراسة. والتحقق من وجود فروق في الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة تبعاً لمتغيرات (مكان العمل – الخبرة – الراتب – التخصص) . وهل هناك فروق في فاعلية الذات لدى معلمي التربية الخاصة تبعاً لمتغيرات (مكان العمل– الخبرة – الراتب – التخصص) . والتنبؤ بفاعلية الذات من خلال الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من481 معلم من معلمي التربية الخاصة بمدارس التعليم العام الحكومي بمراحله الثلاث (ابتدائي – متوسط – ثانوي) للبنين بمنطقة حائل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن هناك علاقة ارتباطيه طردية متوسطة دالة إحصائيًا بين درجات الرضا الوظيفي وفاعلية الذات لمعلمي التربية الخاصة بمنطقة حائل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية ترجع إلى متغير الخبرة، والراتب الشهري، والتخصص إلا في بعد (ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، الرواتب). ومن أهم توصيات الدراسة العمل على توفير الوسائل المناسبة التي تساعد على الرفع من مستوى الرضا الوظيفي حتى ينعكس ذلك على مستوى فاعلية الذات بالايجابية، مع الاهتمام بالجانب الصحي وتوفير الخدمات الصحية للمعلمين بشكل عام ومعلمي التربية الخاصة بشكل خاص.

استهدفت دراسة (الثبيتي والعنزي، 2014) التعرف على عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة القريات، وأثر كل من متغير المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية، على عوامل الرضا الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (303)، وقام الباحثان باستخدام استبانه تكونت من 37 فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدارسة أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت بالترتيب التالي: بعد القيادة المدرسية، وبعد بيئة العمل، ثم بعد أساليب الزيارة الإشرافية، وبعد الجوانب المادية والحوافز، وبعد التأهيل والتدريب .كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل، والخبرة، وكذلك أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بضرورة الارتقاء بالوضع الاقتصادي للمعلم والعمل على تغيير نظرة المجتمع لمهنة التعليم، ولا بد من توفير ظروف عمل أفضل مما هو موجود لمساعدة المعلم للقيام بدوره بشكل فعال وبأداء متميز.

ب: الدراسات المتعلقة برضا العملاء:

استهدفت دراسة (العناني،1997) التعرف على الفرق بين توقعات العملاء في البنوك الإسلامية وجودة الخدمة المتقدمة ومستوى الخدمة الفعلي. وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين المحددات الرئيسية للشعور بالرضا عن الخدمة والجودة الكلية للخدمة المدركة من قبل العملاء.

واستهدفت دراسة (Galer, 2000) التعرف على تأثير التوجه بالسوق على إرضاء العميل وإرضاء الموظف بخصوص جودة الخدمة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة أن عملية التوجه بالسوق سوف يستفيد منها العميل والموظف أي الاثنان معاً.

واستهدفت دراسة(Hays, 2000) التعرف على تأثير ضمان الخدمات على جودة الخدمة وإرضاء العملاء والإخلاص في أداء الشركة، كما أنها هدفت إلى توضيح العلاقة بين إخلاص الشركة في أداء عملها بجودة عالية، وخاصة للخدمات التي تقدمها ورضا العملاء عن هذه الخدمات. وتوصلت تلك الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن ضمان الخدمات المقدمة من جانب المستشفيات يؤثر على العملاء من حيث جودة الخدمة. وأنه كلما زادت درجة رضا العملاء زادت أداء تلك المستشفيات.

واستهدفت دراسة (بركات،2001) التوصل إلى أبعاد جودة الخدمة، وبيان طبيعة العلاقة بين رضا العملاء عن جودة الخدمة، وسلوكهم الحالي نحو الخدمة ونواياهم السلوكية نحو الشكاوى. وتوصلت إلى وجود علاقة جوهرية طردية بين إدراك العملاء لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة، ومدى التأثير الايجابي لعقد دورات تدريبية للعاملين وفتح صناديق لتلقي شكاوى العملاء واقتراحاتهم.

كما استهدفت دراسة (إبراهيم،2002) تحليل الأبعاد الرئيسة التي يحتكم إليها عملاء البنوك من المنظمات عند اختيار بنك للتعامل معه، وأيضاً تحديد أثر المتغيرات المتعلقة بالخصائص الأساسية المميزة لعملاء البنوك من المنظمات، على مدى إحساسهم بالرضا عن مستويات أداء الخدمات البنكية. وتوصلت تلك الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة جوهرية بين الرضا عن مستوى أداء الخدمة البنكية وبين عدد العاملين من حيث أسعار الخدمات البنكية. تأثير درجة الرضا بالنسبة لعملاء البنوك المشتركة أكبر من تأثير درجة الرضا بالنسبة لعملاء القطاع العام، وكلاهما في حاجة ماسة لإتخاذ إجراءات تصحيحية.

واستهدفت دراسة (القطان،2002) تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي خدمات النقل الجوي، وكانت هذه الدراسة مطبقة على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. وتوصلت إلى وجود علاقة بين تدعيم دور التسويق بالعلاقات ودرجة ولاء العملاء في خدمات النقل الجوي، يؤثر التعرف على درجة ولاء العملاء بصفة مستمرة على الزيادة من جودة الخدمات المقدمة.

واستهدفت دراسة (عبد الله ،2002) قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت. وتوصلت إلى عدد من النتائج من بينها وجود فجوة كبيرة بين ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمات التجارية المقدمة إليهم، وما هو موجود بالفعل لدى تلك المؤسسات. يؤثر تقديم خدمات بشكل أفضل مع التركيز على العمل بشكل أساسي على رضا العملاء ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيتها بالشكل الأمثل والأفضل.

كما استهدفت دراسة (Ham , 2003) توضيح أهمية تأثير جودة الخدمة على درجة رضا الطلاب عن جودة الخدمة التعليمية، وبالتالي فإن الرضا يؤثر على رغبة الطالب نفسه في استكمال العملية التعليمية في ظل وجود منافسة عالية في سوق الخدمة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن جودة الخدمة تؤثر على تغيير شعور الطالب اتجاه حضور المحاضرات. إن طلاب الجامعة يتوقعون أن تتم معاملتهم كالمستهلكين أكثر من الطلبة.

واستهدفت دراسة (Laroche and, Veltschy, 2004) تقييم دور الثقافة ورضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم، في العديد من المنظمات الخدمية، والتي تقوم بقياس درجة رضا عملائها عن جودة خدماتها. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن للثقافة دور هام في تحديد أبعاد جودة الخدمة بالنسبة للعملاء والمنظمة. تدعيم العوامل الثقافية لكل من المنظمة والعملاء من خلال الخدمات المقدمة لهم.

في حين استهدفت دراسة (الحامد، 2005) التوصل إلى أبعاد جودة خدمات المراكز التجارية بالسعودية، وبيان درجة أهميتها، مع الأخذ في الاعتبار الفروق بين العملاء المترددين على المراكز التجارية والعملاء، وقياس تأثير تقييم العملاء على درجة رضائهم عن خدمات تلك المراكز وولائهم لها، وبيان طبيعة العلاقة فيما بين الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية، والاستفادة منها في تخطيط وتطوير الاستراتيجيات التسويقية الفعالة للمراكز التجارية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة أن تحديد أبعاد لقياس الجودة المدركة لدى المترددين يؤثر في المراكز التجارية في مدينة جدة على زيادة تطوير الاستراتيجيات التي تساعد على رضا العملاء. وأبعاد قياس الجودة المدركة والمتمثلة في (الثقة، الراحة، الاعتمادية، الموقع، التصميم الداخلي، مظهر العاملين، المستوى الاقتصادي، المستوى الاجتماعي للمترددين) يؤثر إيجابياً على رضا العملاء وولائهم لتلك المراكز التجارية.

أما دراسة (الغول،2006) فقد تناولت مشكلة القصور في التعامل مع العملاء، وأثر ذلك على تسويق الخدمات، واستهدفت التعرف على مدى تلبية العاملين لمتطلبات العملاء، وتوصلت إلى ما يلي:

- هنالك علاقة ارتباط طردية بين الإيفاء بمتطلبات العملاء وتسويق الخدمات.
- القصور في الاهتمام بالبرامج التدريبية للعاملين.

أما دراسة (جعيدة، 2007) فقد تناولت فاعلية تسويق الخدمات، وأثرها على رضا العملاء في الشركة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمنطقة الزاوية في ليبيا، وتوصلت إلى ما يلي:

- أن الشركة قيد البحث لا تهتم بالبرامج التدريبية والتنموية للعاملين.
- التقصير في تطبيق المفهوم المعاصر للتسويق الخدمي، مما يؤثر سلبيا على رضا العملاء.

كما استهدفت دراسة (جبودة،2009) تحديد وتقييم فعالية عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية التي تقدمها فروع مصرف الجمهورية ومدى رضا العملاء عن هذه الخدمات. وتوصلت الدراسة إلى التأثير السلبي للتقصير في عملية قياس رضا العملاء من قبل المصرف عن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة لهم. إعادة النظر في السياسات الترويجية المتبعة حالياً وضرورة تبني المفهوم الحديث للتسويق الخدمي.

أما دراسة (كرواد،2010) والتي استهدفت البحث في دور المزيج التسويقي في تحقيق رضا العملاء بالمصارف التجارية العامة (مصرفي الوحدة، الجمهورية) بمدينة طرابلس الليبية، وتوصلت إلى افتقاد المصارف التجارية العامة (الوحدة، الجمهورية) لسهولة متابعة إجراءات تقديم الخدمة، مما أدى إلى القصور في تقديم الخدمات الصحية الحديثة بما يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء الفعلية، كذلك ضرورة استقصاء آراء العملاء بصفة دورية، وكذلك ضرورة الاستفادة بخبرات في مجال التسويق المصرفي له الأثر الايجابي على تقديم خدمة أفضل.

واستهدفت دراسة (عبد الدايم، 2010) استهدفت هذه الدراسة مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المصرفية التخصصية العاملة بالمنطقة الغربية من ليبيا. وتوصلت إلى أن المؤسسات المصرفية التخصصية تهتم بالتركيز على العميل، ولكنها تهمل عدة جوانب منها تقديم الخدمات بصورة موحدة لجميع العملاء. العلاقات الشخصية والتمييز بين العملاء عند تقديم الخدمة المصرفية له آثار سلبية على تحديد مستوى التحسينات المطلوبة.

استهدفت دراسة (نسيمة، 2011)، التعرف على أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون : دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن المستفيدين يعانون من سوء وانخفاض مستوى خدمات النقل الجوي المقدمة من شركة الخطوط الجوية الجزائرية على المستوي الداخلي، وكذلك من وجود فجوة بين توقعاتهم وإدراكهم للخدمات المقدمة على متن الطائرة مما أدى إلى عدم رضائهم عن جودة الخدمة المقدمة. وانطلاقا من نتائج البحث فقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالعملاء لكونهم مصدر القيمة، وأخذ اهتماماتهم بعين الاعتبار، كذلك اهتمام الشركات بوضع دستور أخلاقي يتسم بالشفافية والحداثة ومراعاة متطلبات العصر، كما يجب على المؤسسات إحداث تغيير جذري على مستوى هيكلها التنظيمي بحيث يتم وضع العميل على قمة اهتمامات إدارة تلك المؤسسات.

التعليق على الدراسات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي:

من خلال الدراسات السابقة توصل الباحث إلى النقاط التالية:

1. اختلفت اهتمامات الدراسات السابقة فبينما اهتمت بعض الدراسات ببحث علاقة وتأثير المتغيرات الخاصة بالرضا الوظيفي في فرق الإدارة الذاتية، والإدارة المفتوحة، والتمكين والجودة المدركة. كذلك النواحي النفسية والسلوكية للعاملين والإدارة، وسياسات المنظمة وتأثير عمليات التعلم الفردي ومدى توافق الفرد مع المنظمة، اهتمت بعض الدراسات الأخرى بأثر الخصائص الديمغرافية والحوافز المستخدمة في المنظمة أيضا في الرضا الوظيفي.
2. اهتمت بعض الدراسات ببحث وقياس جودة الخدمة وعلاقتها برضا العملاء، وأيضاً هناك بعض الدراسات اهتمت بمدى تأثير التوجه بالسوق، وضمان الخدمات، والتسويق بالعلاقات، وتأثير جودة الخدمة، بينما

تناولت بعض الدراسات مفهوم تسويق الخدمات ودور المزيج التسويقي وعناصره.

3. وجود بعض أوجه التشابه في بعض الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث الرضا الوظيفي.
4. أوضحت معظم الدراسات السابقة التعرف على أبعاد جودة الخدمات المقدمة للعملاء من الناحيتين التطبيقية والنظرية.
5. يرى الباحث أن قليل من الأدبيات التي تناولت رضا العاملين وأثره على رضا العملاء لمستوى الخدمة المقدمة، كما أن الدراسات لم تربط بين جودة الخدمة وعلاقتها بكل من رضا العملاء المتأثر برضا العاملين.
6. لم تهتم معظم الدراسات ببحث العلاقة بين رضا العملاء عن جودة الخدمة ورضا العاملين.
7. أهمية دراسة رضا العاملين وأثره على رضا العملاء عن مستوى جودة الخدمة، وبحث العلاقة والأبعاد الرئيسة لهذه الدراسة لكي تسهم في تطوير وتحسين جودة الخدمة الخاصة بالمستشفيات قيد الدراسة.

ثالثا: أهمية البحث:

1- **الأهمية النظرية:** يستمد البحث أهميته في كونه يتناول موضوعًا مهمًا في إثراء وتنمية الفكر التسويقي في مجال الخدمات الصحية، والمساهمة في إثراء المكتبة العربية فيما يتعلق بموضوع الدراسة والخاص برضا العاملين وأثره على رضا العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة بالمستشفيات العاملة بالمملكة العربية السعودية.

2-**الأهمية العلمية:** تظهر أهمية الدراسة من خلال اختيار الباحث لموضوع البحث كمجال للتطبيق في المستشفيات العاملة بالمملكة العربية السعودية، والدور التي تقوم به تلك المستشفيات

في الحفاظ على الموارد البشرية المتاحة، ودعم النواحي الاجتماعية، والاقتصاد الوطني، وتقديم خدمات متنوعة للمجتمع.

3-الأهمية للباحث: تتمثل أهمية البحث في بناء فكرة معرفية عن التطورات العالمية في مجال الخدمات الصحية، والتعرف على أهم التغيرات الحديثة في هذا المجال والاستفادة منها، كذلك يمثل البحث استكمالاً لاهتمامات الباحث بمجال تخطيط الخدمات الصحية.

رابعاً: مشكلة البحث:

قام الباحث بدراسة استطلاعية، من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والكتابات والتقارير والإحصائيات المنشورة حول موضوع الدراسة، ومن خلال المصادر المختلفة والمتعلقة برضا العاملين وأثره على رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم، وكذلك تصفح الباحث العديد من المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت المتعلقة بموضوع الدراسة، كما اطلع الباحث على العديد من المواقع للمستشفيات العاملة في المملكة العربية السعودية كان الهدف منها: المساهمة في تحديد مشكلة البحث. وصياغة فروضه، وتحديد متغيراته. ولقد اعتمد الباحث أيضا على الزيارة الميدانية، وإجراء المقابلات الشخصية مع بعض العاملين، وفقاً لمستويات مختلفة في وظائفهم الإدارية ببعض المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، تمثل مستشفيات حكومية وأخري تتبع القطاع الخاص. وتم الاعتماد في إجراء الدراسة الاستطلاعية على الآتي:

1-الزيارة الميدانية، وإجراء المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بالمستشفيات قيد الدراسة.

2-المراجع والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

3-إجراء حوارات شخصية مع بعض العملاء، للتعرف عن مدى رضاهم عن مستوى الخدمة الصحية.

4-توزيع استمارة استبيان مبدئية لكل من فئة العملاء والعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

وتوصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى النتائج التالية:

1. وجود العديد من أوجه القصور في التعامل مع العملاء، ومنها نقص مهارات التعامل لدى الموظفين مقدمي الخدمة.
2. قلة الاهتمام بشكاوى العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة.
3. انخفاض الاهتمام بتوفير وسائل الراحة الكافية للعملاء، والمتمثلة في صالات الانتظار وغيرها.
4. ضعف الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية مع العاملين، وعدم إشباع حاجاتهم الوظيفية.
5. الاستعانة ببيانات إحصائية متقادمة عن المستشفيات محل الدراسة.

لذلك يسعى الباحث إلى التعرف على مدى توافر درجة الرضا لدى العاملين بالمستشفيات وأثر ذلك على رضا العملاء لمستوى جودة الخدمة، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة جوهرية بين الرضا الوظيفي بالمستشفيات الحكومية والخاصة العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، ورضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم؟
2. هل هناك أثر لرضا العاملين في رضا العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة من المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية؟

خامساً: أهداف البحث:

وبناء على التساؤلات السابقة فإن البحث يهدف إلى:

1. التعرف على درجة رضا العاملين في المستشفيات قيد الدراسة.
2. التعرف على درجة رضا العملاء عن مستوى جودة الخدمة المقدمة في المستشفيات قيد الدراسة.
3. بيان العلاقة بين رضا العاملين ورضا العملاء في المستشفيات الحكومية والخاصة.
4. بيان أثر رضا العاملين على رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة.
5. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات تساعد على تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والذي بدوره يؤثر على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء الدراسات السابقة وتحديد مشكلة البحث قام الباحث بتحديد الفروض الرئيسة، على النحو التالي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حول أبعاد رضا العاملين.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء (المرضى) في المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حول أبعاد رضا العملاء.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين بأبعاده ورضا العملاء بالمستشفيات الحكومية والخاصة من وجهة نظر العاملين.

4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية حول تأثير رضا العاملين على رضا العملاء عن جودة الخدمة التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين والعملاء، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية **لطبيعة العمل** كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية **لظروف العمل** كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية **لأنظمة الترقيات والحوافز** كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة.
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية **للعلاقة مع المسئولين بالمستشفى** كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة.
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية **لأنظمة الرواتب** كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة.
6. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية **للعلاقة مع الزملاء** كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة.

7. يوجد تأثير معنوي لالتزام المستشفيات محل الدراسة بأبعاد رضا العاملين في تحقيق جودة الخدمة الصحية المقدمة من وجهة نظر العملاء.

سابعاً: أسلوب البحث:

يتمثل أسلوب الدراسة فيما يلي:

أ- الدراسة النظرية:

اشتملت الدراسة المكتبية في عملية الاطلاع على ما يلي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- البحوث والدورات والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- الدراسة الميدانية:

حيث اشتملت الدراسة الميدانية على الآتي:

- مجتمع وعينات الدراسة عن المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.
- أساليب جمع البيانات والقياس.
- أساليب تحليل البيانات.

ج- منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والميداني لدراسة الجوانب النظرية والتطبيقية من خلال الآتي:

- مصادر المعلومات والبيانات الأولية التي تجمع عن طريق استمارة الاستبيان.
- مصادر المعلومات والبيانات الثانوية المتاحة في هذا المجال من خلال الدراسة النظرية.

د - مجتمع البحث والعينة:

يوضح الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة على المستشفيات محل الدراسة:

جدول رقم (1)
توزيع مجتمع الدراسة

المدينة	المستشفي	إداري	طبي	فني	الإجمالي
الطائف	حكومي	487	304	398	1189
	خاص	241	156	203	600
مكة	حكومي	760	605	489	1854
	خاص	257	253	402	912
جده	حكومي	496	588	758	1842
	خاص	271	394	502	1167
الإجمالي		2512	2300	2752	7564

بتطبيق معادلة العينة العشوائية على مفردات المجتمع السابقة لاختيار عينة عشوائية منه تمثل ذلك المجتمع يمكن القول إنها تبلغ 366 مفردة (بازرعة، 2008)، حيث تم تطبيق معادلة بازرعة لتحديد حجم العينة أي بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في المجتمع بنسبة 50%، وبمعامل ثقة قدره 95%، (أي بخطأ0.05) فإن حجم العينة يبلغ 366 طبقاً للمعادلة: $n = Z2\ L\ (1-L) / D2$

حيث:

Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى1.96عند معامل ثقة 95%.

L: احتمال وجود الظاهرة محل الدراسة في المجتمع وتساوى 0.5

D: الخطأ المسموح به ويساوى 0.05.

وحيث إن حجم المجتمع 7564 مفردة فتم تصحيح العينة بالنسبة لحجم المجتمع طبقا للمعادلة:

$$n^* = n/((n/N)+1)$$

حيث: N يشير إلى حجم المجتمع

$$n^* = 384/((384/7564)+1)= 365.4$$

أي أن العينة تقريبا 366 مفردة يتم توزيع الاستمارات على فئات المجتمع مع الأخذ في الاعتبار التوزيع النسبي على فئات المجتمع. ويوضح الجدولان رقمي (2)، (3) توزيع عينة البحث بحسب نوع المستشفي والكادر الوظيفي على التوالي:

جدول رقم (2)
توزيع عينة الدراسة حسب المستشفى

المدينة	نوع المستشفى	الإجمالي	العينة
الطائف	حكومي	1189	58
	خاص	600	29
مكة	حكومي	1854	90
	خاص	912	44
جده	حكومي	1842	89
	خاص	1167	56
الإجمالي		7564	366

جدول رقم (3)
توزيع عينة الدراسة على فئات المجتمع المتعددة

المدينة	نوع المستشفى	إداري	طبي	فني	الإجمالي
الطائف	حكومي	24	15	19	58
	خاص	12	8	10	29
مكة	حكومي	37	29	24	90
	خاص	12	12	19	44
جده	حكومي	24	28	37	89
	خاص	13	19	24	56
الإجمالي		122	111	133	366

ونظراً لضخامة عدد العملاء (المرضى) الذين يتعاملون مع المستشفيات محل الدراسة في المناطق الثلاث. لذلك تم سحب عينة عشوائية تمثل المجتمع بلغ حجمها (384) مفردة من العملاء) المرضى) وذلك على أساس أن نسبة عدد الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص موضوع البحث هي 50%، وحدود الخطأ في العينة هو 5% بدرجة ثقة 95% (بازرعة، 2008) عمد الباحث إلى توزيعها بالتساوي بين المستشفيات الحكومية والخاصة، وبعد استبعاد الإجابات غير الصحيحة، أصبح عدد استمارات الاستبيان القابلة للتحليل (302) استمارة.

هـ -قياس متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:**

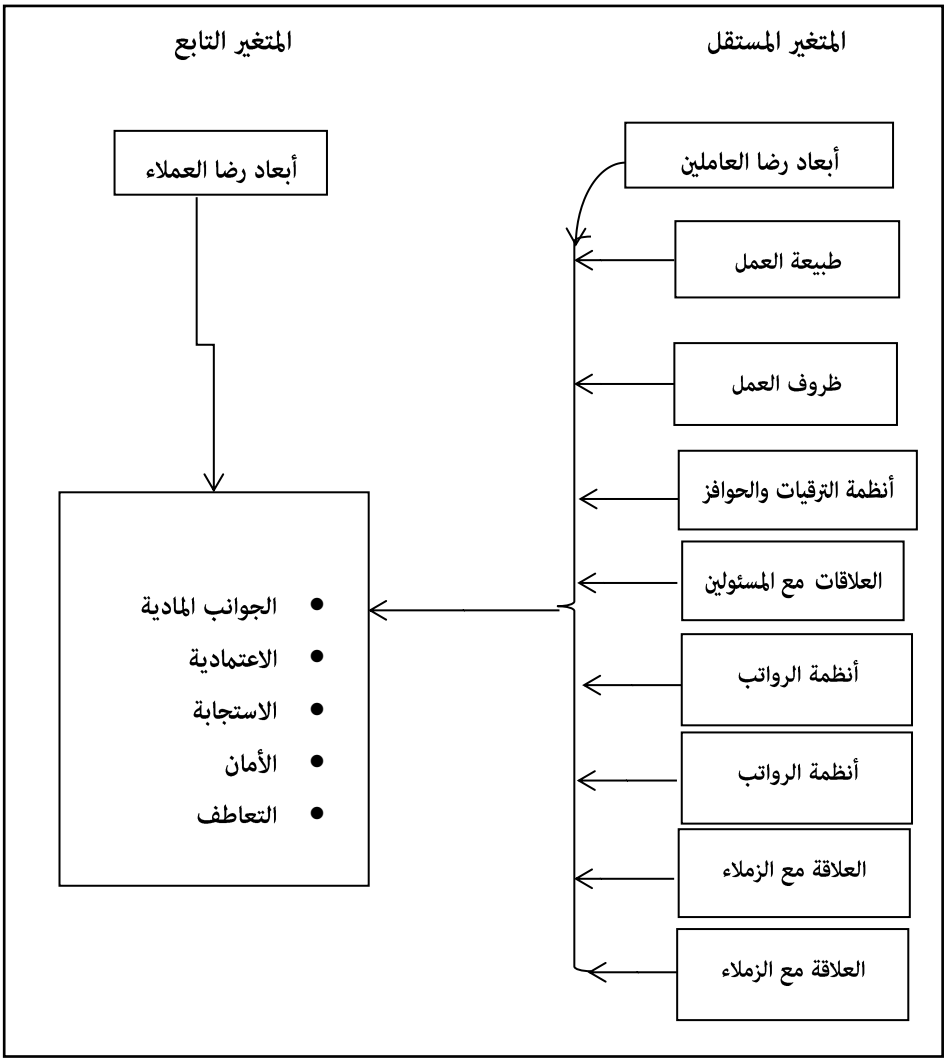
رضا العاملين: اعتمد البحث على دراسة وتحليل ستة متغيرات مستقلة، وحدد مجموعة من العبارات لقياس كل متغير على حده، وقد استعان الباحث في قياس متغيرات الدراسة المستقلة على العبارات الواردة باختبار مينيسوتا للرضا الوظيفي، والذي أعده ولز وزملاءه (1967)، وقد صمم هذا المقياس في جامعة

مينيسوتا لدراسة الرضا الوظيفي، ومن ثم طبق المقياس على قطاعات مختلفة من العمل في ميادين الصناعة والتربية لدراسة الرضا الوظيفي وغيرها، واشتمل المقياس على عدة أبعاد أهمها : الوظيفة نفسها، ومسئوليات شاغلها، وصلاحياته، ومكانته، وظروف العمل كالإنارة والتهوية وساعات الدوام، هذا إلى جانب العلاقة بالرؤساء والزملاء، كالتعاون والتقدير والنقد والاحترام والدعم النفسي، والرواتب والحوافز في مقابلة الجهد المبذول، ودورها في مواجهة تكاليف المعيشة، والأمن والاستقرار الوظيفي، والإدارة المباشرة، والإشراف الوظيفي، وأسلوب الرؤساء في كيفية الإدارة والتنظيم وتقييم الأداء، وأخيرا النمو المهني والتقدم الوظيفي من خلال فرص التدريب وتنمية المهارات، والحصول على موقع أفضل، والمشاركة في التخطيط وتبادل الخبرات، بالإضافة إلى التطوير في العبارات الأخرى الواردة في بعض الاستبيانات ذات علاقة بموضوع الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، وظروف العاملين في الجامعات، مثل المطيري (2007) والمالكي (2007)، (منصور، 2010).

- **المتغير التابع:**

رضا العملاء: اعتمد الباحث في قياس المتغيرات التابعة على العبارات التي استخدمها (الإمام،2003)، هذا إلى جانب المتغيرات التي تمثل العديد من المقاييس والمعايير المتعلقة بقياس رضا العملاء عن جودة الخدمة (parasuraman, et al. 1988). ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

الشكل رقم (1)
العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على متغيرات الدراسة.

و -قياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

عرضت قائمة الاستقصاء على عشرة من حملة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال مع التركيز على تخصص الموارد البشرية والتسويق بكلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الطائف حيث كان عدد الفقرات قبل التحكيم (80) عبارة (50 عبارة عن رضا العاملين، 30 عن رضا العملاء)، تم حذف (8) عبارات بناء على آراء المحكمين من استقصاء العاملين، وتم حذف (5) عبارات من استقصاء رضا العملاء، حيث تم اعتماد العبارة التي أجمع عليها (7) محكمين فأكثر وبهذا أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من (42) عبارة عن رضا العاملين، و(25) عبارة عن رضا العملاء عن جودة الخدمة. تم قياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء باستخدام معامل ألفا Alpha، ويوضح الجدول رقم (4) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4)
نتائج اختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

اسم المتغير	عدد المفردات	معامل الثبات	معامل الصدق
رضا العاملين			
• طبيعة العمل.	9	0.694	0.833
• ظروف العمل.	8	0.747	0.864
• أنظمة الترقيات والحوافز.	5	0.813	0.902
• العلاقات مع المسئولين بالمستشفي.	8	0.694	0.833
• أنظمة الرواتب.	5	0.747	0.864
• العلاقة مع الزملاء.	7	0.765	0.875
رضا العملاء (المرضى)			
• الجوانب المادية.	5	0.840	0.922
• الاعتمادية.	5	0.850	0.912

اسم المتغير	عدد المفردات	معامل الثبات	معامل الصدق
• الاستجابة.	5	0.891	0.940
• الأمان.	5	0.830	0.922
• التعاطف.	5	0.872	0.931

ومن خلال استقراء معاملات الثبات المدونة بالجدول رقم (4) يتضح أنها معاملات ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

أما بالنسبة للصدق الإحصائي والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات فإن قيمته تتراوح ما بين 0.833 لأبعاد رضا العاملين و0.966 لأبعاد رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة، وهي قيم مرتفعة. والنتائج السابقة لثبات وصدق قائمة الاستقصاء تشير إلى الاطمئنان والثقة في أدوات القياس المستخدمة في البحث.

ز -المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS/PC+)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. حساب معاملي الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronback's Reliability Coefficient (Alpha) وذلك لبحث مدى الاعتماد على استمارة الاستبيان.
2. اختبار كروسكال والاس Kruskal – Wallis وهو أحد الاختبارات اللامعلمية، وذلك بهدف المقارنة واكتشاف أي فروق جوهرية بين عدة عينات مستقلة، حيث تم استخدام هذا الأسلوب في تحديد معنوية الفروق بين آراء كل من المسئولين بالمصانع محل الدراسة والموجودة بمدينة جدة ومدينة مكة ومدينة الطائف، وذلك عند مستوى معنوية 0.05

3. تحليل الانحدار البسيط Simple Regression، والمتدرج Stepwise Regression لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.
4. أسلوب تحليل التباين وقد استخدم لاختبار معنوية نماذج الانحدار الممثلة في العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
5. اختبار (T) لتحديد معنوية تأثير معامل الانحدار للمتغير المستقل على المتغير التابع.

ثامناً: حدود البحث:

1. استناداً إلى موضوع الدراسة وطبيعة المشكلة والفروض، فإن حدود البحث الخاضع للدراسة يتكون من المستشفيات الحكومية والخاصة العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية وعدد العاملين بها.
2. اقتصرت الدراسة على معرفة رضا العاملين وأثره على رضا العملاء عن مستوى جودة الخدمة الصحية بتلك المستشفيات خلال (شعبان، رمضان، شوال 1436هـ)، وتمت هذه الدراسة على فئات الدراسة المبينة بالجدول رقم (2) ورقم (3) والعملاء مع تلك المستشفيات.

تاسعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار صحة فروض البحث وذلك على النحو التالي:

1. نتائج اختبار الفرض الأول:

لإختبار الفرض الأول من فروض الدراسة، والمتعلق بمدي ممارسة المستشفيات محل الدراسة لرضا العاملين والذي ينص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حول أبعاد رضا العاملين ". تم استخدام اختبار كروسكال- والاس حيث أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، والبيانات مبينة في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)
اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis Test)
لآراء العاملين حول أبعاد رضا العاملين بالمستشفيات محل الدراسة

العامل المستقل	الإحصاءات	الكادر الوظيفي			مستوى المعنوية
		جدة	مكة	الطائف	
أبعاد رضا العاملين	الوسط الحسابي	3.24	3.81	3.95	0.22
	$كا^2$	2.19			غير معنوي

يتضح من خلال تحليل الجدول رقم (5) معنوية قيمة كا2 المتعلقة بالمحور الأول والمتعلق بآراء العاملين في المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية حول أبعاد رضا العاملين، ومن ثم عدم قبول الفرض الأول ومؤداه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حول أبعاد رضا العاملين ".

2. نتائج اختبار الفرض الثاني:

لاختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة، والمتعلق بتحقيق المستشفيات محل الدراسة لأبعاد رضا العملاء عن جودة الخدمة الصحية والمتمثلة في: الجوانب المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والذي ينص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء (المرضى) في المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حول أبعاد رضا العملاء ". ولقد تم استخدام اختبار كروسكال- والاس حيث أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي والبيانات مبينة في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)
اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis Test)
لآراء المسئولين حول تحقيق أبعاد رضا العملاء بالمستشفيات محل الدراسة

العامل التابع	الإحصاءات	المدينة			مستوي المعنوية
		جدة	مكة	الطائف	
أبعاد رضا العملاء	الوسط الحسابي	4.04	3.91	3.75	0.28
	كا2	2.22			غير معنوي

يتضح من خلال تحليل الجدول رقم (6) معنوية قيمة كا2 المتعلقة بالمحور الثاني والمتعلق بآراء المسئولين بالمستشفيات محل الدراسة حول تحقيق رضا العملاء بتلك المستشفيات، ومن ثم عدم قبول الفرض الثاني ومؤداه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء (المرضى) في المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حول أبعاد رضا العملاء ".

3. نتائج اختبار الفرض الثالث:

لاختبار الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين بأبعاده، ورضا العملاء بالمستشفيات الحكومية والخاصة من وجهة نظر العاملين"، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون، للتعرف على مدى وجود علاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك حتى يمكن تطبيق نماذج الانحدار الخطي محل الدراسة لأبعاد رضا العملاء عن جودة الخدمة الصحية، والجدول رقم (7) يوضح مصفوفة الارتباط بين رضا العاملين بأبعاده ورضا العملاء عن جودة الخدمة الصحية المقدمة من وجهة نظر العملاء في كل من المستشفيات الحكومية والخاصة.

جدول رقم (7)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد رضا العاملين وتحقيق رضا العملاء بالمستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الحكومية والخاصة

المتغير المستقل رضا العاملين بأبعاده	المتغير التابع رضا العملاء عن جودة الخدمة الصحية			
	المستشفيات الحكومية		المستشفيات الخاصة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
طبيعة العمل	0.25	0.002	0.28	0.000
ظروف العمل	0.40	0.000	0.43	0.000
أنظمة الترقيات والحوافز	0.43	0.000	0.45	0.000
العلاقة مع المسئولين في المستشفى	0.44	0.000	0.49	0.000
أنظمة الرواتب	0.41	0.000	0.42	0.000
العلاقة مع الزملاء	0.36	0.000	0.48	0.000
رضا العاملين	0.56	0.000	0.62	0.000

من خلال قيمة وإشارة معامل الارتباط الواردة بالجدول رقم (7) نستخلص ما يلي:

- **بالنسبة للمستشفيات الحكومية:**

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد طبيعة العمل ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.25 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد ظروف العمل ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.40 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد أنظمة الترقيات والحوافز ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.43 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقة مع العاملين بالمستشفى ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.44 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد أنظمة الرواتب ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.41 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقة مع الزملاء ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.36 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد رضا العاملين بأبعاده ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.56 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

- **بالنسبة للمستشفيات الخاصة:**

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد طبيعة العمل ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.28 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد ظروف العمل ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.43 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد أنظمة الترقيات والحوافز ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.45 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقة مع العاملين بالمستشفى ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.49 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد أنظمة الرواتب ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.42 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقة مع الزملاء ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.38 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد رضا العاملين بأبعاده ورضا العملاء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.52 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

ويرجع الباحث هذه العلاقة الطردية بين رضا العاملين ورضا العملاء عن جودة الخدمة الصحية إلى أن رضا العملاء يزداد بزيادة رضا العاملين بالمستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة قيد الدراسة لرضا العاملين بأبعاده المختلفة.

وعلى ذلك تم قبول الفرض الثالث من فروض البحث ومؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين بأبعاده ورضا العملاء بالمستشفيات الحكومية والخاصة من وجهة نظر العاملين ".

4. نتائج اختبار الفرض الرابع:

لاختبار معنوية تأثير أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، تم صياغة الفرض الرئيس الثالث والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية حول تأثير رضا العاملين على رضا العملاء

عن جودة الخدمة التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة "، ولهذا تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1-اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

لإختبار هذا الفرض وتحديد التأثير النسبي لدرجة تأثير طبيعة العمل كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (8) نتائجه.

جدول رقم (8)

نتائج انحدار إدارة عملية رضا العاملين على تحقيق رضا العملاء للشركات محل الدراسة

المتغيرى التابع / المتغير المستقل	تحقيق أبعاد رضا العملاء			
	Beta	T	R -2	F
متغيرات طبيعة العمل	0.85	19.20 * *	0.58	641.31

** معنوية عند مستوى أقل من 0.01

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي 641.31 معنوية عند مستوي أقل من 0.01. نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين مدي توافر طبيعة العمل وتحقيق رضا العملاء، كما أن درجة توافر متغيرات طبيعة العمر تفسر 58.0% من التباين في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، وعلى ذلك تم قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل كبعد

من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

2- اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لظروف العمل كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

لإختبار هذا الفرض وتحديد التأثير النسبي لدرجة تأثير ظروف العمل في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (9) نتائجه.

جدول رقم (9)

نتائج انحدار ظروف العمل في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة

المتغير التابع / المتغير المستقل	تحقيق أبعاد رضا العملاء			
	Beta	T	R -2	F
متغيرات ظروف العمل	0.87	17.87 * *	0.55	655.51

** معنوية عند مستوى أقل من 0.01

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي 655.51 معنوية عند مستوي أقل من 0.01. نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين مدي توافر ظروف العمل وتحقيق أبعاد رضا العملاء، كما أن درجة توافر ظروف العمل تفسر 55.0% من التباين في تحقيق رضا العملاء بالمستشفيات محل الدراسة، وعلى ذلك تم قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لظروف العمل كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

3-اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الرابع، ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الترقيات والحوافز كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة

لاختبار هذا الفرض وتحديد التأثير النسبي لدرجة تأثير أنظمة الترقيات والحوافز في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (10) نتائجه.

جدول رقم (10)
نتائج انحدار أنظمة الترقيات والحوافز في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة

المتغير التابع / المتغير المستقل	تحقيق أبعاد رضا العملاء			
	Beta	T	R -2	F
متغيرات أنظمة الترقيات والحوافز	0.83	* * 20.87	0.53	645.45

** معنوية عند مستوى أقل من 0.01

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي 645.45 معنوية عند مستوي أقل من 0.01. نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين مدي توافر أنظمة الترقيات والحوافز وتحقيق أبعاد رضا العملاء، كما أن درجة توافر أنظمة الترقيات والحوافز تفسر 53.0% من التباين في تحقيق رضا العملاء بالمستشفيات محل الدراسة، وعلى ذلك تم قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الترقيات والحوافز كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

4 -اختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع المسئولين في المستشفى كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

لإختبار هذا الفرض وتحديد التأثير النسبي لدرجة تأثير العلاقة مع المسئولين في المستشفي في تحقيق رضا العملاء بالمستشفيات محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (11) نتائجه.

جدول رقم (11)
نتائج انحدار العلاقة مع المسئولين في المستشفي
على تحقيق رضا العملاء بالمستشفيات محل الدراسة

المتغير التابع / المتغير المستقل	تحقيق أبعاد رضا العملاء			
	Beta	T	R -2	F
متغيرات العلاقة مع المسئولين في المستشفي	0.79	* * 13.87	0.55	649.10

** معنوية عند مستوى أقل من 0.01

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي 649.10 معنوية عند مستوي أقل من 0.01. نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين العلاقة مع المسئولين في المستشفي وتحقيق أبعاد رضا العملاء، كما أن درجة توافر العلاقات مع المسئولين في المستشفي تفسر 55.0% من التباين في تحقيق رضا العملاء بالمستشفيات محل الدراسة، وعلى ذلك تم قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات مع المسئولين في المستشفى كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

5 -اختبار الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الرواتب كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

لاختبار هذا الفرض وتحديد التأثير النسبي لدرجة تأثير أنظمة الرواتب في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (12) نتائجه.

جدول رقم (12)

نتائج انحدار أنظمة الرواتب على تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة

المتغير التابع / المتغير المستقل	تحقيق أبعاد رضا العملاء			
	Beta	T	R -2	F
متغيرات أنظمة الرواتب	0.98	16.87 * *	0.62	633.33

** معنوية عند مستوى أقل من 0.01

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي 633.33 معنوية عند مستوي اقل من 0.01. نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين متغيرات أنظمة الرواتب وتحقيق أبعاد رضا العملاء، كما أن درجة توافر متغيرات أنظمة الرواتب تفسر 62.0% من التباين في تحقيق رضا العملاء بالمستشفيات محل الدراسة، وعلى ذلك تم قبول الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الرواتب كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

6-اختبار الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

لاختبار هذا الفرض وتحديد التأثير النسبي لدرجة تأثير العلاقة مع الزملاء في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (13) نتائجه.

جدول رقم (13)

نتائج انحدار العلاقة مع الزملاء على تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة

المتغير التابع / المتغير المستقل	تحقيق أبعاد رضا العاملين			
	Beta	T	R -2	F
متغيرات العلاقة مع الزملاء	0.88	* * 25.87	0.61	630.59

** معنوية عند مستوى أقل من 0.01

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي 630.59 معنوية عند مستوي أقل من 0.01. نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين مدي توافر العلاقة مع الزملاء وتحقيق أبعاد رضا العملاء، كما أن درجة توافر متغيرات العلاقة مع الزملاء تفسر 61.0% من التباين في تحقيق رضا العملاء بالمستشفيات محل الدراسة، وعلى ذلك تم قبول الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيس الرابع ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد رضا العاملين في تحقيق رضا العملاء عن الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة ".

5. نتائج اختبار الفرض الخامس:

اختبار الفرض الخامس ومؤداه" يوجد تأثير معنوي لالتزام المستشفيات محل الدراسة بأبعاد رضا العاملين في تحقيق جودة الخدمة الصحية المقدمة من وجهة نظر العملاء ".

لاختبار هذا الفرض وتحديد التأثير النسبي لتطبيق المستشفيات محل الدراسة للابتكار الاستراتيجي وذلك لكل بعد من أبعاد رضا العاملين وعلى المستوى الكلي له في تفسير تحقيق رضا العملاء في تلك المستشفيات، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Regression ويوضح الجدول رقم (14) نتائجه.

جدول رقم (14)
نتائج انحدار تطبيق (أبعاد) رضا العاملين على تحقيق رضا العملاء

المتغير التابع / المتغير المستقل	تحقيق رضا العملاء			
	Beta	T	ال جزئية2- R	F
طبيعة العمل	0.37	7.81 * *	0.13	355.14
ظروف العمل	0.35	6.46 * *	0.12	
أنظمة الترقيات والحوافز	0.31	5.90 * *	0.11	
العلاقة مع المسئولين في المستشفى	0.29	5.06 * *	0.10	
أنظمة الرواتب	0.28	4.46 * *	0.09	
العلاقة مع الزملاء	0.26	4.23 * *	0.08	
الكلية2- R			**0.73**	

** معنوية عند مستوى أقل من 0.01

توضح نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي 355.14 معنوية عند مستوي أقل من 0.01. نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، وتشير نتائجه إلي أن طبيعة العمل يفسر 13% من التباين في تحقيق رضا العملاء، يليه عنصر ظروف العمل ويفسر 12%، ثم عنصر أنظمة الترقيات والحوافز ويفسر 11%، ثم عنصر العلاقة مع المسئولين في المستشفي ويفسر 10%، ثم عنصر أنظمة الرواتب ويفسر 9%، وأخيرا عنصر العلاقة مع الزملاء ويفسر 8% من التباين في تحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمة الصحية المقدمة، كما تشير النتائج إلى معنوية العلاقة بين أبعاد رضا العاملين وتحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، كما أن رضا العاملين يفسر 73.0% من التباين الكلي في تحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، وعلي ذلك تم قبول الفرض الخامس ومؤداه " يوجد تأثير معنوي لالتزام المستشفيات محل الدراسة بأبعاد رضا العاملين في تحقيق جودة الخدمة الصحية المقدمة من وجهة نظر العملاء ".

مناقشة نتائج الدراسة :

1- أفادت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسئولين في المستشفيات محل الدراسة حول **أبعاد رضا العاملين** (جدول رقم (5)، وبناء علي ذلك تم عدم قبول الفرض الأول ومؤداه " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حول أبعاد رضا العاملين** " ومن ثم يدرك المسئولين بتلك المستشفيات بدرجة عالية مفهوم رضا العاملين والمقومات التي يقوم عليها والتي يتمثل أهمها في طبيعة العمل، ظروف العمل، أنظمة الترقيات والحوافز، العلاقة مع المسئولين في المستشفى، أنظمة الرواتب، والعلاقة مع الزملاء، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Yun lin & ching chen, 2007)، (Gunday , et al, 2010).

ويعزي الباحث هذه النتائج إلى طبيعة عمل المستشفيات محل الدراسة بمختلف المدن محل الدراسة بجدة ومكة والطائف، ويتطلب هذا القطاع الاهتمام بالإبداع في العمل والتجديد فيه باستمرار بالدرجة الأولي، ومن ثم تعكس النتائج ثقافة هذه المستشفيات نحو السعي لتحقيق رضا العاملين، حيث الإلمام بمقوماته وأبعاده الجوهرية حتى تستمر المستشفيات في تحقيق رضا العملاء وتثبت وجودها بالأسواق وتحمل عبء المنافسة.

2- أشارت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسئولين في المستشفيات محل الدراسة حول **درجة تحقيق رضا العملاء** جدول رقم (6)، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الثاني ومؤداه: " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء (المرضى) في المستشفيات العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية حول أبعاد رضا العملاء** " ومن ثم تتوافر بدرجة عالية تحقيق رضا العملاء في المستشفيات العاملة بمدينة جدة،

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Richard and Johnson (Brewster,2000) ,2001) (Wirtz, et., al, 2008).

ويعزي الباحث هذه النتائج إلي أن طبيعة الخدمة الصحية تتطلب مستوي عال من الكفاءة في تحقيق رضا العملاء، حيث أن قبول مستوى أقل من هذه الدرجة قد يؤدي إلى عواقب وخيمة كحالات الخسارة أو التصفية أو التقهقر في الترتيب أو حتي الخروج من السوق، مما يترك تأثيراً سلبياً على مكانة المستشفى داخل القطاع، وعلى القطاع الصحي في نفس الوقت، ومن هنا تأتي أهمية فعالية طبيعة العمل وظروفه، وقوة أنظمة الترقيات والحوافز والرواتب السائدة بها، وكذلك الهيكل القوي للموارد البشرية بالشركة، هذا إلي جانب العلاقات القوية مع المسئولين في المستشفى والعلاقات الوطيدة مع الزملاء، بالإضافة إلي الأدوات الحديثة والأساليب المعاصرة لتقديم الخدمات للعملاء.

3- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسئولين بالمستشفيات محل الدراسة حول **طبيعة العمل** كأحد أبعاد رضا العاملين في تأثيرها على تحقيق رضا العملاء جدول رقم (8)، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثالث.

ويري الباحث أن هذه النتيجة تبدو إلى حد كبير منطقية وذلك تأسيسا على النتائج السابقة، فوجود درجة عالية من الإدراك لمفهوم رضا العاملين من قبل المسئولين بالمستشفيات، وتحقيق رضا العملاء بدرجة عالية، يجعل هناك إمكانية لتطبيق مداخل وأبعاد رضا العاملين فيما يخص تحقيق رضا العملاء.

4- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسئولين بالمستشفيات محل الدراسة حول **ظروف العمل** كأحد أبعاد رضا العاملين في تأثيرها على تحقيق رضا العملاء جدول رقم (9)، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثالث.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة تأسيسا على النتائج السابقة.

5- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسئولين بالمستشفيات محل الدراسة حول **أنظمة الترقيات والحوافز** كأحد أبعاد رضا العاملين في تأثيرها على تحقيق رضا العملاء جدول رقم(10)، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث.

ويري الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة تأسيسا على النتائج السابقة.

6- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسئولين بالمستشفيات محل الدراسة حول **العلاقة مع المسئولين في المستشفى** كأحد أبعاد رضا العاملين في تأثيرها على تحقيق رضا العملاء جدول رقم (11)، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثالث.

ويري الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة تأسيسا على النتائج السابقة.

7- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسئولين بالمستشفيات محل الدراسة حول **أنظمة الرواتب** كأحد أبعاد رضا العاملين في تأثيرها على تحقيق رضا العملاء جدول رقم(12)، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الثالث.

ويري الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة تأسيسا على النتائج السابقة.

8- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة حول **العلاقة مع الزملاء** كأحد أبعاد رضا العاملين في تأثيرها على تحقيق رضا العملاء جدول رقم (13)، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيس الثالث.

ويري الباحث أن هذه النتيجة تبدو منطقية، وذلك تأسيسا على النتائج السابقة.

9- أشارت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير معنوي لتطبيق المستشفيات لأبعاد رضا العاملين لدورها الفعال في تحقيق رضا العملاء وذلك من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات بفئاتهم المختلفة (جدول رقم (14)، ومن ثم قبول الفرض الرابع ومؤداه " **يوجد تأثير معنوي لالتزام المستشفيات محل الدراسة بأبعاد رضا العاملين في تحقيق جودة الخدمة الصحية المقدمة من وجهة نظر العملاء** " وتشير النتائج إلي أن تطبيق رضا العاملين في المستشفيات محل الدراسة تفسر73.0% من التباين الكلي في معايير تحقيق رضا العملاء بتلك المستشفيات، كما أن عنصر طبيعة العمل يفسر 13% من التباين في تحقيق رضا العملاء، يليه عنصر ظروف العمل ويفسر 12%، ثم عنصر أنظمة الترقيات والحوافز ويفسر 11% ، ثم عنصر العلاقة مع المسئولين في المستشفى ويفسر 10%، ثم عنصر أنظمة الرواتب ويفسر 9%، وأخيرا عنصر العلاقة مع الزملاء ويفسر 8%، من التباين في تحقيق رضا العملاء، وتنفرد الدراسة الحالية بتلك النتائج.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد علي العلاقة الإيجابية بين رضا العاملين وتحقيق رضا العملاء في المستشفيات محل الدراسة، حيث يري العديد من الباحثين أن جودة مقومات رضا العاملين المتعددة ترتكز في مضمونها علي تحسين ظروف العمل وتوفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تنعكس بدورها على تحقيق رضا العملاء ، وخاصة ما يتعلق منها بوجود طبيعة العمل المتكامل الأركان الواضح المعالم، بجانب الأنظمة

الخاصة بظروف العمل والترقيات والحوافز والترقيات التي تتسم بالقوة والشمول، والعلاقات مع المسئولين والرؤساء والتي تبنى على الدعم والتأييد والثقة والمشاركة، بجانب توفر العلاقات الواضحة ذات الجودة العالية مع الزملاء.

ويرى الباحث أيضا أن هناك عوامل أخري قد تؤثر بدرجة أو بأخرى على تحقيق رضا العملاء منها دعم وتأييد الإدارة العليا، واعتماد الأساليب والمداخل المعاصرة في الإدارة والتنظيم كأسلوب الجودة الشاملة، ودعم الولاء التنظيمي، الاستعداد التنظيمي للتغيير، ورفع مستوى سلوك التعلم لفريق العمل، وتنمية جودة الحياة الوظيفية وغيرها.

دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوي النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي:

- على مستوي النظرية:

1) تؤكد نتائج البحث على أن توفر أبعاد رضا العاملين في المستشفيات محل الدراسة يسهم في تحقيق رضا العملاء، والذي يؤثر بدوره تأثيرا إيجابيا على أداء تلك المستشفيات.
2) تؤكد نتائج البحث على أن رضا العاملين ليس موضوعاً يجب دراسته بشكل مجرد، وإنما يدرس في ضوء تأثيره على الأداء التنظيمي في مجالاته المختلفة، وفي هذا البحث تم التأكيد على دوره في تحسين الأداء الخاص بالمستشفيات، وهو تحقيق رضا العملاء.
3) تؤكد النتائج أنه رغم تأثير أبعاد رضا العاملين المختلفة على تحقيق رضا العملاء، إلا أن البحث يؤكد على أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بدرجة أو بأخرى على تحقيق رضا العملاء في تلك المستشفيات، منها دعم الإدارة

العليا والعاملين بمنهجيات وأساليب الإدارة المعاصرة، درجة رضا العاملين، الولاء التنظيمي، الاستعداد التنظيمي للتغيير، مستوي سلوك التعلم لفريق العمل، جودة الحياة الوظيفية. كما أن تأثير تلك المقومات يختلف نسبيا على تحقيق رضا العملاء.

- على مستوي التطبيق:

1) إن نتائج الدراسة الحالية بما أكدته من وجود تأثير لتوفر أبعاد رضا العاملين على تحقيق رضا العملاء تعطي دلالة على أن تطبيق أبعاد رضا العاملين لن تؤتي ثمارها في تحقيق رضا العملاء إلا بتوافر متطلبات تطبيقها من قبل المستشفيات محل البحث، حتى تحث وتدعم وتشجع العاملين بها على المضي في طريق تحقيق رضا العملاء.
2) إن نتائج الدراسة الحالية بما أكدته من وجود تأثير لتطبيق أبعاد رضا العاملين على تحقيق رضا العملاء تعطي دلالة على أن تحقيق رضا عملاء المستشفيات محل البحث لن يتحقق إلا بفهم المسئولين بتلك المستشفيات لكل عنصر من هذه العناصر، وقيام المسئولين عن تلك المستشفيات بتوفير كافة آليات تنفيذها بكفاءة وفعالية تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء بتلك المستشفيات.

توصيات الدراسة

1-توصيات عامة:

1/1-زيادة الاهتمام بتغيير وتطوير ثقافة القيادات العليا في المستشفيات محل الدراسة نحو تطبيق أبعاد رضا العاملين، وتعريفهم بأيديولوجية هذا الأسلوب، وإطاره الفكري، ومتطلبات تطبيقه، وشروط ومقومات نجاحه، ومشكلات التطبيق، وذلك بهدف إكسابهم الثقة بالنفس وعدم الخوف من التغيير الذي قد يتطلبه تطبيق هذا الأسلوب الجديد، وإقناعهم به وبما يحققه من مزايا، وصولاً إلى حالة الالتزام الكامل والتأييد القوى من جانب هذه القيادات نحو تطبيق هذا الأسلوب، وتهيئة الظروف البيئية الملائمة لنجاح هذا التطبيق.

2/1-أن تعمل الدولة على حل المشكلات الخاصة بجمود اللوائح والقوانين والتشريعات المطبقة في مختلف المستشفيات محل الدراسة، والتي تحد من حريات القيادات بهذه المؤسسات نحو اتخاذ القرارات التي تساعد على التطبيق الناجح لتحقيق رضا العاملين، والتي قد تقف حائلاً أمام تلك المستشفيات نحو التطوير والتجديد وتحقيق الإصلاح المنشود.

2-توصيات خاصة بمجتمع الدراسة:

يوصي الباحث المسئولين بالمستشفيات محل الدراسة بزيادة الاهتمام بالتطبيق الفعال لأبعاد رضا العاملين لزيادة وتحقيق رضا العملاء بتلك المستشفيات، ويتحقق ذلك من خلال:

1/2-الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لأسلوب تحليل الوظائف وتحديد طبيعة الوظائف ومتطلباتها وواجباتها وصلاحياتها وظروف عملها بما يسهم في تحقيق رضا العاملين، إذ يتطلب رضا العملاء أن تكون الإدارة

العليا أكثر رغبة وقدرة في متطلبات التحول نحو الأنظمة الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وأهمية دورها في تحقيق وتحسين الأداء التسويقي.

2/2-زيادة مستوي الوعي بأهمية توفر الظروف المادية والمعنوية للوظيفة عن طريق تحسين توفر الظروف المادية كالإضاءة والتهوية والمساحات المناسبة وتوفر الأثاث اللازم، وكذلك توفر الأدوات المكتبية الضرورية للعمل، مع توفر الخصوصية لكل موظف في أداء عمله، بما يشبع احتياجاته ورغباته، مما يسهم في فهم المستشفيات لكيفية قياس العملاء للجودة، وتقديم منتجات تفي بتوقعاتهم.

3/2-زيادة الاهتمام والعناية بأنظمة الترقيات والحوافز، وذلك من خلال وضع تصورات واضحة للإدارة العليا للتعامل مع المستقبل الوظيفي للعاملين بمشاركة معظم المسئولين بالمستشفيات، مع الأخذ في الاعتبار توقعات العاملين في بناء مسارهم الوظيفي.

4/2-تنمية علاقات العاملين مع المسئولين في المستشفي، وذلك من خلال إخضاع العمليات التنظيمية بالمستشفيات للتجديد والابتكار بشكل مستمر وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية لتلك المستشفيات.

5/2-زيادة التركيز على دراسة وتحليل أنظمة الرواتب وإعادة النظر فيها كل فترة زمنية، من خلال تبني ثقافة تنظيمية قائمة علي رضا العاملين، وحرص المستشفيات على تنمية عوامل المبادأة والمبادرة لدي المسئولين والعاملين.

6/2-التركيز الفعال على تحقيق رضا العملاء وربطه بشكل مستمر بتنمية العلاقات بين الزملاء، مما يسهم في وجود فرق عمل متكاملة تحرص على إخراج الخدمة بالشكل الذي يحقق رضا العملاء.

أفكار لبحوث مستقبلية:

أثارت نتائج الدراسة ودلالاتها عدداً من النقاط يمكن بحثها مستقبلاً هي:

1-أبعاد رضا العاملين وأثرها على استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة (دراسة تطبيقية مقارنة).

2-العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحقيق رضا العملاء في المؤسسات الحكومية السعودية، دراسة تطبيقية.

3-تأثير استخدام منهجية رضا العاملين على الأداء المالي في المنظمات السعودية.

4-دور الثقافة التنظيمية في تعزيز رضا العاملين في المنظمات الصناعية السعودية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

1. حياتي، إبراهيم، حنوش، زكي (1995). "العلوم السلوكية في التطبيق الإداري"، جامعة حلب.
2. إبراهيم، عبد الله فيصل(2004). "تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك بالسعودية- جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
3. إبراهيم، محمد عبد ربه(2002)."تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات نحو جودة الخدمات البنكية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
4. أبو النصر، مدحت محمد(2009). "المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة". الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
5. الإمام، وفقي السيد (2003). "محددات جودة الخدمة الصحية وأثرها على رضا العملاء فى المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد4.
6. بركات، محمد على(2001)."قياس رضا العملاء عند جودة الخدمة دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
7. بن ناجي، خالد بدر محمد عبد الوهاب(2002م)."تقييم فاعلية نظم الحوافز المعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في التمويل الكويتي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
8. الثبيتي، محمد .العنزي، خالد (2014) ."عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات"،**المجلة التربوية المتخصصة**، المجلد3،العدد6.

9. جاب الله، رفعت محمد (1989)."دراسة مقارنة للاتجاهات الوظيفية والتنظيمية بين الذكور والإناث من المعلمين بجامعة قطر"، **مجلة المال والتجارة** ، العدد 46.

10. جبودة، خالد على(2009م) ."المزيج التسويقي الخدمي وأثره على رضا العملاء عن بعض فروع مصرف الجمهورية"، طرابلس، ليبيا:أكاديمية الدراسات العليا.

11. جعيدة،عبد الله(2007). "فاعلية تسويق الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا: أكاديمية الدراسات العليا.

12. جورج، ستيفن وويرزكليرتش، أرنولد(1998).إدارة الجودة الشاملة للاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر المستشفيات الناجحة اليوم. عمان، الأردن : دار البشير.

13. الحامد، على سعد على(2003). "قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجاريةالسعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعةعين شمس.

14. حسن، سالي على(2002)."العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي بقطاع البترول"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

15. رفعت، نرمين محمد حسن(2003م)."الرضا الوظيفي وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية على أكاديمية السادات للعلوم الإدارية"، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

16. الزيدان، خالد (2014). "الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية بمنطقة حائل"، رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي، قسم علم النفس كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

17. شكر، ليلي حسام الدين(2001م)." العلاقات التبادلية بين الأداء والرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على المرأة العاملة بالسعودية بالقطاع الحكومي"، **المجلة العلمية لكلية التجارة،** جامعة الأزهر(فرع البنات)، العدد19.

18. عبد الدايم، زهرة على(2010م)."مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المصرفية التخصصية العاملة بالمنطقة الغربية من الجماهيرية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، طرابلس، ليبيا:أكاديمية الدراسات العليا.

19. عبد الرحمن، خالد محمد(2007م)،"علاقة فرق الإدارة الذاتية لكل من الأداء والرضا الوظيفي، بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

20. عبد العال، رباب فهمي أحمد (2008م)."أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

21. عبد اللطيف، إبراهيم محمد(1991م)."الرضا الوظيفي في الإدارة العامة بمصر"، دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة" ، **مجلة الإدارة**، المجلد24،العدد 1.

22. عبد الله، شنيب فهد(2002م)."قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.

23. العسال، مروة محمد رضا(2004م)."أثر تطبيق منهج التعلم المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ،جامعة عين شمس.

24. العمري، بسام (1995)،"الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، **مجلة دراسات العلوم الإنسانية**، المجلد22 ،العدد5.

25. العناني، غادة زكريا صادق(1997م)."قياس جودة الخدمات البنوك المصرية بالتطبيق على البنوك الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

26. عواده، عمرو محمد أحمد(1997م)."علاقة الضغط الوظيفي بكل من الأداء والرضا الوظيفي"، دراسة تطبيقية على بنك التنمية الصناعية المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

27. الغول، فريد(2006م). "متطلبات التعامل مع العملاء ودورها في تسويق الخدمات المصرفية طرابلس- ليبيا"، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية الدراسات العليا.

28. القطان، عبير حاسم محمد(2002م)."تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي خدمات النقل الجوي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.

29. كرواد، سالم مسعود(2010م)."دور المزيج التسويقي في تحقيق رضا العملاء بالمصارف التجارية العامة(الوحدة- الجمهورية)"، طرابلس، ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا.

30. المازم، محمد على محمد(2008م)."أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء، الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الموانى والجمارك دبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

31. مازن، ليلى محمد صلاح(1995م)."أبعاد العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك مستهلكي الدواء"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،.

32. المالكي، عطية (2007) ."الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسيين بمدينة مكة المكرمة ".المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

33. با زرعه ، محمود صادق(1995م).بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. القاهرة : دار النهضة العربية.

34. المطيري، نجاة (2007) . "علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي : دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود "، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

35. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007) .المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية(موظف سعيد= عميل سعيد = منظمة سعيدة) .المنصورة :المكتبة العصرية.

36. منصور، مجيد مصطفى (2010) . "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"، **مجلة جامعة الأزهر بغزة**، (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد12 .

37. المنياوي، عائشة مصطفى(1999). بحوث التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة: مكتبة عين شمس.

38. نسيمة، خدير (2011). أ"خلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالت شركة الخطوط الجوية الجزائرية" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم والتسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

39. نعساني، عبد السلام(2004)."أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً :المراجع الأجنبية :

40. Clark, Johnny Bill. (2008). "Acorrelation Analysis Between perceived Quality of Company Retirement programs and Job satisfaction" unpolished ph. D Thesis, Arizona state University of phoenix Dissertation Abstracts International.

41. Donnay. Hill .(1986). "Satisfaction and consumer service" advances in consumer research, association for consumer research, Vol. iii p: 311.

42. Galer Michael. M. (2000). "The Effect of Market Orientation on Customer Satisfaction and Employee Satisfaction on Service Quality" thesis (D.B.A) – Nova Southeastern University.

43. Gotlieb. Jerry B. ; Crewal.D and Brown. Stephenw. (1994)."Consumer satisfaction and perceived, Quality: Complementary or Divergent Constructs ", Journal of Applied Psychology Vol, 79.

44. Ham, Carrie Leugenia (2003)."Service Quality Customer Satisfaction, and Customer behavioral intentions in higher education" thesis (D.B.A) – Nova sou the astern university.

45. Hays, Julie Mountain (2000), "the impact of service quarantess on service quality, customer satisfaction loyalty and firm performance", thesis (ph.d) – university of Minnesota.

46. Kotler, Philip and Armstron, Gary (1996) "Principles of Maketing " (Seventh edition U.S.A Prentic Gaoither Ed. Orland. Floride the Dryden. Press. P

47. Laroche, Michel. Ueltschy, Linda c. abe (2004) ." Service quality perceptions and Customer satisfaction: evaluating the role of culture ". Journal of international Marketing, V.12.no 3.

48. parasuraman. A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.(1988)."Conceptual model of service quality and its implications for future research". journal of marketing, vol. 49NO.1.

49. Ramer, Carman james. (2006) ."An Examination of Job satisfaction Related to Teacher Tumover in selected North Carolina Middle Schools " Unpublished ph.D Thesis , Degree. South Caroline state University.

50. Ramos Ilies et al. (2009). " The Spillover of Daily Job satisfaction on to Employees Pamily Lives: The facilitating Role of Work – family ".Integration: Academy of Management Journal, Vol 52. No.1 pp: 87-102.

51. Sagoe, all (1999). Seventh edition personality and Job satisfaction: A Test of Myers, Briggs Type Indicator in Different Management and International, Section, a: Humanities and, social Seinces.

52. Sprenger, Richard and Robert.D.Makoy (1996) "An empirical Examination of a model of perceived service quality and Satisfaction" Journal of retailing.

53. Thomas y. Choi, Karen Eboch .(1998) ."Tomparadox: Relations among Tom practices, plant performance, and customer satisfactions ".Journal of Operations Marketing.

54. Valley , Mantes and Watt (2001) . The Monderating Effect of Teamwork perception on the Origami National politic Job sating Action Relationship Tourmaline of social psychology , Jam 141. issue3.

55. Van – wert – Gregg, (2004) .Challenge Old Ideas and Business practices, American – printer.

56. Wei, Cheng (2008) "Job satispaction and Career persistence of Beginning Teachers International, Journal of Educational" Management. Vol 22.

57. Wei, cheng (2008)." Job satisfaction and career persistence of beginning teachers". International Journal of Educational Management, Vol. 22. Jssuel.

قائمـــــة الاستبيـــان

سعــادة: **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الدكتور / **عبد العزيز بن سلطان العنقري** – أستاذ إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الطائف، بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

رضا العاملين وأثره على رضا العملاء عن جودة الخدمة
دراسة ميدانية:
مقارنة بين المستشفيات العاملة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص
في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية".

وآمل من سعادتكم تعاونكم معي بشأن الحصول على بعض البيانات فيما يتعلق بآرائكم حول مستويات التمكين، ومستويات الهوية التنظيمية بالبنك من خلال الإجابة عن الأسئلة الواردة بقائمة الاستبيان، وكلى أمل ألا يشكل ذلك عبئاً عليكم، وأحيط علم سعادتكم بأن ذكر الاسم غير مطلوب، طالباً حسن تعاونكم لاستكمال بيانات هذه الدراسة.

وأهيب بكم تحرى الدقة في إجاباتكم على الأسئلة، والتي ستكون بإذن الله عوناً كبيرا لإنجاز البحث، علماً بأن آرائكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مشاركتكم محل تقديرنا ونحن نشكركم جزيل الشكر على وقتكم وتعاونكم معنا.

الباحث
عبد العزيز بن سلطان العنقري
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة الطائف

ملحق رقم (1)
استمارة الاستقصاء المقدمة للعاملين بالمستشفيات العامة والخاصة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية

الاسم (اختياري): ..... المنصب: .....

تتعلق الفقرات التالية بشعور رضا العاملين وهي: طبيعة العمل، ظروف العمل، العلاقة مع المسئولين، أنظمة الرواتب، أنظمة الترقيات، العلاقة مع الزملاء.

الرجا وضع علامة (✓) أمام كل فقرة تحت الدرجة التي تعبر عن رضائك.

م	العبـــــــــــــــارات	راض بدرجة عالية	راض إلى حد ما	محايد	غير راض إلى حد ما	غير راض
أولاً: طبيعة العمل						
1	تحقق لي وظيفتي الأمن الوظيفي الذي أنشده.					
2	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
3	تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل والقرارات.					
4	تحقق لي وظيفتي منزلة اجتماعية تتناسب مع طموحاتي.					
5	المهام المنوطة بي واضحة وملائمة.					
6	هناك وضوح في إجراءات العمل.					
7	تتيح لي وظيفتي فرص الإبداع والتطور في مجال العمل.					
8	توفر لي وظيفتي فرص الاطلاع على كل ما هو جديد متصل بطبيعة وظيفتي.					
9	تتيح لي وظيفتي فرص للمشاركة في الدورات والمؤتمرات.					

م	العبـــــــــــــــارات	راض بدرجة عالية	راض إلى حد ما	محايد	غير راض إلى حد ما	غير راض
ثانياً: ظروف العمل						
1	الإضاءة مناسبة لطبيعة العمل.					
2	وجود تهوية وتدفئة مناسبة.					
3	مساحة المكتب مناسبة لطبيعة العمل.					
4	توفر الأدوات المكتبية الضرورة للعمل كـــــــــــــــــ (تليفون، فاكس،E-mail)					
5	موقع العنابر في المستشفى مناسب ويُسهل الاتصال بالمرضى في المستشفى.					
6	توفر أثاث مكتبي مناسب لطبيعة العمل.					
7	عدد الأسرة بكل عنبر يتناسب مع عدد المرضى.					
8	تتوفر الخصوصية لكل موظف في مكتبه.					
ثالثاً: أنظمة الترقيات والحوافز						
1	توفر لي وظيفتي بالمستشفى فرص التقدم والترقي.					
2	معايير وأنظمة الترقية بالمستشفى واضحة					
3	ترتبط الترقية في المستشفى بالكفاءة وفاعلية الأداء.					
4	لا توجد اعتبارات للمحسوبية والوساطة في الترقية.					
5	لا يوجد دور للاعتبارات السياسية والدينية في الترقية.					
رابعاً: العلاقة مع المسئولين في المستشفى.						
1	يحترم رؤسائي اقتراحاتي وآرائي المهنية.					

م	العبـــــــــــــــارات	راض بدرجة عالية	راض إلى حد ما	محايد	غير راض إلى حد ما	غير راض
2	اجتماعاتي ولقاءاتي مع رئيسي المباشر مثمرة.					
3	يتقبل رؤسائي النقد البناء.					
4	تُسهم المستشفى في حل مشكلاتي المهنية.					
5	يتسم تقييم رؤسائي لعملي بالموضوعية.					
6	أشارك في اتخاذ القرارات في المستشفى.					
7	تتيح المستشفي نظم للتشجيع والتحفيز بشكل ملائم.					
8	يتم معاملة جميع العاملين بعدالة ومساواة.					
خامساً: أنظمة الرواتب						
1	أتقاضى راتبًا يتناسب وحجم عملي الذي أؤديه.					
2	راتبي الذي أتقاضاه يُرضى طموحاتي.					
3	نظام الرواتب المطبق متحيز لفئة دون أخرى.					
4	يتناسب راتبي مع تكاليف المعيشة.					
5	أشعر بأن الزيادة السنوية في الدخل مناسبة.					
سادساً: العلاقة مع الزملاء						
1	علاقتي الشخصية مع زملائي في المستشفى وطيدة.					
2	هناك تعاون وتنسيق بيني وبين زملائي في المستشفى.					
3	يتعاون معي الزملاء في حل المشكلات الإدارية في العمل.					
4	يتعاون معي الزملاء في حل المشكلات الفنية في العمل.					

م	العبـــــــــــــــارات	راض بدرجة عالية	راض إلى حد ما	محايد	غير راض إلى حد ما	غير راض
5	الاستعداد للتعاون مع الزملاء في المهنة لتحصيل الامتيازات المعنوية والمادية للعاملين بالمستشفى.					
6	تتوفر الفرص للعمل بروح الفريق.					
7	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء.					

ملحق رقم (2)
استمارة الاستقصاء المقدمة لمرضى المستشفيات العامة والخاصة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

تتعلق الفقرات التالية بمدى رضا المرضى عن الخدمة الصحية المقدمة فيما يتعلق بالجوانب: المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

الرجاء وضع علامة (✓) أمام كل فقرة تحت درجة رضائك.

م	العبـــــــــــــارات	راض بدرجة عالية	راض إلى حد ما	محايد	غير راض إلى حد ما	غير راض
أولاً: الجوانب المادية.						
1	ملائمة مكان تقديم الخدمة للمرضى.					
2	جاذبية المباني وأماكن الحصول على الخدمة.					
3	التصميم والتنظيم الداخلي لإدارات تقديم الخدمة.					
4	استخدام المعدات الحديثة في تقديم الخدمة.					
5	المظهر العام لموظفي تقديم الخدمة.					
ثانياً: الاعتمادية.						
1	الدقة وعدم الخطأ في تقديم الخدمة.					
2	الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المناسبة.					
3	توافر العدد الكافي من موظفي تقديم الخدمة.					

م	العبـــــــــــــــارات	راض بدرجة عالية	راض إلى حد ما	محايد	غير راض إلى حد ما	غير راض
4	الحرص على حل مشكلات المرضى.					
5	الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.					
ثالثاً: الاستجابة.						
1	السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.					
2	الرد الفوري على استفسارات وشكاوى المرضى.					
3	الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات المرضى.					
4	إعلام العملاء بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة.					
5	الاستعداد الدائم للتعاون مع المرضى.					
رابعاً: الأمان.						
1	شعور المريض بالأمان في التعامل.					
2	إلمام موظفي الخدمة بالمعلومات الكافية.					
3	اللباقة وحسن الخلق في التعامل مع المرضى.					
4	سرية المعلومات الخاصة بالمرضى.					
5	دعم وتأييد الإدارة العليا لموظفي الخدمة.					
خامساً: التعاطف.						
1	الاهتمام بالمرضى من الناحية الإنسانية.					
2	تفهم احتياجات المرضى.					

م	العبـــــــــــــــارات	راض بدرجة عالية	راض إلى حد ما	محايد	غير راض إلى حد ما	غير راض
3	إشعار المريض بأنه موضع الاهتمام.					
4	تقدير ظروف المرضى والتعاطف معهم.					
5	الروح المرحة الصادقة في التعامل مع المرضى.					

مع خالص شكري وتقديري لكم،،،،،، الباحث

رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية
في المملكة العربية السعودية
بالتطبيق على منطقة الرياض

إعداد

د. سلوى بنت عبدالله الحمودي

أستاذ الإدارة العامة المساعد

معهد الإدارة العامة

الدكتورة سرى إبراهيم العايد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

الجامعة السعوديه الإلكترونية

ملخص الدراسة:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى استثمار وسائل الاتصال والاستفادة منها في تقديم مختلف الخدمات الحكومية، حيث تبذل حكومة المملكة العربية السعودية جهوداً مضنية للسير في ذلك الركب إيماناً بأهمية اللحاق بالدول المتقدمة التي قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال. لذا سعت حكومة المملكة جاهدة لتطوير خدماتها، من خلال تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية تحقيقاً لهذا المطلب الاستراتيجي. وتأتي أهمية هذه الدراسة استناداً على أن الخدمات العامة مطلب لجميع المواطنين في المجتمع، وخصوصاً أن القطاع الحكومي هو المصدر الوحيد للحصول على تلك الخدمات والتي يقدمها لقطاعات وشرائح مختلفة من المستفيدين، لذا تتسم خدمات الحكومة بالطلب الشديد والمستمر في جميع الأوقات ومن مختلف الأماكن في المملكة العربية السعودية، مما جعل الدولة تفكر بحلول مبتكرة لتقديم خدماتها بطريقة عصرية وحيوية، وترضي بها جميع المستفيدين من خدماتها، في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر والمتسارع.

لذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا المستفيدين عن تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة لهم بأبعادها المختلفة (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة برضا المستفيدين من الخدمات الحكومة الإلكترونية، ومناقشة أهم العوامل المرتبطة بالحكومة الإلكترونية، وبناء عليه تم إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية، والإجابة عن سؤال الدراسة واختبار صحة الفرضيات، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقاً للخطوات العملية المتعارف عليها، ومن ثم توزيعها على عينة عشوائية عنقودية بلغ حجمها (386) مستفيداً من الخدمات الحكومية

الإلكترونية، وتم التوصل إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن مستوى الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية -وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة-جاء بمستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية يتضح أن بعد التبادل المالي احتل الرتبة الأولى، يليه بعد الظهور، وبعد التكامل في الخدمة، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد التفاعل. كما خلصت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية تعزى إلى متغير جنس المبحوثين وعلى جميع الأبعاد (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) وقد ناقشت الدراسة النتائج وتقدمت بمجموعة من التوصيات لتحسين تطبيق الحكومة الإلكترونية من أجل رفع مستوى رضا المستفيدين عن تلك الخدمات، من أهم تلك التوصيات ضرورة وضع الخطط اللازمة لتأهيل وتدريب مقدمي الخدمة من الموظفين بما يتماشى ومتطلبات التغيير، ويتلاءم مع تطبيقات مشاريع الحكومة الإلكترونية.

الكلمات الافتتاحية: الحكومة الإلكترونية، رضا المستفيدين، مراحل الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

الحكومة الإلكترونية (E-Government) عبارة عن نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة، من حيث وفرة هذه الخدمات، وتحسين أساليب تقديمها بوسائل غير تقليدية (إلكترونية) تمكن من الاطلاع على معلومات حكومية، وإكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها في أي زمان ومكان، على أساس المساواة والعدالة في الحصول على الخدمات العامة.

وتعد الحكومة الإلكترونية نظاماً حديثاً تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترنت في ربط مؤسساتها بعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموماً، ووضع المعلومة في متناول الأفراد، وذلك لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة، وتهدف للارتقاء بجودة الأداء. وبرزت التعاملات الإلكترونية في جميع أنحاء العالم كاتجاه عام لتقديم الخدمات الحكومية التي تلبي احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم عنها.

ويشير مصطلح الحكومة الإلكترونية إلى استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الوصول وتقديم المعلومات والخدمات الحكومية للقطاع العام وقطاع الأعمال الشركاء، والموظفين والمواطنين (McClure ،2000). ويمكننا القول بأن الحكومة الإلكترونية هي وسيلة لجعل الحكومة أكثر ذكاء وأقل حجماً، وذلك بتحسين تقديم الخدمات وإشراك المستفيدين من خلال توفير تقنيات للتفاعل مع الحكومة. والحكومة الإلكترونية ليست مجرد طريقة أخرى للقيام بالأنشطة أو الخدمات القائمة، بل هو التحول الكامل الذي يشمل تغييراً

جذرياً في الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات العامة من خلال بناء شراكة بين الحكومات والمستفيدين من خدماتها.

لذلك سعت حكومة المملكة العربية السعودية إلى انتهاج الحكومة الإلكترونية في تقديم خدماتها، من خلال العديد من المبادرات الرامية إلى تحسين تقديم الخدمات الحكومية وكان أبرزها برنامج "يسر" للتعاملات الحكومية، الذي أحدث نقلة نوعية على صعيد الحكومة الإلكترونية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الرضا من الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة للمستفيدين الأفراد في منطقة الرياض.

مشكلة الدراسة:

تعد الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية مطلب الكثير من المستفيدين، خصوصاً أن القطاع الحكومي هو المصدر الوحيد للحصول على هذه الخدمات، ويقدمها لقطاعات وشرائح مختلفة من المستفيدين، وتتسم خدمات الحكومة بالطلب الشديد والمستمر في جميع الأوقات ومن مختلف الأماكن في المملكة العربية السعودية، مما جعل الدولة تفكر بحلول مبتكرة لتقديم الخدمات لهم بطريقة عصرية وحيوية ترضي بها جميع المستفيدين من تلك الخدمات في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر والمتسارع، لذا سعت حكومة المملكة جاهدة لتطوير خدماتها من خلال تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية تحقيقاً لهذا المطلب الاستراتيجي. إضافةً إلى حرص الدولة على السعي قدماً نحو الاستفادة من تقنية المعلومات في إدارة مرافقها وتقديم خدماتها بأسرع وأفضل الوسائل، إيماناً بأهمية مواكبة التطورات الدولية وزيادة الكفاءة والفعالية الاقتصادية في مختلف المجالات. ويحدد تقرير مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية مدى استخدام الحكومة الإلكترونية كأداة تؤدي إلى سهولة الوصول إلى المعلومات وتقديم الخدمات الحكومية إلى المواطنين. (تقرير الامم المتحدة،2014 م)

وتشهد حكومة المملكة العربية السعودية تطورا ملحوظاً نحو التحول الالكتروني لخدماتها، حيث تحسن مستوى تصنيفها وفقاً لمؤشر الأمم المتحدة لجاهزية الحكومة الإلكترونية لعام 2014م لتصبح في المرتبة (36) عالميا من بين 193 دولة بعد أن كانت في المرتبة (41) عالمياً في تقرير عام 2012م، وفي المرتبة (58) في تقرير عام 2010م واحتلت السعودية أيضاً المرتبة الثامنة آسيوياً من بين سبع وأربعين دولة لعام 2014م، وهذا يعني أن المملكة تقدمت 18 مرتبة عن مؤشر عام 2010م (مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية، 2014). وفي ظل التوسع والتطور في تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية أصبح المستفيدون منها شركاء رئيسيين في دعم نمو أداء الحكومة الإلكترونية، وذلك بازدياد حاجتهم ورغبتهم في الحصول على خدمات إلكترونية متنوعة وآمنة وذات جودة عالية.

لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث بشكل رئيسي عن مدى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة لهم من خلال الأبعاد التالية: عرض المعلومات وظهورها، تفاعل المستفيدين مع الخدمات الإلكترونية، تنفيذ العمليات المالية بمستوىً عالٍ من الثقة، تكامل الخدمات من خلال بوابة موحدة إلكترونية. يمكن صياغة مشكَلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى رضا المستفيدين عن تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) المقدمة لهم في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تعد الحكومة الإلكترونية ثورة حقيقية في الإدارة الحكومية لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الاداري وفاعليته وأداءه، من خلال الانتقال من العمل التقليدي إلى التطبيقات الإلكترونية وذلك بالاعتماد على تقنيات التكنولوجيا والاتصالات الحديثة، فقد أشار مؤتمر الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية (2014م) إلى قدرتها على تحسين أسلوب تقديم الحكومات للخدمات العامة وتعزيز المشاركة الشاملة للجهات المستفيدة من تلك الخدمات. لذا حرصت

حكومة المملكة على التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية لما تقدمه مفاهيم التعاملات الإلكترونية الحكومية من فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني، اذ تعد الحكومة الإلكترونية وفقاً للتصور الشامل وسيلة بناء اقتصاد قوي، وتسهم في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، ووسيلة تفاعل لأداء أعلى وتكلفة أقل مع ضمان السرعة في الانجاز، وبالتالي فإن تطبيق الحكومة الإلكترونية يسهل للمستفيدين الحصول على المعلومات، لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز أعمالهم والحصول على الخدمات الحكومية بكفاءة وفاعلية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في حيوية موضوع تطبيق الحكومة الإلكترونية، ورضا المستفيدين منها في المملكة، وندرته النسبية خصوصا في الدراسات العربية، لذا فإن هذه الدراسة تعد إضافةً مهمة للمكتبة العربية وإثراء لموضوعاتها، حيث تحاول الدراسة من الناحية العلمية توضيح مفهوم وأبعاد الحكومة الإلكترونية وفوائد استخداماتها، أما أهميتها من الناحية العملية فتكمن في التعرف على مستوى رضا المستفيدين عن تطبيق الخدمات الحكومية في المملكة وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل)، والتعرف على الاختلاف في مستوى رضا المستفيدين عن تطبيق الخدمات الحكومية في المملكة تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونية بأبعادها المختلفة.
2. التعرف على مستوى رضا المستفيدين عن تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة لهم في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) بمنطقة الرياض بالنسبة لقيمة الوسط الفرضي (3)، من وجهة نظرهم.

4. التعرف على الاختلاف في مستوى رضا المستفيدين عن تنفيذ الخدمات الحكومية (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) حسب المتغيرات الديمغرافية لهم.

سؤال الدراسة:

ما مستوى رضا المستفيدين عن تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) المقدمة لهم في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

- **الفرضية الفرعية الأولى:** وتنص على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد الظهور بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** وتنص على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التفاعل بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** وتنص على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التبادل المالي بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي(3).
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** وتنص على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التكامل بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) حسب المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، العمر، عدد مرات استخدام الحكومة الإلكترونية سنوياً)

حدود الدراسة:

انحصرت الدراسة بالمحددات التالية:

- الحدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على دارسة مستوى رضا المستفيدين من تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية بأبعادها (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل).
- الحدود بشرية: جميع المستفيدين السعوديين من الخدمات الحكومية الإلكترونية في منطقة الرياض.
- الحدود مكانية: أجريت الدراسة في الوزارات الحكومية في منطقة الرياض.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة عام 1435-1436 هـ

مصطلحات الدراسة:

الحكومة الإلكترونية: هي نظام يسمح للقطاعات الحكومية بتبادل المعلومات، وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن، وقطاع الأعمال، بدقة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت وأي مكان. (Norris and Moon،2005).

رضا المستفيدين: هي درجة تقدير الأفراد المستفيدين للجهود المبذولة في الحكومة الإلكترونية السعودية للاعتناء بطالب الخدمة والمحتاج إليها من كافة الجوانب الفنية والتنظيمية والسلوكية عند تقديم الخدمة له، باعتباره محور اهتمام المنظمة ومدى توفير بيئة العمل المناسبة لتقديم الخدمة بيسر وسهولة وكفاءة وفاعلية.

الإطار النظري

الحكومة الإلكترونية:

إن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي واحدة من أهم سمات المجتمع اليوم، والتي فرضت تغييراً جذرياً في آلية تعامل المستفيدين مع حكوماتهم، وخلقت تطوراً كبيراً في توقعاتهم منها، مما أدى إلى ازدياد رغبة الحكومات في الاستفادة من نتائج الثورة التكنولوجية بتطبيق الحكومة الإلكترونية كوسيلة لخفض التكاليف، وتحسين الخدمات للمستفيدين، وزيادة الفعالية والكفاءة على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية من القطاع العام. والجدير بالذكر أن هناك 179 دولة من أصل 192 أعضاء في مجلس الامم المتحدة تبنت استراتيجيات لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية، لذا فقد تم اعتماد الحكومة الإلكترونية باعتبارها واحدة من أهم الأولويات بالنسبة للحكومات في جميع أنحاء العالم (تقرير الأمم المتحدة، 2008).

مفهوم الحكومة الإلكترونية:

إن مصطلح الحكومة الإلكترونية هو مصطلح عام يقصد به تقديم الخدمات الحكومية عبر شبكة الإنترنت بدعم من الأجهزة الحكومية، ولذا فإن الحكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والإنترنت من أجل دعم الخدمات الحكومية، وتسهيل تفاعل المستفيدين. قد يكون هذا التفاعل على عدة أشكال مثل الحصول على المعلومات، أو تسديد المستحقات المالية، أو مجموعة من الأنشطة الأخرى عبر شبكة ويب العالمية. (Sharma & Gupta 2003)

ويشير البنك الدولي (www.worldbank.org) للتعاملات الإلكترونية إلى استخدام الوكالات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات مثل: (الشبكات واسعة النطاق، والإنترنت، والمحمول والحوسبة المتنقلة) التي لديها القدرة على تحويل نمط العلاقات مع المستفيدين والشركات، وغيرها من الأجهزة الحكومية. ويمكن

لهذه التقنيات تطوير آليات تقديم الخدمات الحكومية للمستفيدين، والتفاعل معهم، وزيادة تمكين المستفيدين. مما ينتج عن ذلك مزايا مثل الحد من الفساد، وزيادة الشفافية، والرفاه الاجتماعي، ونمو الإيرادات، مع خفض التكاليف.

وعرفت الأمم المتحدة (www.unpan.org) الحكومة الإلكترونية بانها الاستفادة من الإنترنت والشبكة العالمية لتقديم المعلومات والخدمات الحكومية للمواطنين.

وتعرف كذلك بأنها وسيلة للحكومات لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الأكثر ابتكاراً، وبخاصة تطبيقات الإنترنت على الشبكة العالمية، لخدمة المستفيدين والمنظمات مع ضمان سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية، من أجل تحسين نوعية الخدمات وتوفير فرص أكبر للمشاركة والتفاعل. (2002, Fang).

بينما تعرف الحكومة الإلكترونية بحسب Organization for Economic Co-operation and Development التي تعرف اختصاراً بـ (OECD) بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لتحقيق إنجاز حكومي أفضل، وبالتالي، الحكومة الإلكترونية لا ترتبط بتنفيذ العمل كالمعتاد، وإنما يكون التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل الهياكل والعمليات، والبيئة الحكومية بما يخدم تطبيقات الثورة التكنولوجية ويبرز تقرير OECD إلى أهمية دور الحكومة الإلكترونية كأداة من أدوات الإصلاح الشامل. (OECD, 2003)

ويمكن تعريف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الأداء الحكومي وتوفير الخدمات الحكومية بطريقة أكثر فعالية وأكثر كفاءة في جميع الأوقات ومن مختلف الأماكن، وفتح قنوات جديدة للمستفيدين بهدف الوصول إلى المعلومات الحكومية والرسمية، وضمان التفاعل مع المستفيدين، ورفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.

أنواع الحكومة الإلكترونية:

هناك أنواع مختلفة من الحكومة الإلكترونية حسب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل العلاقات بين الحكومة والمستفيدين من خدماتها فقد تكون حكومة مع المواطنين (C2G -حكومة إلى مواطن)، أو حكومة مع الأعمال التجارية (B2G -الحكومة إلى الأعمال) وحكومة مع حكومة (G2G - حكومة إلى حكومة)، وفيما يلي استعراض لهذه العلاقات:

- منهجية الحكومة مع المواطنين:

وتهدف إلى تحقيق سهولة الوصول المستفيدين إلى المعلومات مع ضمان كفاية المعلومات ودقتها وملائمتها بالتحديث المستمر لها عبر الموقع الالكتروني، كذلك إمكانيه طلب الخدمات الحكومية الإلكترونية، والسماح للمستفيدين بملء النماذج وإرسالها آلياً من أجل تنفيذ الخدمات بسهولة ويسر، مع إتاحة أنظمة خاصة وموثوقة للسداد الإلكتروني في حال الحاجة إليها، مما يتيح للمستفيدين الحصول على الخدمات الحكومية في كل وقت ومن أي مكان.

وهذا يتطلب من الحكومة استخدام أحدث التقنيات المبتكرة والتي تدعم سرعة التصفح وسرعة تحميل النماذج، مع التأكيد على ضمان سرية المعلومات من خلال تفعيل أنظمة مكافحة الاختراق الامني.

- منهجية الحكومة مع قطاع الأعمال G2 B:

وتهدف إلى تقديم خدمات حكومية إلكترونية لقطاع الأعمال والشركات من خلال بوابة موحدة خاصة بهم، تشمل الخدمات المتعلقة بالشؤون الإدارية للشركات والمعلومات الصناعية وخدمات المعاملات الإلكترونية، مثل طرح العطاءات والمشتريات والجوائز إلكترونياً، جنباً إلى جنب مع خدمات الدفع لمختلف المستحقات المالية، من خلال نُظم دفع إلكتروني

آمنة وفعالة، وذلك بالاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل نظام الشراء الإلكتروني المتكامل، وغيرها من التطبيقات التي تسهل عمل التجارة الإلكترونية وخدمة الشركات من خلال المبادرات الرامية إلى التغلب على الحواجز الجغرافية والزمنية.

- منهجية الحكومة مع الحكومة G2G :

وتشير إلى الاتصالات عبر الإنترنت بين الحكومة والإدارات والوكالات ذات العلاقة من خلال قاعدة بيانات حكومية يكون لها تأثير على كفاءة وفعالية التبادل الداخلي للمعلومات والخدمات. كذلك فإنها تشير إلى العلاقة بين الحكومة والأشخاص الذين يعملون معها من أجل تعزيز فعالية وكفاءة العمليات التي تتم عن طريق استخدام الاتصالات عبر الإنترنت والتعاون والذي يسمح لتبادل قواعد البيانات والموارد وآليات العمل والخبرات. مما يتيح نشر المعلومات والسياسات وطرق التدريب وفرص التعلم، وقوانين الحقوق المدنية وجعلها في متناول الجميع بطريقة آمنة (Ndou،2004).

وهذا يتطلب تحسين التعاون بين الأجهزة الحكومية من جهة وبين كل جهاز حكومي وفروعه من جهة أخرى، من خلال الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

أهداف الحكومة الإلكترونية:

تسعى الحكومة الإلكترونية إلى جعل العمليات الإدارية الداخلية أكثر كفاءة وفعالية من أجل تعزيز تقديم الخدمات العامة بشكل إلكتروني مبسط لجميع المستفيدين، كذلك تعزيز المساءلة والرقابة على أداء الجهاز الحكومي. ويمكن تلخيص أهم أهداف الحكومة الإلكترونية كالتالي: (الهوش،2006)

- تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية بشكل فعال ومبسط لجميع المستفيدين والتخلص من الأنظمة البيروقراطية والإدارية.

- تحسين فرص الحصول على المعلومات والنظم والهياكل التي تشكل الحكومة، دون التمييز بين المستفيدين.
- تحسين المشاركة العامة لجميع المستفيدين في صنع السياسات والقرارات، بحيث يتوسع نشاطهم في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية والتبليغ عن الانحرافات في حال حدوثها.
- تحسين الإنتاجية والكفاءة في القطاع العام، من خلال خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- دعم أداء القطاع الخاص للعمل مع الحكومة من خلال أنظمة الدفع الإلكتروني وأنظمة شحن الخدمات وتسليمها.

ومما سبق يتضح توافق أهداف الحكومة الإلكترونية مع أهداف الحكومة الإلكترونية في المملكة والتي هي :(برنامج يسر للتعاملات الإلكترونية، 2014)

- رفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام.
- تقديم خدمات أفضل للأفراد وقطاع الأعمال وبشكل أيسر.
- زيادة عائدات الاستثمار.
- توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية في الوقت المناسب.

إن تحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية هو شراكة حكومية مع القطاع الخاص والمستفيدين، إذ لابد من دعم التوجهات الحكومية وزيادة تفاعلهم مع رغبة الحكومة في التحول نحو الحكومة الإلكترونية وذلك من خلال تفعيل استخدامها، وتوفير المزيد من التطبيقات التكنولوجية التي تسهل عملية التحول وتدعمها.

مميزات الحكومة الإلكترونية:

إن تطبيقات الحكومة الإلكترونية لها فوائد كثيرة لجميع المستفيدين إذا أنها تمكنهم من الوصول إلى المعلومات الحكومية على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، مما يحسن من نوعية هذه خدمات، ويعمل على تقليل التكاليف وتبسيط العمليات التنظيمية. وعلاوة على ذلك، فإن استخدام نظم الحكومة الإلكترونية من شأنه تحسين أداء الأجهزة الحكومية، وتقديم الخدمات العامة بفعالية وكفاءة لجميع المستفيدين مع زيادة الشفافية، ويمكن توضيح مزايا تطبيق الحكومة الإلكترونية كالتالي: (Al-Khouri،2012)

- توفير الوقت والجهد والتكاليف للأجهزة الحكومية والمستفيدين على حد سواء.
- تحسين تقديم الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين.
- زيادة مهارات المستخدمين في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت.
- خلق فرص عمل مبتكرة لشركات الأعمال.
- يحسن كفاءة المنظمات الحكومية في معالجة البيانات.
- يحسن الخدمات من خلال فهم أفضل لمتطلبات المستفيدين واحتياجاتهم.
- يضمن سهولة تبادل المعلومات والإجراءات بين جميع الجهات الحكومية من خلال قاعدة بيانات موحدة.
- تعزيز الأداء الحكومي من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية

- تحسين الشفافية والدقة، وتسهيل تحويل المعلومات بين الحكومة والمستفيدين.
- يساعد في بناء الثقة بين الحكومات والمستفيدين، التي تعتبر عاملاً أساسياً في الحكم الرشيد باستخدام التطبيقات القائمة على الإنترنت لإشراك المستفيدين في صنع القرارت، إن تنفيذ الحكومة الإلكترونية لا يوفر الموارد والجهد فقط ولكن يضمن زيادة مستويات جودة الخدمات الحكومية على نطاق واسع.

معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية:

إن مبادرة التحول نحو الحكومة الإلكترونية تواجه العديد من المعوقات سواء أكانت تشريعية أو تنظيمية أو بشرية أو تقنية ومن هذه المعوقات ما يلي: (Alshehri and Drew،2010)

- نقص التدريب والتأهيل والخبرة لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية والمستفيدين من خدماتها على تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
- الحاجة إلى مراجعة جميع القوانين والأنظمة وإجراءات العمل بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- ضعف البنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية بشكل يشمل جميع أنحاء المملكة العربية السعودية.
- ارتفاع التكاليف الاقتصادية اللازمة لإنشاء وتأسيس متطلبات البنية التحتية الملائمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية بشكل فاعل.
- احتمالية تعرض المواقع الإلكترونية الحكومية لاختراق نظام أمن المعلومات فيها مما يولد شعور بعدم الأمان لدى المستفيدين خاصة فيما يتعلق بالتبادل المالي.

مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية:

من أجل قياس مستوى التقدم في تطبيق الحكومة الإلكترونية قام Gartner(2000) بتحديد نموذج يتكون من أربع مراحل رئيسية في مشروع الحكومة الإلكترونية وهذا النموذج لا يعني أن جميع المنظمات يجب أن تمر عبر جميع المراحل في نفس الوقت فذلك يتوقف على ظروف كل منظمة على حدة، وهذه المراحل هي:

مرحلة الظهور: وتعني أن الحكومة الإلكترونية موجودة على شبكة الإنترنت من خلال موقع ويب بسيط، وتزويد الجمهور الخارجي (G2C وG2B) بالمعلومات ذات الصلة، وتصنف وتوصف هذه المرحلة التي تقدم معلومات فقط بأنها كتيب أو نشرة قيمة للمستفيدين، إذ تصبح المعلومات الحكومية في متناول الجمهور.

- مرحلة التفاعل: وتعني أن الحكومة الإلكترونية تضمن تفاعلاً ذا اتجاهين بين الحكومة والمواطن (G2C)، أو الحكومة وقطاع الأعمال (G2B)، أو منظمة حكومية ومنظمة حكومية أخرى (G2G). عبر مواقع ويب من خلال توفير وسائل الاتصال والبريد الإلكتروني والنماذج التفاعلية التي تولد ردوداً سريعة، كذلك يمكن للمستفيدين استخدام محركات البحث للحصول على المعلومات، ويصبحون قادرين على تحميل جميع أنواع الوثائق، مما يسهم في توفير الوقت.

ومع ذلك، لا بد من الذهاب إلى الجهة الحكومية لإتمام الخدمة، عن طريق دفع رسوم مالية، أو تسليم أدلة أو توقيع الأوراق، أو إنهاء الخدمة.

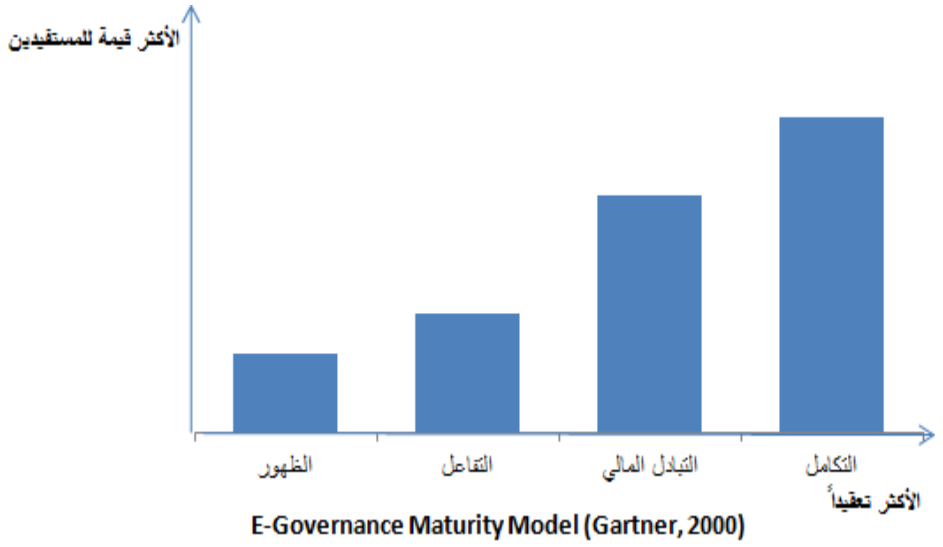
- مرحلة التبادل المالي: وتعني أن الحكومة الإلكترونية تضمن إتمام الصفقة أو الخدمة الحكومية على الموقع الإلكتروني، ولإتمام عمليات الدفع الإلكتروني والحصول على الخدمات لابد من الشراكة مع قطاع الأعمال

والبنوك، والتعاقد مع شركات الشحن المسؤولة عن توصيل الخدمة للمستفيد منها.

- مرحلة التحول: وتعني أن الحكومة الإلكترونية تتكامل فيها جميع نظم المعلومات ويمكن للجمهور الحصول على خدمات G2C وG2B من خلال بوابة موحدة، بمعنى نقطة اتصال واحدة لجميع الخدمات، وهذا هو الهدف النهائي للحكومة الإلكترونية، وينطوي عليه إعادة هندرة وظائف الحكومة، اذ لابد من تغيير جذري في الثقافة التنظيمية والعمليات والمسؤوليات داخل المنظمة الحكومية (G2G)، في هذه المرحلة يتم تحقيق وفورات في التكاليف وتحسن الكفاءة وزيادة رضا المستفيدين.

ويبين الشكل رقم (1)

مراحل الحكومة الإلكترونية وفقاً لدرجة تعقيدها ودرجة الاستفادة منها



تطور تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية:

أدركت حكومة المملكة أهمية الاستفادة من التقنية، ففي عام 1421هـ صدر أمر ملكي بوضع الخطة الوطنية لتقنية المعلومات، وعمل آلية لتطبيقها، ولدعم ذلك صدر لاحقاً قراران آخران: تَمَثّل الأول في وضع "نظام مكافحة جرائم المعلوماتية" عام 2007م، والثاني "نظام التعاملات الإلكترونية "عام 2007 م، ويهدفان إلى ضبط التعاملات والتوقيعات الإلكترونية وتنظيمها وتوفير إطار نظامي لها.

وسعت حكومة المملكة إلى وضع خطة وطنية خمسية للحكومة الإلكترونية (2012-2016م)، تهدف من خلالها إلى بناء قوة عمل مستدامة لحكومة إلكترونية، وبحسب تقرير الأمم المتحدة ،2014م تقدمت المملكة خمسة مراتب في المؤشر الخاص في دول مجلس التعاون الخليجي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1)

مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في دول مجلس التعاون الخليجي

الدولة	مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية	المرتبة في 2014	المرتبة في 2012	التغيير في المرتبة
البحرين	0.8089	18	36	18
الامارات العربية المتحدة	0.7136	32	28	4
المملكة العربية السعودية	0.6900	36	41	5
قطر	0.6362	44	48	4
عمان	0.6273	48	64	16
الكويت	0.6268	49	63	14
المتوسط الإقليمي	**0.6838**			
المتوسط العالمي	**0.4712**			

ويبين الجدول رقم (1) أنه ضمن دول مجلس التعاون الخليجي، تتبوأ مملكة البحرين المرتبة 18 عالمياً، تليها الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية وقطر وعمان. وتحتل دول مجلس التعاون الخليجي الست مراتب ضمن أعلى 10 دول في غربي آسيا، نظراً لارتفاع الناتج المحلي الإجمالي ومعدلات الإلمام بالقراءة والكتابة وانخفاض أعداد السكان والرغبة الحريصة من قبل حكوماتها للاستثمار في تطوير بواباتها الوطنية الإلكترونية (تقرير الامم المتحدة، 2014).

الدراسات السابقة:

تم مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع دراسة الرضا عن تطبيق الخدمات الحكومة الإلكترونية، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

الدراسات العربية:

- دراسة(الهواري والطواهير، 2014) التي هدفت إلى قياس رضا الزبون عن جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس" NetQual" من خلال استبيان تم إعداده وتطويره لتحقيق أهداف الدراسة، وتبين أن السبب الرئيسي لعدم معرفة الخدمات الإلكترونية الموجودة عبر الموقع الإلكتروني هو ضعف سياسة الاتصال بصفة عامة، كما أظهرت النتائج أن أكثر الخدمات طلباً من بين الخدمات الإلكترونية للمؤسسة هو معرفة الرصيد، بينما الخدمة التي يأمل أغلب المستفيدين الحصول عليها مستقبلاً هي خدمة التحويل الإلكتروني، فيما تبين أن هناك علاقة طردية متوسطة بين أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية المقترحة مجتمعة ورضا المستعملين عن جودة هذه الخدمات.

- وفي دراسة (يوسف، 2014) والتي هدفت إلى تقييم خدمات الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر المستفيدين منها والتعرف على مدى إدراكهم لهذه الخدمات واستفادتهم منها، وتم الاعتماد في جمع المعلومات

الميدانية من خلال استبانة على عينة تتكون من 374 مواطنا، وتوصلت إلى أن تقييم أفراد العينة لخدمات الحكومة الإلكترونية الأردنية بشكل عام كان إيجابياً وأن هذه الخدمات لعبت دوراً مهماً في توفير المعلومات لهم، وفي تقليل الجهد والوقت في إنجاز المعاملات، وأن أفراد العينة يجدون بأن الحكومة الإلكترونية توفر لهم سرية المعلومات. ومن خلال مقارنة النتائج ظهر محور الاستفادة من خدمات الحكومة الإلكترونية بمستوى ضعيف. وهذا يعود إلى عدم إدراك الدور الذي تلعبه هذه الخدمات في تسهيل الأعمال.

- دراسة (سالم،2013) هدفت إلى تقييم جودة الخدمات الإلكترونية في شركات السياحة المصرية من وجهة نظر العملاء، وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات الميدانية ووزعت على عينة حجمها 300 مفردة من جنسيات مختلفة تم اختيارهم باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لآراء المبحوثين يشير إلى الموافقة على جودة المحتوى المعلوماتي للموقع الإلكتروني، وأنه يتميز بسهولة الاستخدام، وكذلك شعور المبحوثين بالثقة ودقة المعلومات المعروضة عليهم، كما يتمتع الموقع الإلكتروني بخاصية الديناميكية (التفاعلية)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة (المعلومات المعروضة، الخدمات الإلكترونية، سهولة الاستخدام، مواصفات الموقع، أمان وخصوصية الموقع، تفاعلية الموقع) ومستوى رضا العملاء عن الموقع .

- أما دراسة (الخرشة، 2013) فقد هدفت إلى التعرف على أثر مُستلزمات الحكومة الإلكترونية في جودة الخدمات المقدّمة من دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لغرض جمع البياناتن وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان

أهمها: أن تصورات المبحوثين نحو مستوى جودة الخدمات المقدمة كانت بمستوى متوسط، وتبين وجود أثر هام لأبعاد مستلزمات الحكومة الإلكترونية في جودة الخدمات المقدمة من دائرة الجمارك الأردنية.

- وأجرى (المطارنة، 2013) دراسة تهدف إلى التعرف على أثر التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، حيث كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (209) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المبحوثين لمستوى التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومستوى الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة، كذلك تبين وجود أثر للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية، وأوصى الباحث بضرورة إجراء التحسين المستمر لوسائل التقنيات المعلوماتية وشبكات الاتصال والأجهزة داخل المراكز، والعمل على نشر الوعي التكنولوجي والقانوني لوظائف دائرة الجمارك، والعمل على تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بهدف تبسيطها، وتوافقها مع متطلبات العمل الإلكتروني.

- واهتمت دراسة (الملاحيم ،2011) بتوضيح أثر تقييم جودة مواقع الحكومة الإلكترونية على الثقة الإلكترونية في الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات، وتوصلت إلى العديد من النتائج كان أهمها: إن مستوى إدراك العاملين في الوزارات الأردنية لجودة مواقع الحكومة الإلكترونية الأردنية والثقة الإلكترونية عبر الموقع الإلكتروني جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك وجود أثر هام لأبعاد جودة مواقع الحكومة الإلكترونية الأردنية في الثقة الإلكترونية عبر الموقع

الإلكتروني. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة مواقع الحكومة الإلكترونية الأردنية، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)،

- أما دراسة (المجالي، 2009) فقد هدفت إلى تحليل أثر جودة خدمات الحكومة الإلكترونية في أجهزة الخدمة المدنية على رضا متلقي الخدمة، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المبحوثين لمستوى جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة في أجهزة الخدمة المدنية جاءت مرتفعة، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة خدمات الحكومة الإلكترونية بجميع أبعادها (الاعتمادية، وقوة الاستجابة، والثقة، والأمان، وتوفير الوقت، وتوفير الكلفة المادية، وتوفير الجهد، والشفافية) على درجة رضا متلقي الخدمة في أجهزة الخدمة المدنية.

- وأجرى (الذنيبات والمبيضين،2009) دراسة هدفت إلى اختبار كفاءة الخدمات الإلكترونية المقدمة في مديرية الجنسية وشؤون الأجانب والتعرف على أثرها في قبول المستفيدين للخدمات الإلكترونية، من خلال إجراء دراسة تحليلية ميدانية لآراء عينة عشوائية من المستفيدين من هذه الخدمات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود تقدير متوسط لأبعاد كفاءة الخدمات الإلكترونية، وتبين كذلك أن هنالك قبول بمستوى مرتفع للخدمات الإلكترونية المقدمة لدى المستفيدين، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمجمل أبعاد كفاءة الخدمات الإلكترونية المقدمة على قبول المستفيدين للخدمة الإلكترونية، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً: جودة الخدمات الإلكترونية، فعالية الخدمة الإلكترونية ثم تكلفة الخدمة الإلكترونية.

الدراسات الأجنبية:

- أجرى (2015,Danila &Abdullah) دراسة هدفت إلى التعرف على نوايا المواطنين نحو استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية، وقدمت إطاراً يجمع بين نموذج قبول التقنية (TAM)، ونظرية التخطيط للسلوك (TPB)، وعوامل نجاح نظم المعلومات (ISS) كقاعدة لدراسة العوامل التي تؤثر على نوايا المستفيدين من استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية، بالاعتماد على نموذج الحكومة الإلكترونية المقترح والذي يأخذ في الحسبان الابتكار الشخصي، وإدراك المنافع من الخدمات الحكومية الإلكترونية، وسهولة استخدام التقنية. لذا تم تصميم استبانة لهذا الغرض طبقت على عينة من مستخدمي الخدمات الحكومية عبر الإنترنت بلغ حجها 500 شخص تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وكان من أهم نتائجها أن برنامج الحكومة الإلكترونية في ماليزيا يأخذ في عين الاعتبار سهولة الاستخدام والتفاعل مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين، بالإضافة إلى تحسين مستوى مشاركة المواطنين بطريقة ديموقراطية، ومن أهم التوصيات ضرورة استرشاد صانعي القرارات بالنموذج المقترح في هذه الدراسة من أجل تحسين خدمات الحكومة الإلكترونية في ماليزيا.
- أجرى كل من (2014,Alaaraj & Ibrahim) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات الحكومة الإلكترونية على الحوكمة من وجهة نظر المستفيدين في لبنان. وتعرض هذه الورقة إطاراً نظرياً لتحديد العلاقات بين المتغيرات المقترحة وذلك من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة، واعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة، تم توزيعها على عينة من المديرين والموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيروت بلغ حجها 600 شخص، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة لها تأثير ايجابي ومعنوي على الخدمات الحكومية الإلكترونية، في حين لم يوجد لها تأثير إيجابي لها

على الإدارة الإلكترونية، وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية وبخاصة على الصعيد العملي.

- وقام (2009, Verdegem & Verley) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور التقنيات ووسائل الاتصالات لتتمكن من تقديم الخدمات الحكومية للمتعاملين معها بصورة أكثر كفاءة ضمن معايير محددة، وتبحث دراسة في أثر الخدمات الحكومية على متلقيها أو المستفيدين منها من خلال نموذج نظري تم اختبار بياناته على خمس مواقع حكومية في دولة بلجيكا، وقدمت الدراسة إطار عام لقياس رضا متلقي الخدمة، وتوصلت إلى حصر المؤشرات التي كان لها الأثر الأكبر على رضا متلقي الخدمات الالكترونية وهي (البنية التحتية، توفر الخدمة، الوعي، التقنية، أخلاقيات الزبون، الأمن، المحتوى وقابلية الاستخدام) وبينت الدارسة أهمية توفر المعلومات والخدمات في نقطة مركزية واحدة تتمثل من خلال موقع الحكومة الإلكترونية، بحيث يسهل الوصول إلى الخدمات والمعلومات الموثوق بها.

- وأجرى (2007,Sandh) دراسة تهدف للتعرف على توقعات المواطنين في باكستان حيال الخدمات الإلكترونية واستخدامها، كذلك التعرف على الوسائل المختلفة التي يستطيع من خلالها المواطنون التفاعل مع الخدمات الإلكترونية ومدى فعالية هذه الوسائل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن باكستان لا تزال من الدول النامية، ولا تزال تجربتها على مستوى الحكومة الإلكترونية تحت المستوى المتوسط قياساً بمستوى تجارب بعض الدول في هذا المضمار، وأظهرت الدراسة أن الموظفين غير مهتمين باستخدام الخدمات الالكترونية، كما بينت الدراسة أن ثقة المواطنين بالخدمات الإلكترونية ومدى قابلتها لتوقعاتهم تزيد من فرص نجاح الحكومة الإلكترونية.

- أجرى (2006, Abhichandani and Horan) دراسة هدفت لتقييم رضا المواطنين عن خدمات المعلومات الحكومية على الإنترنت وكذلك صياغة نموذج لرضا المواطنين "EGOVSAT". ويتضمن هذا النموذج مقاييس ومؤشرات الأداء والرضا، وتم تطبيق هذا النموذج على مواقع تقديم خدمات المعلومات عبر الانترنت (ATIS)، وخلصت النتائج إلى وضع نموذج من أجل قياس أداء برامج الحكومة الإلكترونية ومدى رضا المستفيد من تجربة الاستخدام.

- وأجرى (2005,Welch et.al.) دراسة هدفت للتعرف على استخدامات الانترنت ورضا المواطن عن الحكومة الإلكترونية، وعلاقتها بثقة المواطنين في استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية. وتم الاعتماد على الأدب النظري المتعلق بالثقة والرضا عن الحكومة الإلكترونية والذي يتضمن عوامل الشفافية والتفاعل والتبادل الالكتروني. وتم جمع البيانات عن طريق مصادر المعلومات الثانوية من خلال استخدام قواعد بيانات مجلس التميز الحكومي، وأشارت النتائج إلى أن استخدام موقع الحكومة يرتبط بشكل إيجابي مع الرضا عن الحكومة الإلكترونية والرضا عن موقع الانترنت، وكذلك يرتبط الرضا عن الحكومة الإلكترونية بشكل إيجابي مع الثقة في الحكومة الإلكترونية. كما أشارت النتائج إلى أن المواطنين راضون بشكل عام عن ظهور المعلومات الكترونيا (الشفافية)، في حين اظهرت النتائج عدم الرضا عن التبادل والتفاعل مع المواقع على شبكة الإنترنت. وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحكومة الإلكترونية المتمثلة في (التبادل، والشفافية، والتفاعل الإلكتروني) تؤثر بشكل مباشر على الرضا عن الحكومة الإلكترونية، وتؤثر بشكل غير مباشر على الثقة في الخدمات الإلكترونية المقدمة.

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة برضا المستفيدين من الخدمات الحكومة الإلكترونية، وحاولت الدراسة من خلاله الإجابة عن سؤال الدراسة واختبار صحة الفرضيات، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الأفراد السعوديين المستفيدين من الخدمات الإلكترونية الحكومية والبالغ عددهم (3214344) مستفيداً (الكتاب الاحصائي السنوي، 1435هـ)، والمقدمة من جميع وزارت الدولة المرتبطة ببرنامج التعاملات الإلكترونية في منطقة الرياض والبالغ عددها ثلاثة وعشرون وزارة حسب إحصائيات برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسّر)، 1436هـ

عينة الدراسة:

بناء على معادلة كوهن لاحتساب حجم للعينات العشوائية التالية:

$$n = \frac{NS^2}{(N-1)D + S^2}$$

حيث أن:

N :حجم المجتمع

S^2 : التباين للمجتمع

D: درجة الخطأ المعياري المسموح به

بلغ حجم عينة البحث الممثل لمجتمع الدراسة تقريبا 384 فردا، وتم إضافة 10% من حجم العينة مراعاة لعامل الوقت والاستجابة، لتصبح نتائجها أكثر دقة (بركات، 2006). وبهذا بلغ حجم العينة 422 مستفيدا من الخدمات الإلكترونية.

ونظرا لأن افراد مجتمع الدراسة منتشرين في وزارات الدولة التي طبقت برنامج التعاملات الإلكترونية (يسر) في منطقة الرياض ، لذا تم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية العنقودية من مجتمع الدراسة الأصلي (23 وزارة) ليتسنى الحصول على العينة الأكثر تمثيلا لهذا لمجتمع، وتم اختيار ثلاث وزارت حكومية عشوائياً بمنطقة الرياض وهي (وزارة الداخلية، وزارة التعليم العالي، وزارة الخدمة المدنية)، ومن ثم اختيرت عينة عشوائية من المستفيدين السعوديين بالوزرات المختارة عشوائيا، وتم التواصل مع المعنيين بهذه الوزارات لتوزيع استبانة الدراسة على المستفيدين، فاسترد منها (390) استبانة ما نسبته (92%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (4) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (386) استبانة، بنسبة (91%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	281	72.8
	أنثى	105	27.2
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	80	20.7
	بكالوريوس	203	52.6
	ماجستير	59	15.3
	دكتوراه	20	5.2
	غير ذلك	24	6.3
الوظيفة	موظف حكومي	165	42.7
	موظف قطاع خاص	126	32.6

المتغير	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية%
	لا يعمل	48	12.4
	أعمال حرة	27	7
	أخرى	20	5.2
العمر	أقل من 25 سنة	48	12.4
	25-35 سنة	204	52.8
	36-45 سنة	92	23.8
	46-55 سنة	36	9.3
	أكثر من 55 سنة	6	1.6
عدد مرات استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية سنوياً	أقل من 5 مرات	56	14.5
	5-10 مرات	86	22.5
	11-20 مرة	98	25.3
	أكثر من 20 مرة	146	37.8

يلاحظ من الجدول (2) أن (72.8%) من المبحوثين هم من الذكور مقابل (27.2%) هم من الإناث، وتشير هذه النسبة أن غالبية أفراد العينة من مستخدمي الخدمات الإلكترونية هم من الرجال مقارنة بالنساء.

ويلاحظ من الجدول (2) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن نسبة المبحوثين الحاصلين على دبلوم بلغت (20.7%) بينما الحاصلين على درجة البكالوريوس بلغت (52.6%) مقابل (15.3%) حاصلين على ماجستير مقابل (5.2%) حاصلين على درجة الدكتوراه.

وتشير هذه النسبة إلى أن معظم المبحوثين حاصلين مستوى علمي مرتفع، مما ينعكس على درجة وعيهم بأهمية موضوع الدراسة وقدرتهم على تقييم الوضع السائد في أجهزة الدولة.

ويبين الجدول كذلك الوظيفة التي يعمل بها المبحوثون فنجد أن (42.7%) يعملون في القطاع الحكومي بينما ما نسبته (32.6 %) يعملون في القطاع الخاص، فيما نجد أن (12.4%) لا يعملون بينما (7%) يعملون في الأعمال الحرة.

وتشير هذه النسب إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين هم من العاملين في القطاعات المختلفة أي أن خبراتهم مختلفة مما يعزز ويثري موضوع الدراسة، فكل له تقييمه ورؤيته التي يستطيع ان يقيم من خلالها موضوع الدراسة.

وبالنسبة للعمر فقد شكل المبحوثون الذين أعمارهم (أقل من 25 سنة) ما نسبته (12.4%)، مقابل (52.8%) من المبحوثين الذين أعمارهم (25-35 سنوات)، مقابل (23.8%) من المبحوثين الذين أعمارهم (36-45 سنوات) بينما المبحوثين الذين أعمارهم (46-55 سنوات) بلغت نسبتهم (9.3) فيما لم تتجاوز نسبة المبحوثين الذين أعمارهم (أكثر من 55 سنة) من (1.6%)

وتشير هذه النسبة إلى امتلاك المبحوثين إلى خبرات عالية فغالبيتهم من البالغين الراشدين.

وبالنسبة لمتغير عدد مرات استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية سنوياً فقد شكلت فئة (أقل من 5 مرات) ما نسبته (14.5 %)، في حين شكلت فئة (5-10 مرات) ما نسبته (22.2%)، في حين شكلت فئة (11-20) ما نسبته (25.3%) بينما شكلت فئة (أكثر من20) ما نسبته (37.8%).

وتعكس هذه النسبة المستويات المختلفة لدرجة انتشار استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية فمن المبحوثين من هو متمرس في استخدامها، والبعض الآخر لا يزال في البدايات، الا أنه وبشكل عام نجد ان هناك اقبالا كبيرا على استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية.

أداة الدراسة:

قامت الباحثتان بتطوير أداة الدراسة بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة لمفهوم تطبيق الحكومة الإلكترونية ورضا المستفيدين منها.

وتشتمل أداة الدراسة على جزئين رئيسين:

الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين في أجهزة الدولة، وتشتمل على الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي، عدد مرات استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية سنوياً.

أما الجزء الثاني: من الاستبانة فقد خصص لقياس رضا المبحوثين نحو تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وقد تضمنت أداة الدراسة فقرات كافية تغطي جميع الأبعاد (الظهور، التفاعل، التبادل، التكامل).

واعتمد في تدريج الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) واحتسبت أوزان تلك الفقرات على النحو التالي: (موافق تماما) وتمثل (5 درجات)، و(موافق) وتمثـل (4 درجات)، و(محايد) وتمثل (3 درجات)، و(غير موافق) وتمثل (2 درجة)، (غير موافق إطلاقاً) وتمثل (1 درجة). وقد وزعت فقرات الاستبانة الثمانية والأربعون لتشمل جميع المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك على النحو التالي:

الفقرات من (1 -27) وتقيس (الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية)، وقد وزعت هذه الفقرات لتشمل أربعة عوامل، هي:

الفقرات من (1 -7) وتقيس بعد (الظهور).

الفقرات من (8-14) وتقيس بعد (التفاعل).

الفقرات من (15-21) وتقيس بعد (التبادل).

الفقرات من (22-27) وتقيس بعد (التكامل).

صدق أداة الدراسة:

استخرجت دلالات صدق أداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، وعلى النحو الآتي:

الصدق الظاهري:

عرضت أداة الدراسة على عدد من المتخصصين في مجال الحكومة الإلكترونية في العديد من الجامعات السعودية، والمختصين في معهد الإدارة العامة، لمعرفة مدى ملاءمة الفقرات المستخدمة لقياس الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية، وانتمائها للقيمة التي وضعت ضمنها، وصلاحية الفقرات لغوياً. ولقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات، القيمة والمهمة للدراسة، وتم حذف وإضافة بعض الفقرات في هذه المرحلة.

صدق البناء:

يُعدَّ أحد أهمّ أنواع الصدق المستخدمة في كثير من الاختبارات الإداريّة والتربويّة والنفسيّة، ويقصد به تحليل درجات المقياس وفقًا للبناء النظري للخاصية المراد قياسها، أو المفهوم المطبق، ويولي هذا النوع من الصدق أهمية لطبيعة الظاهرة المقاسة ومكوّناتها وأبعادها الأساسية Nunnally, J. & (Bernstein, I., 1994: 245) وهو يعبّر عن المدى الذي يمكن أن نقرر من خلاله أنّ المقياس يقيس بناءَ نظريّا محدّدًا، وقد تم استخراج دلالات صدق البناء الآتية:

- معامل الارتباط بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية:

استخرج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية، وذلك للتحقّق من أنّ هذه الأبعاد تقيس تطبيق الحكومة الإلكترونية، ويشير الجدول(3) إلى ذلك.

الجدول رقم (3)
مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية

الرقم	أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية	1	2	3	4
1	الظهور	-			
2	التفاعل	.610**	-		
3	التبادل المالي	.62*	0.85**	-	
4	التكامل	0.44*	0.69**	0.59**	-
7	الدرجة الكليّة	0.64**	0.81**	0.62**	0.87**

* ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة(α=0,05).

** ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة(α=0,01).

يلاحظ من الجدول(3) أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة(α≥0,01، α≥0,05) بين أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية جميعها، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بينها(0,44-0,85)، وكانت معظم هذه القيم متوسّطة القوّة، ما يشير إلى وجود استقلاليّة بين هذه الأبعاد، كما كانت هناك علاقة ارتباطيّة إيجابيّة وقويّة عند مستوى الدلالة(α≥0,01) بين كلّ بُعد من أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية والدرجة الكليّة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بينها(0,62-0,87) وبناءً على هذه النتائج، فإنّ أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية تتمتّع بدلالات صدق بناء مقبولة.

- كذلك تم استخراج معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكليّة لكلّ بعد من أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية ، باستخدام معادلة بوينت بايسيريل Point Biserial Correlation Coefficient، إذ يجب أن يكون معامل الارتباط أكبر من (0.3) ليكون مقبولًا، وقد أشارت النتائج إلى أنّ معاملات الارتباط كانت أكبر من(0.3) للفقرات جميعها، حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات بعد الظهور بين(0.369-0.891)، ولفقرات بعد التفاعل

بين(0.362-0.721)، ولفقرات بعد التبادل المالي بين(0.362-0.654)، ولفقرات بعد التكامل بين (0.451-0.854) ما يشير إلى دلالة مقبولة لصدق بناء أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية، ومن ثَمّ الإبقاء على جميع الفقرات في الاستبانة، وإدخالها بالتحليل الإحصائي، والجدول(4) يبيّن ذلك.

الجدول رقم (4)

معامل ارتباط فقرات أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية بالدرجة الكليّة

تطبيق الحكومة الإلكترونية	أرقام الفقرات	معامل الارتباط	تطبيق الحكومة الإلكترونية	أرقام الفقرات	معامل الارتباط
الظهور	1	0.852	التبادل المالي	1	0.654
	2	0.891		2	0.362
	3	0.768		3	0.528
	4	0.658		4	0.635
	5	0.652		5	0.451
	6	0.741		6	0.524
	7	0.369		7	0.445
التفاعل	1	0.452	التكامل	1	0.451
	2	0.362		2	0.854
	3	0.614		3	0.744
	4	0.368		4	0.651
	5	0.687		5	0.639
	6	0.655		6	0.524
	7	0.721			

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل قيمة من قيم تطبيق الحكومة الإلكترونية، وقد كانت معاملات الثبات لها مرتفعة، اذ أشارت النتائج إلى أن معاملات الثبات كانت أكبر من (0.3) لجميع الفقرات وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (5) نتائج الاختبار.

جدول رقم (5)
معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير		الفقرات	كرونباخ الفا
الحكومة الإلكترونية	الظهور	7-1	0.75
	التفاعل	14-8	0.79
	التبادل	21-15	0.81
	التكامل	27-22	0.83
الكلي			0.80

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science) للإجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies, Percentages) للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means, Std. Deviation) لتحليل فقرات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية للإجابة عن سؤال الدراسة.
3. اختبار التباين الاحادي (one way anova) لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعات.
4. اختبارات للعينة الواحدة (one sample T -test) لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعة الواحدة من طرف واحد.
5. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T -test) لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعات ثنائية الصفة.

عـرض النتائج:

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الاجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياتها.

الاجابة عن سؤال الدراسة:

فيما يلي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة. إذ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي.

وبالنسبة لفقرات الاستبانة فقد تم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واعتمد تدرج المقياس على معيار مقسم إلى ثلاث فئات متساوية، حيث احتسبت علامة القطع بقسمة الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا للمقياس على ثلاث درجات تمثل عدد المستويات (5-1)/3= 1.3 وبهذا يكون طول الفئة هو 1.3، وبذلك فإن المستويات الثلاثة هي كالتالي:

جدول رقم (6)
معيار تفسير النتائج بالنسبة للمتوسط الحسابي

قيمة المتوسط الحسابي للفقرات	مستوى التقدير
أكبر من (3.5)	مرتفع
(2.5- 3.49)	متوسط
(2.49) فما دون	منخفض

سؤال الدراسة: ما مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة لهم في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية، حيث استخرجت التكرارات والنسب المئوية لفقرات الأبعاد، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7)
التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات
أبعاد تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية

الرقم	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد الظهور						
1	يوفر الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية معلومات شاملة عن الخدمات التي يقدمها لك.	ت	64	48	16	131	127
		%	16.6	12.4	4.1	33.9	32.9
2	يتم تحديث المعلومات المعروضة على الموقع الالكتروني باستمرار.	ت	31	25	82	128	120
		%	8.0	6.5	21.2	33.2	31.1
3	يتيح الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية انجاز المعاملات في جميع الأوقات.	ت	40	48	54	131	113
		%	10.4	12.4	14.0	33.9	29.3
4	المعلومات المعروضة في الموقع الالكتروني سهلة الفهم.	ت	34	48	32	144	128
		%	8.8	12.4	8.3	37.3	33.2
5	يوفر الموقع الإلكتروني الأدلة الإرشادية والوثائق المتعلقة بالخدمات وكيفية الاستفادة منها.	ت	17	52	38	186	93
		%	4.4	13.5	9.8	48.2	24.1
6	يعرض الموقع الالكتروني أيٍّ من معلومات التواصل مع الجهة مثل (أرقام الهواتف \الفاكس \البريد الالكتروني)	ت	27	17	53	136	153
		%	7.0	4.4	13.7	35.2	39.6
7	يعرض الموقع الالكتروني الأنظمة الخاصة بالجهات الحكومية.	ت	31	21	79	124	131
		%	8.0	5.4	20.5	32.1	33.9

الرقم	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد التفاعل.						
8	يقوم الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية بتخزين معلوماتك الشخصية واسترجاعها آلياً.	ت	35	54	59	111	127
		%	9.1	14.0	15.3	28.8	32.9
9	تستطيع البحث عن المعلومات التي تحتاجها من خلال خاصية البحث المتوفرة في الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية.	ت	44	55	52	124	111
		%	11.4	14.2	13.5	32.1	28.8
10	يتميز الموقع الإلكتروني بسرعة تحميل البيانات التي تحتاجها	ت	33	34	74	117	128
		%	8.5	8.8	19.2	30.3	33.2
11	يتم الرد على استفساراتك بسرعة.	ت	37	29	59	119	142
		%	9.6	7.5	15.3	30.8	36.8
12	يتم تصفح الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية بسهولة.	ت	20	59	69	130	108
		%	5.2	15.3	17.9	33.7	28.0
13	يتيح الموقع الإلكتروني تقييم الخدمات الإلكترونية الحكومية التي يقدمها لك.	ت	33	44	56	147	106
		%	8.5	11.4	14.5	38.1	27.5
14	يوفر الموقع الإلكتروني تعليمات مساعدة عن كيفية الاستفادة من خدمات الموقع الإلكترونية.	ت	36	57	59	126	108
		%	9.3	14.8	15.3	32.6	28.0
	بعد التبادل المالي						
15	يضمن الموقع الإلكتروني سرية المعلومات الخاصة بك.	ت	45	25	50	124	142
		%	11.7	6.5	13.0	32.1	36.8
16	يضمن الموقع الإلكتروني دقة العمليات المالية للخدمات التي قمت بها.	ت	38	38	33	148	129
		%	9.8	9.8	8.5	38.3	33.4

الرقم	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	يتيح الموقع الإلكتروني تنفيذ كافة العمليات المالية للخدمات الإلكترونية	ت	28	47	38	153	120
		%	7.3	12.2	9.8	39.6	31.1
18	يتميز الموقع الإلكتروني بالدقة في تحديد تكلفة الخدمات الحكومية المقدمة.	ت	30	36	35	195	90
		%	7.8	9.3	9.1	50.5	23.3
19	يتم إرسال اشعار تسديد تكلفة الخدمة الإلكترونية آليا.	ت	27	40	44	132	143
		%	7.0	10.4	11.4	34.2	37.0
20"	تستطيع دفع رسوم الخدمات الحكومية عن طريق بطاقات الدفع الإلكتروني المختلفة (بطاقات: صراف/ فيزا/ ماستركارد وغيرها.)	ت	–	34	39	142	123
		%	12.4	8.8	10.1	36.8	31.9
21	يستطيع الموقع الإلكتروني التعامل مع الأخطاء المالية في حال حدوثها. (مثل أخطاء تشابه البيانات أو أخطاء إدخال البيانات)	ت	32	35	56	115	148
		%	8.3	9.1	14.5	29.8	38.3
	بعد التكامل						
22	تستطيع جهة تنفيذ الخدمة الإلكترونية الحصول على البيانات التي تخصك من القطاعات الحكومية الأخرى. مثال على ذلك وزارة الداخلية تستعرض جميع بياناتك من الأحوال المدنية	ت	25	51	61	106	143
		%	6.5	13.2	15.8	27.5	37.0

الرقم	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	يوجد شبكة اتصال إلكتروني بين مركز الجهة الحكومية وفرعها على مستوى المملكة مثل نظام ساهر للمخالفات المرورية.	ت	39	36	54	126	131
		%	10.1	9.3	14.0	32.6	33.9
24	يوجد شبكة اتصال الكتروني بين الجهات الحكومية والمؤسسات المتعاملة معها من القطاع الخاص مثل البنوك وغيرها	ت	33	29	43	174	107
		%	8.5	7.5	11.1	45.1	27.7
25	يوجد شبكة اتصال إلكترونية بين الجهات الحكومية المختلفة لتبادل المعلومات. على سبيل المثال ربط نظام المخالفات بإنهاء المعاملات الحكومية الأخرى كتجديد جواز أو تجديد بطاقة الأحوال المدنية.	ت	46	37	34	144	125
		%	11.9	9.6	8.8	37.3	32.4
26	يتم إشعار المستفيدين من الخدمات الحكومية آليا، من خلال الرسائل الإلكترونية عبر الهاتف الجوال أو من خلال البريد الإلكتروني.	ت	35	43	40	135	133
		%	9.1	11.1	10.4	35.0	34.5
27	يوجد بوابة موحدة للتنسيق إلكترونيا بين جميع الجهات الحكومية لإنجاز الخدمة.	ت	41	30	57	127	131
		%	10.6	7.8	14.8	32.9	33.9

يبين الجدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أبعاد تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية، في بعد الظهور حصلت الفقرة رقم (6) "يعرض الموقع الالكتروني أي من معلومات التواصل مع الجهة مثل (أرقام الهواتف

\الفاكس \البريد الالكتروني)." على أعلى نسبة موافقة لرضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية حيث بلغت (74.8%)، بينما حصلت الفقرة رقم (3)" يتيح الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية إنجاز المعاملات في جميع الأوقات" على أدنى نسبة موافقة لرضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية حيث بلغت (63.2%).

أما في بعد التفاعل حصلت الفقرة رقم (4) " يتم الرد على استفساراتك بسرعة." على أعلى نسبة موافقة لرضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية حيث بلغت (67.6%)، بينما حصلت الفقرة رقم (7)" يوفر الموقع الإلكتروني تعليمات مساعدة عن كيفية الاستفادة من خدمات الموقع الإلكترونية " على أدنى نسبة موافقة لرضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية حيث بلغت (60.6%).

وفي بعد التبادل المالي حصلت الفقرة رقم (4) " يتميز الموقع الإلكتروني بالدقة في تحديد تكلفة الخدمات الحكومية المقدمة على أعلى نسبة موافقة لرضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية حيث بلغت (73.8%)، بينما حصلت الفقرة رقم (7)" يستطيع الموقع الإلكتروني التعامل مع الاخطاء المالية في حال حدوثها. (مثل أخطاء تشابه البيانات أو أخطاء إدخال البيانات) " على أدنى نسبة موافقة لرضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية حيث بلغت (68.1%).

وفي بعد التكامل حصلت الفقرة رقم (3) " يوجد شبكة اتصال إلكترونية بين الجهات الحكومية والمؤسسات المتعاملة معها من القطاع الخاص مثل البنوك وغيرها." على أعلى نسبة موافقة لرضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية حيث بلغت (72.8%)، بينما حصلت الفقرة رقم (1)" تستطيع جهة تنفيذ الخدمة الإلكترونية الحصول على البيانات التي تخصك من القطاعات الحكومية الأخرى. مثال على ذلك وزارة الداخلية تستعرض جميع بياناتك من

الأحوال المدنية " على أدنى نسبة موافقة لرضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية حيث بلغت (64.5%).

وللإجابة عن سؤال الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة رضا المستفيدين من أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول رضا المستفيدين من أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض مرتبة تنازلياً.

جدول رقم (8)

أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
التبادل المالي	3.75	0.736	مرتفع
الظهور	3.72	0.624	مرتفع
تكامل الخدمة	3.72	0.705	مرتفع
التفاعل	3.65	0.574	مرتفع
الكلـــــي	**3.71**	0.722	مرتفع

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط العام لأبعاد الرضا من تطبيق الحكومة الإلكترونية بلغ (3.71)، وهذا يعني أن الرضا من تطبيق الحكومة الإلكترونية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع وبتحليل أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية، يتضح أن بعد التبادل المالي احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75)، يليه بعد الظهور والتكامل بمتوسط حسابي بلغ لكلاهما (3.72)، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد التفاعل بمتوسط حسابي بلغ (3.65).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

وتنص على أنه: متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

تم استخدام تحليل (ت) للعينة الواحدة One-Sample testلاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول رقم (9)
نتائج تحليل(ت) للعينة الواحدة One-Sample test
لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

قيمة الاختبار =3			
	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تطبيق الحكومة الإلكترونية	22.448	385	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (ت) بلغت 22.4 بمستوى دلالة إحصائية يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05) مما يدل على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وبالاستناد إلى الجدول رقم (8) فإننا نلاحظ أن المتوسط الكلي لرضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية بلغ (3.71) مما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية. وينبثق من هذه الفرضيات مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص على أنه: متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد الظهور بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

تم استخدام تحليل (ت) للعينة الواحدة One-Sample testلاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (10):
نتائج تحليل(ت) للعينة الواحدة.One-Sample test
لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة الاختبار =3			
	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بعد الظهور	22.712	385	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (ت) بلغت 22.7 بمستوى دلالة إحصائية يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05) مما يدل على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد الظهور بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وبالاستناد إلى الجدول رقم (8) فإننا نلاحظ أن متوسط رضا المستفيدين لبعد الظهور بلغ (3.72) مما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص على أنه: متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التفاعل بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

تم استخدام تحليل (ت) للعينة الواحدة One-Sample test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (11)
نتائج تحليل(ت) للعينة الواحدة
One-Sample test اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة الاختبار =3			
	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بعد التفاعل	11.87	385	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (ت) بلغت 11.8 بمستوى دلالة إحصائية يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05) مما يدل على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التفاعل بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وبالاستناد إلى الجدول رقم (8) فإننا نلاحظ أن متوسط رضا المستفيدين لبعد التفاعل بلغ (3.65) مما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص على أنه: متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التبادل المالي بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

تم استخدام تحليل (ت) للعينة الواحدة One-Sample testلاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (12)
نتائج تحليل(ت) للعينة الواحدة.One-Sample test
لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة الاختبار =3			
	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بعد التبادل المالي	13.22	385	0.008

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (ت) بلغت 13.22بمستوى دلالة إحصائية يساوي (0.008) وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، مما يدل على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التبادل المالي بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وبالاستناد إلى الجدول رقم (8) فإننا نلاحظ أن متوسط رضا المستفيدين لبعد التبادل المالي بلغ (3.75) مما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة

وتنص على أنه: متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التكامل بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

تم استخدام تحليل (ت) للعينة الواحدة One-Sample testلاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم (13):
نتائج تحليل(ت) للعينة الواحدة .One-Sample test
اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة الاختبار =3			
	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بعد التكامل	11.133	385	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (ت) بلغت 11.1 بمستوى دلالة إحصائية يساوي (0.006) وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، مما يدل على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التكامل بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وبالاستناد إلى الجدول رقم (8) فإننا نلاحظ أن متوسط رضا المستفيدين لبعد التكامل بلغ (3.72) مما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لايوجد اختلاف في مستوى الرضا من تطبيق الحكومة الإلكترونية حسب المتغيرات الديموغرافية .

لاختبار هذه الفرضية سيتم اجراء اختبار مستوى الرضا من تطبيق الحكومة الإلكترونية وفقاً لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية وعلى النحو التالي:

أ- **جنس المبحوثين:**

ولمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لمتغير الجنس تم استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test)، ويبين الجدول رقم (14) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (14)
نتائج اختبار (ت) لاختلاف مستوى الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية حسب جنس المبحوثين

المجالات	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بعد الظهور	17.972	385	*0.000
بعد التفاعل	11.326	385	*0.000
بعد التبادل المالي	19.917	385	*0.000
بعد التكامل	17.864	385	*0.000
الحكومة الإلكترونية	19.953	385	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن قيم (ت) لجميع أبعاد الحكومة الإلكترونية والدرجة الكلية للحكومة الإلكترونية بلغت (17.972 ، 11.32، 19.917، 17.864، 19.953) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.00) لكل منها، وهي أقل من القيمة المحددة (α=0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا من تطبيق الحكومة الاكترونية على جميع الأبعاد تعزى إلى متغير جنس المبحوثين.

ب- المؤهل العلمي:

ولمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدم اختبار تحليل التباين، ويبين الجدول رقم (15) نتائج الاختبار.

الجدول رقم(15)
نتائج اختبار تحليل التباين الرضا عن تطبيق الحكومة الاكترونية حسب المؤهل العلمي المبحوثين

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى دلالة F
بعد الظهور	الانحدار	0.432	4	0.108	0.275	0.894
	الخطأ	149.769	381	0.393		
	الكلي	150.201	385			
بعد التفاعل	الانحدار	1.406	4	0.351	0.671	0.612
	الخطأ	199.494	381	0.524		
	الكلي	200.900	385			
بعد التبادل المالي	الانحدار	0.744	4	0.186	0.341	0.851
	الخطأ	208.036	381	0.546		
	الكلي	208.780	385			
بعد التكامل	الانحدار	3.308	4	0.827	1.671	0.156
	الخطأ	188.530	381	0.495		
	الكلي	191.838	385			
بعد تطبيق الحكومة الإلكترونية	الانحدار	0.869	4	0.217	0.656	0.623
	الخطأ	126.101	381	0.331		
	الكلي	126.970	385			

يلاحظ من الجدول رقم (15) أن قيم (F) المحسوبة لجميع أبعاد الحكومة الإلكترونية والدرجة الكلية للحكومة الإلكترونية بلغت (0.275، 0.671، 0.341، 1.671، 0.656) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.894، 0.612، 0.851، 0.156، 0.623) لكل منها، وهي أكبر من القيمة المحددة (α=0.05)، مما يشير

إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا من تطبيق الحكومة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ج- طبيعة العمل:

ولمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير طبيعه العمل تم استخدم اختبار تحليل التباين، ويبين الجدول رقم (16) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (16)
نتائج اختبار تحليل التباين لاختلاف مستوى الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية حسب طبيعه العمل المبحوثين

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بعد الظهور	الانحدار	1.619	4	0.405	1.038	0.387
	الخطأ	148.582	381	0.390		
	الكلي	150.201	385			
بعد التفاعل	الانحدار	2.126	4	0.531	1.019	0.398
	الخطأ	198.774	381	0.522		
	الكلي	200.900	385			
بعد التبادل المالي	الانحدار	0.052	4	0.013	0.024	0.999
	الخطأ	208.728	381	0.548		
	الكلي	208.780	385			
بعد التكامل	الانحدار	0.805	4	0.201	0.401	0.808
	الخطأ	191.033	381	0.501		
	الكلي	191.838	385			
بعد تطبيق الحكومة الإلكترونية	الانحدار	0.574	4	0.144	0.433	0.785
	الخطأ	126.395	381	0.332		
	الكلي	126.970	385			

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن قيم (F) المحسوبة لجميع أبعاد الحكومة الإلكترونية والدرجة الكلية للحكومة الإلكترونية بلغت (1.038، 1.019، 0.024، 0.401، 0.433) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.387، 0.398، 0.999، 0.808، 0.785) لكل منها، وهي أكبر من القيمة المحددة (α=0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) في مستوى الرضا من تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

د-العمر

ولمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لمتغير العمر تم استخدم اختبار تحليل التباين، ويبين الجدول رقم (17) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (17)
نتائج اختبار تحليل التباين لاختلاف مستوى الرضا من تطبيق الحكومة الإلكترونية حسب عمر المبحوثين

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بعد الظهور	الانحدار	0.826	4	0.206	0.526	0.716
	الخطأ	149.376	381	0.392		
	الكلي	150.201	385			
بعد التفاعل	الانحدار	2.304	4	0.576	1.105	0.354
	الخطأ	198.595	381	0.521		
	الكلي	200.900	385			
بعد التبادل المالي	الانحدار	0.727	4	0.182	0.333	0.856
	الخطأ	208.053	381	0.546		
	الكلي	208.780	385			
بعد التكامل	الانحدار	2.165	4	0.541	1.087	0.362
	الخطأ	189.673	381	0.498		
	الكلي	191.838	385			
بعد تطبيق الحكومة الإلكترونية	الانحدار	.510	4	0.127	0.348	0.820
	الخطأ	126.460	381	0.332		
	الكلي	126.970	385			

يلاحظ من الجدول رقم (17) أن قيم (F) المحسوبة لجميع أبعاد الحكومة الإلكترونية والدرجة الكلية للحكومة الإلكترونية بلغت (0.526، 1.105، 0.333، 1.087، 0.348) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.716، 0.354، 0.856، 0.362، 0.820) لكل منها، وهي أكبر من القيمة المحددة (α=0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الرضا من تطبيق الحكومة الإلكترونية تعزى إلى متغير العمر.

هـ-عدد مرات استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية سنوياً:

ولمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى لمتغير عدد مرات استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية تم استخدم اختبار تحليل التباين، ويبين الجدول رقم (18) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (18)

نتائج اختبار تحليل التباين لاختلاف مستوى الرضا من تطبيق خدمات الحكومة الاكترونية حسب عدد مرات استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية

	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
بعد الظهور	الانحدار	2.519	3	0.840	1.617	0.581
	الخطأ	198.381	382	0.519		
	الكلي	200.900	385			
بعد التفاعل	الانحدار	5.008	3	1.669	3.130	0.62.
	الخطأ	203.772	382	0.533		
	الكلي	208.780	385			
بعد التبادل المالي	الانحدار	2.397	3	0.799	1.611	0.186
	الخطأ	189.441	382	0.496		
	الكلي	191.838	385			
بعد التكامل	الانحدار	2.708	3	0.903	2.775	0.064
	الخطأ	124.262	382	0.325		
	الكلي	126.970	385			
بعد تطبيق الحكومة الإلكترونية	الانحدار	1.742	3	0.581	1.494	0.216
	الخطأ	148.460	382	0.389		
	الكلي	150.201	385			

يلاحظ من الجدول (18) أن قيم (F) المحسوبة لأبعاد الحكومة الإلكترونية الظهور، والتبادل المالي والدرجة الكلية للحكومة الإلكترونية بلغت (1.617، 3.130، 1.611، 2.775، 1.494) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.185، 0.62، 0.186، 0.064، 0.216) لكل منها، وهي أكبر من القيمة المحددة (α=0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الرضا من تطبيق الحكومة الإلكترونية تعزى إلى متغير عدد مرات استخدام الحكومة الإلكترونية سنوياً.

مناقشة النتائج والتوصيات:

النتائج:

تناولت الدراسة درجة رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية من وجهة نظرهم، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- تبين في بعد الظهور أن عرض معلومات التواصل مع الجهة على الموقع الإلكتروني حصل على أعلى نسبة موافقة لرضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية بلغت (74.8%)، في حين أن الرد على الاستفسارات بسرعة في بعد التفاعل حصل على أعلى نسبة موافقة لرضا المستفيدين حيث بلغت (67.6%)، وجاء في بعد التبادل المالي أن دقة الموقع الالكتروني في تحديد تكلفة الخدمات الحكومية المقدمة حصل على أعلى نسبة موافقة لرضا المستفيدين حيث بلغت (73.8%)، وبالنسبة لبعد التكامل فإن توافر شبكة اتصال إلكترونية بين الجهات الحكومية والمؤسسات المتعاملة معها من القطاع الخاص مثل البنوك وغيرها حصل على أعلى نسبة موافقة لرضا المستفيدين حيث بلغت (72.8%).
- أن مستوى الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد تطبيق الحكومة الإلكترونية،

يتضح أن بعد التبادل المالي احتل الرتبة الأولى، يليه بعد الظهور وبعد التكامل في الخدمة، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد التفاعل، ويمكن تفسير ذلك أن بعض الجهات الحكومية في المملكة سعت إلى تقديم بعض الخدمات الخاصة بها أو المشتركة مع جهات أخرى إلكترونياً، على سبيل المثال قامت مؤسسة النقد العربي السعودي بتشغيل نظام المدفوعات بشكل آمن وأطلق على هذا النظام "خدمة سداد"، وغيرها من البرامج التي سهلت على المستفيدين حصولهم على الخدمات الحكومة الإلكترونية التي يحتاجونها مثل البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية.

- متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Welch et.al.,2005) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحكومة الإلكترونية المتمثلة في التبادل، والشفافية، والتفاعل الإلكتروني وتؤثر بشكل مباشر على الرضا عن الحكومة الإلكترونية.

- متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد الظهور بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وهذا يتفق مع دراسة (Verdegem & Verley,2009) التي بينت أهمية توفر المعلومات والخدمات في نقطة مركزية واحدة تتمثل من خلال موقع الحكومة الإلكترونية بحيث يسهل الوصول إلى الخدمات والمعلومات الموثوق بها، وكذلك تتفق مع دراسة (Welch et.al.,2005) التي أشارت إلى أن المواطنين راضون بشكل عام عن ظهور المعلومات إلكترونيا (الشفافية)، ويمكن تفسير ذلك بتعدد البرامج الإلكترونية الحكومية السعودية، واختلاف طريقة ظهور وعرض المعلومات في المواقع الخاصة بها.

- متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التفاعل بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Danila & Abdullah,2015) التي درست مدى تحسين مستوى مشاركة المواطنين بطريقة ديموقراطية، ويمكن تفسير ذلك إلى ارتفاع معدلات الالمام بالقراءة والكتابة، والرغبة من قبل الحكومة للاستثمار في تطوير البوابة الوطنية الإلكترونية ليسهل التفاعل معها دون مشقة. (تقرير الامم المتحدة، 2014)
- متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التبادل المالي بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وتتفق مع ما توصل له دراسة الباحثين (الهواري والطواهير، 2014) ويمكن تفسير ذلك بتشابه معظم الإجراءات المالية الإلكترونية في مختلف المواقع الحكومية الإلكترونية.
- مما يدل على أن متوسط درجة رضا المستفيدين من تطبيق الحكومة الإلكترونية لبعد التكامل بمنطقة الرياض أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، ويمكن تفسير ذلك بأن التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة يتم تطبيقها بمفهوم شامل من خلال بوابة موحدة "يسر" تتبنى التنسيق بين جميع الوحدات الحكومية لتطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية تعزى إلى متغير جنس المبحوثين وعلى جميع الأبعاد (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) على الرغم من أن الخدمات تقدم للجميع بغض النظر عن جنسهم، ويمكن تفسير باختلاف الاتجاهات نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية بين الرجل والمرأة، فقد أصبحت المرأة تحصل على الخدمات الحكومية بكل سهولة ويسر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا عن تطبيق الحكومة الإلكترونية على جميع الأبعاد (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، العمر، عدد مرات استخدام الحكومة الإلكترونية سنوياً)، ويمكن تفسير ذلك أن الخدمات الحكومية الإلكترونية لا تحتاج إلى العديد من المهارات والخبرات والمؤهلات فهي سهلة وبسيطة، ويمكن تعلمها بسهولة فالخدمات الحكومية الإلكترونية موجهه للجميع بغض النظر عن تلك المتغيرات.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين درجة رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة لهم، وهذه التوصيات هي:

1. وضع الخطط اللازمة لتأهيل وتدريب الموظفين من مقدمي الخدمة بما يتماشى ومتطلبات التغيير ويتلاءم مع تطبيقات مشاريع الحكومة الإلكترونية.
2. تحسين مستوى ظهور المعلومات لدعم التعلم الذاتي في مشروعات الحكومة الإلكترونية من خلال تطوير تطبيقات قادرة على استخدام الوسائط المتعددة (صوت وصورة وحركة)، وتتلاءم مع كافة الفئات المجتمعية وذوي الاحتياجات الخاصة.
3. تحسين التفاعل الآلي في المواقع الإلكترونية الحكومية وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية بما يضمن سهولة الرد على الاستفسارات أو الشكاوى.
4. تفعيل تنسيق التبادل الإلكتروني للمعلومات بين المؤسسات والأجهزة الحكومية المختلفة باعتماد أساليب وإجراءات لتبسيط عمليات إدارة قواعد البيانات الإلكترونية لتسهيل عملية التبادل المالي في الخدمات الحكومية.
5. بناء شراكات فاعلة مع القطاعات المختلفة للتحول نحو مجتمع إلكتروني، وتأكيد الملكية المشتركة، والاعتماد على المعايير الدولية في الأنشطة الخاصة بالحكومة الإلكترونية.
6. ضرورة توفير برامج وتطبيقات إلكترونية تدعم مشاركة مختلف أنواع وشرائح المجتمع لضمان شمولية هذه الخدمات والاستخدام الفاعل لها، مع زيادة التنسيق والتكامل بين وحدات الأجهزة الحكومية الإلكترونية،

في جميع مراحل تصميم خدمات الحكومة الإلكترونية من أجل ضمان سهولة نقل المعلومات وتقديم الخدمات من خلال بوابة موحدة.

7. وضع برامج إرشادية وتثقيفية للمستفيدين والموظفين بمفهوم الحكومة الإلكترونية وأهميتها مع ضرورة العمل على النهوض بالمستفيدين والسعي إلى تقليص الفجوة الرقمية.
8. التركيز على أمن المعلومات وسريتها من خلال تطبيق أنظمة حماية ضد الاختراق الأمني على مستوى عال من الجودة، من أجل تحسين تفاعل المستفيدين.
9. استطلاع رضا المستفيدين بشكل دوري عن خدمات الحكومة الإلكترونية من أجل عقد المقارنات وتقديم أفضل الخدمات.
10. ضرورة الاهتمام بإجراء دراسات مستقبلية على قطاعات الدولة المختلفة، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.
11. متابعة المؤتمرات الدولية والعالمية المتعلقة بالخدمات الحكومية الإلكترونية والمشاركة فيها وتفعيل توصياتها من أجل التحسين المستمر وتقديم أفضل الخدمات الإلكترونية بأفضل الوسائل والأساليب.

الخاتمة:

جاء تطبيق الحكومة الإلكترونية لمواكبة التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات، من أجل تحسين أداء الحكومة ورفع إنجازاتها، من خلال خطط تنموية تم رصد ميزانيات ضخمة للإنفاق عليها والاستثمار فيها، ومن الأهمية معرفة مستوى رضا المستفيدين من تلك الخدمات الإلكترونية، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل توصيف مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، ومعرفة العلاقات بين درجة الرضا والخصائص الديموغرافية للمبحوثين، ومن خلال الأساليب الإحصائية تم التوصل إلى أن درجة الرضا متوسطة لدى المستفيدين عن تطبيق الحكومية الإلكترونية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

1. حياتي، إبراهيم، حنوش، زكي (1995). "العلوم السلوكية في التطبيق الإداري"، جامعة حلب.
2. إبراهيم، عبد الله فيصل(2004). "تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك بالسعودية-جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
3. إبراهيم، محمد عبد ربه(2002)."تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات نحو جودة الخدمات البنكية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
4. أبو النصر، مدحت محمد(2009). "المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة". الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
5. الإمام، وفقي السيد (2003). "محددات جودة الخدمة الصحية وأثرها على رضا العملاء فى المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد4.
6. بركات، محمد على(2001)."قياس رضا العملاء عند جودة الخدمة دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
7. بن ناجي، خالد بدر محمد عبد الوهاب(2002م). "تقييم فاعلية نظم الحوافز المعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في التمويل الكويتي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
8. الثبيتي، محمد، العنزي، خالد (2014). "عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات"، **المجلة التربوية المتخصصة**، المجلد3، العدد6.
9. جاب الله، رفعت محمد (1989)."دراسة مقارنة للاتجاهات الوظيفية والتنظيمية بين الذكور والإناث من المعلمين بجامعة قطر"، **مجلة المال والتجارة**، العدد 46.

10. جبودة، خالد على(2009م). "المزيج التسويقي الخدمي وأثره على رضا العملاء عن بعض فروع مصرف الجمهورية"، طرابلس، ليبيا: أكاديمية الدراسات العليا.

11. جعيدة، عبدالله (2007). "فاعلية تسويق الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا: أكاديمية الدراسات العليا.

12. جورج، ستيفن وويرزكليرتش، أرنولد(1998). إدارة الجودة الشاملة للاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر المستشفيات الناجحة اليوم. عمان، الأردن: دار البشير.

13. الحامد، على سعد على(2003). "قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجاريةالسعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعةعين شمس.

14. حسن، سالي على(2002)."العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي بقطاع البترول"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

15. رفعت، نرمين محمد حسن(2003م)."الرضا الوظيفي وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية على أكاديمية السادات للعلوم الإدارية"، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

16. الزيدان، خالد (2014). "الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية بمنطقة حائل"، رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي، قسم علم النفس كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

17. شكر، ليلي حسام الدين(2001م)." العلاقات التبادلية بين الأداء والرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على المرأة العاملة بالسعودية بالقطاع الحكومي"، **المجلة العلمية لكلية التجارة**، جامعة الأزهر (فرع البنات)، العدد19.

18. عبد الدايم، زهرة على(2010م)."مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المصرفية التخصصية العاملة بالمنطقة الغربية من الجماهيرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا: أكاديمية الدراسات العليا.

19. عبد الرحمن، خالد محمد(2007م)،"علاقة فرق الإدارة الذاتية لكل من الأداء والرضا الوظيفي، بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

20. عبد العال، رباب فهمي أحمد (2008م)."أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

21. عبد اللطيف، إبراهيم محمد(1991م)."الرضا الوظيفي في الإدارة العامة بمصر"، دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة"، **مجلة الإدارة**، المجلد24، العدد 1.

22. عبد الله، شنيب فهد(2002م)."قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.

23. العسال، مروة محمد رضا(2004م)."أثر تطبيق منهج التعلم المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

24. العمري، بسام (1995)،"الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، **مجلة دراسات العلوم الإنسانية**، المجلد22 ، العدد5.

25. العناني، غادة زكريا صادق(1997م)."قياس جودة الخدمات البنوك المصرية بالتطبيق على البنوك الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

26. عواده، عمرو محمد أحمد(1997م)."علاقة الضغط الوظيفي بكل من الأداء والرضا الوظيفي"، دراسة تطبيقية على بنك التنمية الصناعية المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

27. الغول، فريد(2006م). "متطلبات التعامل مع العملاء ودورها في تسويق الخدمات المصرفية طرابلس-ليبيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا.

28. القطان، عبير حاسم محمد(2002م)."تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي خدمات النقل الجوي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.

29. كرواد، سالم مسعود(2010م)."دور المزيج التسويقي في تحقيق رضا العملاء بالمصارف التجارية العامة (الوحدة- الجمهورية)"، طرابلس، ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا.

30. المازم، محمد على محمد(2008م)."أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء، الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الموانى والجمارك دبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

31. مازن، ليلى محمد صلاح(1995م)."أبعاد العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك مستهلكي الدواء"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

32. المالكي، عطية (2007) ."الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسيين بمدينة مكة المكرمة ".المملكة العربية السعودية :جامعة أم القرى.

33. با زرعه، محمود صادق(1995م). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. القاهرة: دار النهضة العربية.

34. المطيري، نجاة (2007) . "علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي :دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود "، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

35. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (موظف سعيد= عميل سعيد = منظمة سعيدة). المنصورة: المكتبة العصرية.

36. منصور، مجيد مصطفى (2010). "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"، **مجلة جامعة الأزهر بغزة**، (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد12 .

37. المنياوي، عائشة مصطفى(1999). بحوث التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة: مكتبة عين شمس.

38. نسيمة، خدير (2011). أ"خلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالت شركة الخطوط الجوية الجزائرية" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم والتسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

39. نعساني، عبد السلام(2004)."أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

40. Clark, Johnny Bill. (2008). "Acorrelation Analysis Between perceived Quality of Company Retirement programs and Job satisfaction" unpolished ph. D Thesis, Arizona state University of phoenix Dissertation Abstracts International.

41. Donnay. Hill. (1986). "Satisfaction and consumer service" advances in consumer research, association for consumer research, Vol. iii p: 311.

42. Galer Michael. M. (2000). "The Effect of Market Orientation on Customer Satisfaction and Employee Satisfaction on Service Quality" thesis (D.B.A) – Nova Southeastern University.

43. Gotlieb. Jerry B.; Crewal.D and Brown. Stephenw. (1994)."Consumer satisfaction and perceived, Quality: Complementary or Divergent Constructs ", Journal of Applied Psychology Vol, 79.

44. Ham, Carrie Leugenia (2003)."Service Quality Customer Satisfaction, and Customer behavioral intentions in higher education" thesis (D.B.A) – Nova sou the astern university.

45. Hays, Julie Mountain (2000), "the impact of service quarantess on service quality, customer satisfaction loyalty and firm performance", thesis (ph.d) – university of Minnesota.

46. Kotler, Philip and Armstron, Gary (1996) "Principles of Maketing" (Seventh edition U.S.A Prentic Gaoither Ed. Orland. Floride the Dryden. Press. P

47. Laroche, Michel. Ueltschy, Linda c. abe (2004) ." Service quality perceptions and Customer satisfaction: evaluating the role of culture ". Journal of international Marketing, V.12.no 3.

48. Parasuraman. A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.(1988)."Conceptual model of service quality and its implications for future research". Journal of marketing, vol. 49NO.1.

49. Ramer, Carman James. (2006)."An Examination of Job satisfaction Related to Teacher Tumover in selected North Carolina Middle Schools "Unpublished ph.D Thesis, Degree. South Caroline state University.

50. Ramos Ilies et al. (2009). "The Spillover of Daily Job satisfaction on to Employees Pamily Lives: The facilitating Role of Work – family ".Integration: Academy of Management Journal, Vol 52. No.1 pp: 87-102.

51. Sagoe, all (1999). Seventh edition personality and Job satisfaction: A Test of Myers, Briggs Type Indicator in Different Management and International, Section, a: Humanities and, social Seinces.

52. Sprenger, Richard and Robert.D.Makoy (1996) "An empirical Examination of a model of perceived service quality and Satisfaction" Journal of retailing.

53. Thomas y. Choi, Karen Eboch. (1998)."Tomparadox: Relations among Tom practices, plant performance, and customer satisfactions ".Journal of Operations Marketing.

54. Valley, Mantes and Watt (2001). The Monderating Effect of Teamwork perception on the Origami National politic Job sating Action Relationship Tourmaline of social psychology, Jam 141. issue3.

55. Van – wert – Gregg, (2004) .Challenge Old Ideas and Business practices, American – printer.

56. Wei, Cheng (2008) "Job satispaction and Career persistence of Beginning Teachers International, Journal of Educational" Management. Vol 22.

57. Wei, cheng (2008)." Job satisfaction and career persistence of beginning teachers". International Journal of Educational Management, Vol. 22. Jssuel.

المراقع الالكترونية:

- الأمم المتحدة (www.unpan.org).
- برنامج يسر للتعاملات الالكترونية، 2014.
- البنك الدولي (www.worldbank.org).
- تقرير الامم المتحدة، 2014.
- تقرير الأمم المتحدة، http://unpan3.un.org2008 .
- مؤشر جاهزية الحكومة الالكترونية،2014 http://unpan3.un.org.

رضا العملاء المراجعين لأقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية بمدينة حائل

إعداد

د. فارس بن عايض الشمري

وكيل كلية الصحة العامة والمعلوماتية الصحية للجودة والتطوير

أستاذ الإدارة الصحية المساعد - جامعة حائل

الملخص:

تعاني بعض القطاعات الحكومية من غياب ثقافة استقراء ودراسة رأي العملاء المراجعين للحصول على خدماتهم، تحت شعار: "هذا أفضل ما لدينا" دون النظر لإمكانية جوانب التحسين والتطوير. وعندما يتعلق الأمر بالصحة ومفهوم الحياة والموت خصوصاً في أقسام الطوارئ فإن الأمر مختلف تماماً، مما يتطلب معرفة مستوى خدمة العملاء لتلك الأقسام المهمة كواحدة من الأدوات المستخدمة في معرفة حالة الوضع القائم.

ومن هذا المنطلق ناقشت هذه الدراسة أحد أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة من خلال معرفة مستوى رضا العملاء، حيث هدفت الدراسة إلى قياس مستويات رضا العُملاء المراجعين لأقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية بمدينة حائل، وذلك من وجهة نظر المراجعين أنفسهم، وتَكَوّن مجتمع الدراسة من جميع مستشفيات وزارة الصحة في مدينة حائل وهي مستشفى الملك خالد، مستشفى حائل العام، ومستشفى النساء والولادة. وقام الباحث بتوزيع استبانة تم إعدادها وتعديلها على ضوء الدراسات السابقة في قياس مستوى رضا العملاء في أقسام الطوارئ، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (544) استبانة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نصف العينة يعتقدون أن الود واللباقة من قبل الأطباء كانت غير مقبولة، كما أظهرت النتائج أن هناك (24%) فقط من مراجعي أقسام الطوارئ يعتقدون أن لديهم حالات طارئة. وبينت النتائج أن أكثر من (60%) من عينة الدراسة أكدوا أن أقسام الطوارئ في حالات غير جيدة، ولا يوصون الآخرين بزيارتها في حالات الطوارئ لا قدر الله وأن مستوى النظافة سيئ.

ولقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات، كان أهمها: ضرورة وجود برنامج وطني تشرف عليه جهات محايدة تقوم بدراسة مستوى رضا العملاء المراجعين في القطاعات الصحية في أقسام الطوارئ بشكل خاص، والأقسام الأخرى

بشكل عام، إضافة إلى أهمية وجود دورات تدريبية للأطباء في اللباقة وحسن المعاملة كجزء من حقوق المراجع. وأوصت الدراسة بضرورة دعم أقسام الطوارئ بمستشفيات وزارة الصحة بالقوى العاملة المؤهلة القادرة على التجاوب مع تقلبات ظروف عمل أقسام الطوارئ.

كلمات مفتاحية: رضا العملاء، الجودة، قسم الطوارئ، المستشفى.

- هذا البحث من المشاريع العلمية الفائزة على مستوى جامعة حائل والحائزة على الدعم المالي من قبل عمادة البحث العلمي.
- يشكر الباحث طلاب وطالبات الامتياز في كلية الصحة العامة والمعلوماتية الصحية على جهودهم في توزيع الاستبانات.

مقدمه:

مع ازدياد الطلب على الخدمات الصحية بشكل عام والطارئة بشكل خاص، أصبح قياس رضا العملاء المراجعين في أقسام الطوارئ واحداً من المؤشرات الحيوية لتحسين وتقييم أفضل خدمات الرعاية الصحية. وقد عُرِفَ رضا المراجعين في القطاعات الصحية بأنه الأحكام الصادرة من قبل المستفيدين من الرعاية الصحية ما إذا كانت توافق أو لا توافق توقعاتهم (Donabedian 2005). ويرى كثير من الباحثين أن دراسة استقصاء رضا المراجعين في الخدمات الصحية أهم أداة مشتركة لقياس وتحسين الجودة (Trout, Magnusson et al. 2000). حيث تعد أقسام الطوارئ في المستشفيات من الأقسام الغير متوقعة الأرصدة في ميزانية الرعاية الصحية لعدم معرفة كمية ونوعية الطلب عليها، لكونها البوابة الأولى للمستشفيات التي تستقبل الأمراض الحادة أو الإصابات والحوادث (Ganey 2011). ومن هنا جاءت أهمية قياس رضا المراجعين في أقسام الطوارئ لمعرفة وجهات نظرهم كعملاء، والتي تساعد في تحديد مستوى الرضا، وكذلك رصد أهم الأسباب المؤثرة على عدم الرضا إن وجد.

هناك عدد كبير من الناس يدخلون أقسام الطوارئ وليس لديهم حالات طارئة وعادة ما تكون أقسام الطوارئ مكتظة بالمرضى، وتكتسب سمعة سلبية مع خدمات الطوارئ (Huang, Lai et al. 2004). في البلدان النامية لم تدرس الرعاية الطبية في أقسام الطوارئ بشكل مستمر، وهنا مكمن الخلل في سوء الخدمات المقدمة (Razzak and Kellermann 2002). إن الغرض من الرعاية الطبية الطارئة هو استقرار المرضى الذين لديهم إصابات تهدد حياتهم أو جزءاً من حياتهم. ووفقاً لدراسة نوعية في 21 مستشفى في سبعة بلدان نامية فقد تبين أن سوء الخدمات في أقسام الطوارئ يكمن في ضعف فرز المرضى، وعدم كفاية الرعاية الطارئة التي تهدد حياة المرضى الذين يصلون (Nolan, Angos et al. 2001).

لذلك يمكن تحسين رضا العملاء في أقسام الطوارئ عن طريق فهم وإدارة توقعاتهم، والتي تقود إلى تحقيق الحاجة المطلوبة.

مشكلة البحث:

نظراً لارتفاع تكاليف الرعاية الصحية ونقص مقدمي الخدمة وأهمية تزويد أقسام الطوارئ بالإمكانيات المطلوبة التي تحقق الحد الأدنى من الخدمة، أصبح رضا العملاء في أقسام الطوارئ قضية الشغل الشاغل لصانعي السياسات والمسؤولين. تشير إحدى الدراسات أنه يتم قبول ربع إلى نصف المرضى المنومين في المستشفيات من خلال قسم الطوارئ؛ لذلك فإن رضا عميل قسم الطوارئ قضية هامة (Kellermann 1995). وقد اتفق عدد من الباحثين في دراسات رضا مراجعي الخدمات الطبية أن اللباقة وحسن التعامل والاهتمام الشخصي من قبل الطاقم الطبي والتواجد وقت الحاجة من الضروريات التي يبحث عنها المراجع (Otani, Kurz et al. 2003). بل إن أحد الدراسات تركز على أن دور التمريض وتفاعله مع المراجع له تأثير أكبر في أقسام الطوارئ، كونهم أكثر فئة تتواجد مع المراجع منذ دخوله إلى خروجه (Di Paula, A Long et al. 2003). جميع ما ذُكر يؤكد على أهمية عنصر الود واللباقة من قبل العاملين في أقسام الطوارئ كعامل مساهم وداعم لرفع الجودة، ومن ثم رفع مستوى الرضا من قبل المراجعين. كما بينت عدد من الدراسات التي نُفِّذَت لقياس رضاء المراجعين في أقسام الطوارئ أن المهارات الفنية للعاملين من أهم المؤشرات لتحسين الجودة (Rhee and Bird 1996; Brown, Sandoval et al. 2005).

كما أشار عدد من البحوث أن التواصل الفعّال بين العاملين في أقسام الطوارئ والعملاء المراجعين من المؤشرات المؤكدة على أحد أهم معايير الجودة خصوصاً في أقسام الطوارئ مثل إجراءات وتعليمات الخروج (Hall and Press 1996; Boudreaux, Ary et al. 2000; Sun, Adams et al. 2000). وذكرت كثير من الدراسات أن الأسباب الهامة لعدم رضا العملاء في أقسام الطوارئ قد

تعود لعدم احترام الموظفين للعملاء، وضعف الاهتمام، وعدم تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وعدم إطلاع العُملاء على أسباب التأخير في الفحص أو عمل التحاليل (Huang, Lai et al. 2004; Ojwang, Ogutu et al. 2010; Soleimanpour, Gholipouri et al. 2011). ولإحراز تقدم ملحوظ في أقسام الطوارئ، فإن رعاية المرضى، والحرص على السلامة والرضا، وسماع مقدمي الخدمة، والاستجابة للعملاء مطلب جوهري لرفع مستوى الجودة. إن علاج العُملاء كأفراد، وإدارة آلامهم، وتلقي تفسيرات وتعليمات واضحة بشأن الحالة كلها أمر جوهري خصوصاً في أقسام الطوارئ (Lateef 2011). لذلك ففهم رضا العُملاء مهم جداً فيما يتعلق بتنفيذ برامج تحسين الجودة المبني أساساً على وجهة نظر العُملاء أنفسهم من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة (Donabedian 1991; Aggarwal and Zairi 1998; Brown and Bell 2005). ورصدت عدة دراسات -أقيمت في مدينة الرياض وجدة لقياس رضا المراجعين في مراكز الرعاية الصحية الأولية-أهمية دور الخدمات الطبية المقدمة من قبل الأطباء كمعيار رئيسي في قياس مستوى الجودة (Saeed, Mohammed et al. 2001; Al-Sakkak, Al-Nowaiser et al. 2008)

تم تعريف فترة الانتظار في أقسام الطوارئ بأنه الوقت المحدد منذ مدة تسجيل العميل في قسم الطوارئ إلى حين رؤيته من قبل الطبيب (WALDROP, HARPER et al. 1997; Choi, Wong et al. 2006). وعلى وجه الخصوص فإن الازدحام في أقسام الطوارئ أمر مشهور وتشترك فيه المستشفيات بشكل عام لعدم معرفة الأعداد المتوقعة (Pines and McCarthy 2011; Higginson 2012). تشير بعض الدراسات أنه ليس هناك علاقة مؤثرة بين الجنس ورضا المراجعين (Thompson, Yarnold et al. 1996; Yarnold, Michelson et al. 1998; Boudreaux, Ary et al. 2000). لكن في المقابل Hall and Press (1996) يعتقدان أن الرجال لديهم توجه لرصد أقل الدرجات في الاستبيانات التي تقدم للمراجعين في اقسام الطوارئ. وهذا يعني أن درجة الرضا لدى الرجال أقل من

النساء في أقسام الطوارئ. ويرصد Weisman, et al., (2000) أن الرجال هم أعلى نسبة راضا من النساء مع طول الفترة الزمنية بين تحديد الموعد ويوم الزيارة، وطول فترة الانتظار لرؤية الطبيب في اليوم الموعد، وسهولة العثور على مواقف السيارات. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة نفذت في أقسام الطوارئ في المستشفى الجامعي في مدينة الخبر بحيث تبين أن رضا الرجال كان أعلى من النساء (Al-Almaie, Al-Dawood et al. 1998). بينما يجزم Boudreaux and O'Hea (2004) أن مراجعي أقسام الطوارئ بغض النظر عن الجنس وهم في حالات طارئة أو حرجة يرصدون رضاً أعلى من غيرهم، لكون الانتباه والتركيز عليهم أكثر من غيرهم أو أن الطبيب يشاهدهم أسرع من غيرهم.

بينت مجموعة من الدراسات أنه لا يوجد ارتباط مؤثر بين العمر ورضا المراجعين في أقسام الطوارئ (Hall and Press 1996; Thompson, Yarnold et al. 1996; Yarnold, Michelson et al. 1998; Boudreaux, Ary et al. 2000). في حين أن هناك دراسات تؤكد أن كبار السن المراجعين في الحالات الطارئة هم أكثر رضاً في أقسام الطوارئ مقارنة بغير الحالات الطارئة، وأيضاً المرافقين مع المرضى الص (Al-Doghaither and Saeed 2000; Sun, Adams et al. 2000; Saeed, Mohammed et al. 2001; Pink, Murray et al. 2003; Al-Sakkak, Al-Nowaiser et al. 2008; Ekwall, Gerdtz et al. 2008). أحد البحوث يربط علاقة عكسية بين حجم وسعة المستشفى ومستوى الرضا في أقسام الطوارئ؛ فكلما زادت أعداد الأسرة قل مستوى الرضا والعكس صحيح (Pink, Murray et al. 2003). إن ربط الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للعملاء مع مستويات رضاهم قد تساعد مقدمي الرعاية الصحية في تلبية الاحتياجات المختلفة للعملاء بناءً على جنسهم، عمرهم، الحالة الاجتماعية والاقتصادية، والعوامل السياقية الأخرى، بما في ذلك العلاقات بين الطبيب والمراجع والتي يكون لها تأثير إيجابي على رضا العُملاء (Mercer, Tanabe et al. 2008; Lin, Lin et al. 2010). وبالتالي فإن إدارة احتياج العُملاء وتوقعات أسرهم في أقسام الطوارئ أصبحت

أكثر تحدياً في موضع التنفيذ في ظل العديد من الإجراءات التي تعتمد على عامل الوقت (Sun, Adams et al. 2000; Taylor, Kennedy et al. 2006).

أظهرت نتائج بعض الدراسات التي أقيمت (حول رضا المرضى في القطاعات الصحية المختلفة عامة، وليس أقسام الطوارئ بشكل خاص) توافقاً في مستوى جودة الخدمات المقدمة. ففي دراسة أقيمت في منطقة حائل حول رضا المرضى المراجعين لمراكز الرعاية الصحية في منطقة حائل عام 2005م كان متوسط درجات الرضا 3.68 (Abdalla, Saeed et al. 2005). وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حديثة بعام 2014م أي بعد تسعة سنوات ليكون متوسط درجات رضاء المراجعين لمراكز الرعاية الصحية الأولية 3.60 (Alshammari 2014). وهذا يبين أن متوسط الرضا في مدينة حائل عن الخدمات الصحية في مراكز الرعاية الصحية الأولية لا يختلف بل متقارب نوعاً ما مع دراسة في مدينة الرياض (Saeed, Mohammed et al. 2001) بمتوسط 3.77 وكذلك دراسة في مدينة جدة (Al-Doghaither and Saeed 2000) بمتوسط 3.67.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستويات رضا العُملاء المراجعين لأقسام الطوارئ في مستشفيات وزارة الصحة الحكومية بمدينة حائل. كما تسعى الدراسة أيضا لاستكشاف العلاقات بين الأبعاد المختلفة لرضا العملاء والعوامل الاجتماعية والديموغرافية (موقع قسم الطوارئ، الجنس، العمر، العلاقة بالمريض ونوع الحالة).

أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من نواحي علمية وعملية على النحو التالي:

1. تعتبر أول دراسة على مستوى منطقة حائل لقياس رضا العملاء المراجعين في أقسام الطوارئ في مستشفيات وزارة الصحة الحكومية.

2. تعد إضافة جديدة للدراسات المتعلقة برضا المراجعين بشكل عام عن جودة الخدمات المقدمة في مستشفيات وزارة الصحة.
3. تساعد نتائج الدراسة متخذي القرارات وصانعي السياسات لاتخاذ الإجراءات اللازمة التي تساهم في تحسين وتطوير جودة أقسام الطوارئ.
4. تتميز الدراسة بأنها تهتم وتعتني بوجهة نظر المراجعين أنفسهم لقسم الطوارئ، والتي تعد أهم أداة لقياس مستوى الرضا في أقسام الطوارئ وهي من أهم أقسام المستشفيات كماً وكيفاً.
5. تنفذ الدراسة من قبل جهة محايدة ليس لها علاقة بوزارة الصحة مما يزيل أي تفسيرات أخرى تتعلق بالمصداقية والموضوعية لمقدمي الخدمة وكذلك المراجع المستفيد من الرعاية المقدمة.

تصميم الدراسة والسكان:

تم استخدام المنهج المسحي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة في مدينة حائل شمال السعودية، حيث توجد هناك أربعة مستشفيات رئيسية (100 سرير فأكثر)، وسوف تركز هذه الدراسة على جميع المستشفيات الرئيسية في مدينة حائل، مع استبعاد مستشفى الصحة النفسية لعدم وجود قسم للطوارئ فعّال مقارنة بالمستشفيات الأخرى. وشملت هذه المستشفيات مستشفى الملك خالد (300 سرير) ويضم مركز الإصابات الرئيسي ومستشفى حائل العام (250 سرير) ومستشفى النساء والولادة (200 سريرا). وتتألف عينة الدراسة من جميع المراجعين السعوديين من عمر 18 سنة فأكثر، الذين يزورون هذه المستشفيات لأقسام الطوارئ خلال فترة شهر واحد من منتصف مايو إلى منتصف يونية عام 2015.

مجتمع وعينة البحث:

كل المراجعين السعوديين الذين خرجوا من قسم الطوارئ، أو من تم إدخالهم بغرض تنويمهم في المستشفى مؤهلين لأهداف الدراسة. وحرصت الدراسة على أن يتم توزيع الاستبيان على المراجعين بعد انتهاء الخدمة من قسم الطوارئ، سواء بالخروج أو بالتنويم، وذلك من خلال محقق مستقل، حيث يشرح الهدف من هذه الدراسة، وبعد أخذ موافقة المراجع على المشاركة في الاستبيان -مع التأكيد على أن جميع البيانات الشخصية لن تعلن- يزوده بالاستبانة التي تم تجهيزها للمراجعين الذين يعرفون القراءة والكتابة، أما منخفضي مستوى التعليم أو الأميين فيتم تعبئة الاستبانة من قبل المحقق الذي يتولى عملية قراءة الأسئلة ومن ثم رصد الإجابة التي يراها المراجع، جميع البيانات لن يتم الكشف عنها أو عن هوية جميع المشاركين والتي ستبقى سرية باستثناء الباحث ومعاونيه.

لقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة عند مستوى معنوية 5% وحدود ثقة 95%. تم تجميع 562 استبانة وبعد الفحص تم استبعاد 18 استبانة لنقص في البيانات لتصبح الاستبانات الصالحة للإدخال والتحليل 544. تم توزيع الاستبيان خلال أيام الأسبوع وعطلات نهاية الأسبوع مع الأخذ بالاعتبار بعض العوامل الأخرى مثل ساعات العمل (الصباح والمساء) بغرض التعرف على مدى وجود فروق في الخدمات والتعامل بين الفترتين. لذلك فقد أدرجت جميع العوامل في مفردات العينة بصورة عشوائية في الدراسة، واستبعدت الدراسة المراجعين الميؤوس من شفائهم، مع نتائج سيئة التوقع، أو الذين لم يكن لديهم القدرة العقلية على الفهم الكامل والموافقة على الدراسة. وكان ذلك لتجنب أي تحيز يؤدي إلى نتائج سيئة .

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة بعد تعديل على الاستبيان الذي أنشئ أصلا من دراسة (Bootle 1995; Hall and Press 1996). حيث تم إجراء تعديل بسيط على الاستبانة في خطوتين. في الخطوة الأولى (بعد التعديل)، تم فحص الاستبانة من ناحية المحتوى والموضوعية لقياس تماسك العبارات وللتأكد من صحتها، وتم فحصها من قبل ثلاثة أعضاء من هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وجامعة حائل. بعدها تم ترجمة الاستبيان إلى اللغة العربية، ومن ثم أيضاً تم ترجمته مرة أخرى إلى الإنجليزية من قبل أحد المتخصصين المستقلين وتبين عدم وجود أي مشاكل لغوية أو سوء في الفهم والترجمة. وهذا ما يؤكد عليه الباحثون في إعداد الاستبيان لقياس رضا العملاء في الخدمات الصحية، بأنه يجب أن تكون الأسئلة سهلة الفهم ومكونة من كلمات بسيطة بعيداً عن الكلمات الغامضة أو التي تحتمل أكثر من معنى (Shi 2008).

في الخطوة الثانية، أجريت دراسة تجريبية على 15 مراجعاً في قسم الطوارئ في مستشفى الملك خالد للتأكد من وضوح اللغة وفهم الأسئلة. وكان الهدف من هذه الخطوة توفير الفرصة للتعليق أو الملاحظات بخصوص صحة الاستبيان وتحقيقه لأهداف الدراسة من وجهة نظر العميل نفسه. وقد تم أخذ أغلب الملاحظات حيث تم التعديل في بعض المفردات في الاستبيان والتي تعكس رغبة الدراسة التجريبية. بعدها تم توزيع 15 استبانة في مستشفى حائل العام ولم توجد أي ملاحظات على الاستبيان؛ علماً أنه تم استبعاد البيانات التي تم جمعها من الخطوة الثانية. وقد كان طلاب وطالبات إدارة الخدمات الصحية والمعلوماتية من كلية الصحة العامة والمعلوماتية الصحية في جامعة حائل جاهزين للرد على استفسارات المراجعين ومساعدة من يحتاج في ملء الاستبيانات للذين لا يجيدون القراءة والكتابة. ولتسهيل وجذب المراجعين للاستجابة لتعبئة الاستبيان فقد تم

وضع الاستبيان في صفحة واحدة كما يقترح (Minichiello, Sullivan et al. 2004).

تتضمن استبانة الدراسة 16 بنداً مع نوعين من الأسئلة؛ اختيارات مفتوحة واختيارات متعددة لجمع المعلومات وهي كالتالي: (أ) الاسئلة الاجتماعية والديموغرافية (4أسئلة)؛ (ب) أسئلة عن نوع الحالة الطبية ومعلومات موضوعية حول الحالة (سؤالين)؛ (ج) أسئلة عن تقييم نوعية وسرعة العلاج، والسلوك العام للموظفين (20سؤالاً). وقد تنوعت أشكال الأسئلة في الاستبانة حيث شملت 6 أسئلة اختيار خيار، و20 سؤالا باستخدام مقياس " ليكرت" الخماسي الرتب والذي يندرج من سي جدا (1)، إلى جيد جدا (5) انظر الملحق رقم (1).

صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

الهدف من صدق الاتساق الظاهري كما يقول Babbie (2011) هو للتأكد من أن الاستبانة سوف تقيس ما أعدت لقياسه. بل ويؤكد Fowler (2002) بأن التأكد من صدق الاتساق الظاهري من أهم الخطوات الجوهرية لتقييم الاستبانة قبل البدء في توزيعها. ولأجل تحقيق هذه النقطة فقد تم التأكد من مصداقية الاستبيان للمحتوى وظاهرياً، وذلك من خلال الخطوة الأولى التي تم فيها عرض الاستبانة على المتخصصين الأكاديميين وتم أخذ اقتراحاتهم ورؤاهم التي تتوافق مع الدراسة، وبعدها تم عمل اختبار مصداقية البناء أو التركيب للعوامل المؤثرة في الدراسة من خلال التحليل العاملي الاستكشافي.

صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) والثبات لأداة الدراسة:

إن المقصود بصدق الثبات هو لأي درجة تعطي أداة البحث قراءات متقاربة في كل مرة تستخدم فيها، ودرجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند التكرار في استخدامه في زمان مختلف وبشر مختلفين (Shi 2008). وفيما يتعلق بثبات الاستبيان فقد تم تطبيق معامل "ألفا كرونباخ" والذي أكد نسبة ثبات عالية بقيمة

(0.97) مما يعني درجة عالية من الصدق ويمكن الاعتماد على نتائجها كما ذكر Babbie (2011) أنه من الناحية المثالية فيجب أن يكون معامل "ألفا كرونباخ" للمقياس التدريجي أعلى من 0.7 (انظر جدول رقم 1).

جدول رقم 1
معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
تقييم الخدمات الصحية المقدمة	21	0.971

أدوات الدراسة:

تم ترميز الاستبانات وادخال القيم إلى الحاسب الآلي حيث تم تحليلها بواسطة (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) "Statistical Package for Social Sciences" والمعروفة باسم "SPSS"

الأساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدم في الدراسة عدد من الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها لتحقق أهداف الدراسة ومن أهم التحليلات: تم تطبيق اختبار معامل "Alpha Cranbach" لقياس مدى الثقة والثبات في اجابات المراجعين على الاستبانة، كذلك تم استخراج مقاييس التشتت (المتوسط الحسابي "Mean" ، والانحراف المعياري "Standard Deviation")، حيث يوضح الانحراف المعياري مدى تشتت قيم الاجابات لكل متغير عن المتوسط الحسابي له، وكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر دل ذلك على تركيز قيم الاجابات حول متوسطها الحسابي أي انخفض تشتت قيم الإجابات. إضافة إلى أنه تم تطبيق تحليل ارتباط بيرسون "Pearson Correlations" لتوضيح مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الديموغرافية (المستقلة)، والمتغيرات التي تحدد مدى الرضا (التابعة).

وأخيراً تم استخدام المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) كلاً على حدة، لقياس وجود تباين معنوي في الاجابات على المتغيرات (التابعة) التي تقيس مدى الرضا، وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي "One Way Anova"

أخلاقيات البحث:

تم الحصول على موافقة من لجنة أخلاقيات البحث العلمي في وزارة الصحة لإجراء الدراسة رقم IRB Log Number:15-201E. انظر الملحق رقم (2) و (3).

محددات الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة على مستشفيات مدينة حائل فقط ولم تشمل جميع مستشفيات منطقة حائل، كما أن حجم العينة في الدراسة قد يكون ليس بالحجم الكافي لتعميم النتائج على كافة مستشفيات المملكة. وقد واجهت الدراسة ضيق الوقت وصعوبة التعامل مع العملاء المراجعين لأقسام الطوارئ كون الأغلب يحضر لحالات حرجة وليس لديهم الوقت أو أن العامل النفسي والاجتماعي لا يسمح بالمشاركة في تعبئة الاستبيان.

نتائج البحث:

يتضمن القسم التالي من الدراسة عرضاً تحليلياً لبيانات الدراسة موضحاً بدايةً خصائص أفراد عينتها، وتوزيعهم وفقاً لمتغيرات مكان موقع قسم الطوارئ، والجنس، والعمر، والعلاقة مع المراجع، ونوعية الحالة التي جاءت بالمراجع، ومدى معرفة خطورة الحالة. ثم التحليل المتعلق بالإجابة على تساؤلات الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2) بعض خصائص عينة الدراسة والبالغ حجمها (544) فرداً. حيث يتضح أن مستشفى الملك خالد حقق أعلى نسبة مشاركات بقيمة (41%) ويعود السبب في ذلك كونه المستشفى المرجعي والرئيسي والذي يتواجد فيه مركز الإصابات.

جدول رقم 2
مكان قسم الطوارئ

م	البيان	الفترة الصباحية		الفترة المسائية		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	مستشفى الملك خالد	129	53%	95	32%	224	41%
2	مستشفى حائل العام	92	38%	84	28%	176	32%
3	مستشفى الولادة	24	10%	120	40%	144	26%
المجموع		245	100%	299	100%	544	100%

بينت النتائج أن نسبة الذكور كانت عالية مقارنة بالنساء حيث بلغت (52%) كما هو موضح في الجدول رقم (3). في حين أظهرت النتائج أن العملاء المراجعين في الفئة العمرية (26-35 سنة) كانت أعلى بنسبة (39%) بينما الفئة العمرية (أكثر من 56 سنة) كانت الأقل كما هو مبين في الجدول رقم (4). وبما يتصل بالعلاقة مع المراجع لأقسام الطوارئ تبين أن (60%) من المراجعين تم تعبئة الاستبيان من قبل المراجع نفسه في حين ما يقارب (40%) كان مرافقاً للمراجع. وكشفت الأرقام أن "الحمى والسخونة" في المرتبة الأولي يليها "أمراض النساء الولادة" ثم تاتي "مرض مفاجي" كما أن جميع المشاركين لم يوضحوا نوع الحالة في خانة "أخرى" انظر الجدول رقم (5). وفيما يتعلق برأي المراجع في الحالة التي جاء من أجلها إلى قسم الطوارئ، وهل يظن أنها تشكل خطراً على الصحة والحياة؟ فقد أكد (40%) من المراجعين بأنهم لا يعرفون عن ذلك، في حين (36%) أوضحوا بأنها حالات ليست خطرة كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول رقم 3
النوع (الجنس) للعُملاء المراجعين لأقسام الطوارئ

م	البيان	الفترة الصباحية		الفترة المسائية		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	159	65%	122	41%	281	52%
2	أنثى	86	35%	177	59%	263	48%
	المجموع	245	100%	299	100%	544	100%

جدول رقم 4
الفئة العُمرية للعُملاء المراجعين لأقسام الطوارئ

م	البيان	الفترة الصباحية		الفترة المسائية		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	18-25 سنة	30	12%	63	21%	93	17%
2	26-35 سنة	66	27%	144	48%	210	39%
3	36-45 سنة	88	36%	30	10%	118	22%
4	46-55 سنة	10	4%	60	20%	70	13%
5	أكثر من 56 سنة	51	21%	2	1%	53	10%
	المجموع	245	100%	299	100%	544	100%

جدول رقم 5

نوع الحالة التي جاءت بالمراجع لأقسام الطوارئ

م	البيان	الفترة الصباحية		الفترة المسائية		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	مرض مفاجئ	37	15%	78	26%	115	21%
2	إصابة عرضية	22	9%	19	6%	41	8%
3	حادث سير	44	18%	59	20%	103	19%
4	حمى - عدم راحة	108	44%	30	10%	138	25%
5	حوادث عمل	3	1%	2	1%	5	1%
6	أمراض نساء وولادة	23	9%	105	35%	128	24%
7	أخرى	8	3%	6	2%	14	3%
المجموع		245	100%	299	100%	544	100%

جدول رقم 6

الاعتقاد بأن الحالة التي جاءت بالمراجع تشكل خطراً على الصحة والحياة

م	البيان	الفترة الصباحية		الفترة المسائية		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	نعم	92	38%	39	13%	131	24%
2	لا	69	28%	128	43%	197	36%
3	لا أعرف	84	34%	132	44%	216	40%
المجموع		245	100%	299	100%	544	100%

يوضح الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات قياس مدى الرضا، وقد تم إنشاء متغير يعبر عن المتوسط العام لكافة المتغيرات ويتضح من خلاله أن متوسط مستوى الرضا 2.79 أي يميل إلى القيمة (3) وهو ما يعني أن درجة الرضا "متوسطة" بصفة عامة، كما أن الانحراف المعياري في متغير المتوسط العام 0.98 وهو يعني وجود تشتت في الاجابات بمعنى وجود تباين في تقدير المراجعين لمستويات قياس الرضا.

جدول رقم 7
التحليل الوصفي لمتغيرات قياس الرضا

م	متغيرات قياس الرضا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	حُسن المعاملة من قبل موظفي الاستقبال	3.1746	1.34233
2	سهولة مدخل الطوارئ والحصول على موقف سيارة.	2.0496	1.24500
3	الراحة في منطقة الانتظار.	2.5735	1.15554
4	الود واللباقة من قبل العاملين في نقل المرضى.	3.3033	.95087
5	الود واللباقة من قبل أفراد التمريض.	3.0331	1.14622
6	الود واللباقة من قبل أفراد الأمن.	3.2279	1.02970
7	طول فترة الانتظار قبل فحص الطبيب.	2.3676	1.21415
8	أظهر التمريض وعياً واهتماماً بتعليمات الطبيب.	3.1195	1.01120
9	الاهتمام والراحة خلال الفحص الطبي.	2.9761	1.10139
10	الود واللباقة من قبل الطبيب.	2.8235	1.24011
11	توضيح الإجراءات الطبية عن حالتك الصحية.	2.9743	1.10552
12	يهتم الطبيب بسماع ما تريد قوله.	2.8419	1.29910
13	يسعى الطبيب لأن يشركك في اتخاذ القرار للعلاج.	2.9283	1.13232

14	المعلومات حول الدواء الذي أمر الطبيب بصرفه واضحة وكافية.	3.1563	.98583
15	تعليمات الطبيب بشأن متابعة حالتك الصحية.	2.7757	1.20667
16	لغة الطبيب وأسلوبه في إيصال المعلومة كان واضحاً.	2.9393	1.17133
17	الفترة الزمنية التي تمضيها مع الطبيب خلال الفحص.	2.6121	1.28252
18	يظهر الطبيب احترامه واهتمامه بخصوصيتك.	2.9724	1.24124
19	بشكل عام تعامل العاملين بقسم الطوارئ.	2.7978	1.22268
20	بشكل عام نظافة قسم الطوارئ.	2.3272	1.44879
21	تقييمك للتوصية بزيارة القسم للآخرين في حالات الطوارئ.	2.5662	1.21805
	متوسط مستوى الرضا بوجه عام	**2.7978**	**.98024**

تم تقسيم المتغيرات الداخلية فيما يتعلق بالخدمات الصحية في أقسام الطوارئ وعددها 21 متغيراً إلى ثلاثة محاور وهي (حسن المعاملة، الخدمات المتاحة، والمهنية في الأداء) كما هو مبين الجدول رقم (8).

جدول رقم 8
التحليل الوصفي لمحاور قياس الرضا خلال فترتي العمل

م	محاور قياس الرضا	الفترة الصباحية		الفترة المسائية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	حسن المعاملة	3.2204	0.93234	3.1438	1.02783
2	الخدمات المتاحة	2.702	0.86187	2.6823	1.01799
3	المهنية في الأداء	2.9306	0.98726	2.9900	1.01494

ويتضح من قيم المتوسط الحسابي أن القيمة الأكثر انتشاراً في محور " حسن المعاملة " تميل إلى القيمة "3" أي التقدير "جيد"، وذلك في كلتا الفترتين الصباحية والمسائية، كما أن محور الخدمات المتاحة يميل إلى التقدير "جيد" أيضاً في كلتا الفترتين الصباحية والمسائية، وكذلك الحال في محور المهنية في الأداء يميل إلى التقدير "جيد" أيضاً في كلتا الفترتين الصباحية والمسائية. كما دلت قيم الانحراف المعياري على وجود تشتت في الإجابات بمعنى وجود تباين في تقدير المراجعين لمستويات قياس الرضا.

الجدول رقم (9) يبين تحليل التباين أحادي الاتجاه والذي يستخدم لمعرفة وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية للمتغيرات التابعة (محاور قياس الرضا في هذه الدراسة)، في ضوء تأثير المتغيرات المستقلة (المتغيرات الديموغرافية)، وذلك عند مستوى ثقة 95%، وهذا يعني أن مستوى المعنوية إذا قل عن "05." دل ذلك على وجود هذه الفروق المعنوية. وفي ضوء ذلك يتضح من الجدول أن هناك فروقاً معنوية مؤكدة لأن مستوى المعنوية أقل من "05." بل هو تقريباً "00." في المحاور الثلاث وبالتأثير من كافة المتغيرات الديموغرافية. أي أن مقاييس الرضا تتأثر تأثراً كاملاً بالمتغيرات (المكان أو المستشفى محل الدراسة، النوع أو

الجنس للمراجع، الفئة العمرية للمراجع، علاقة من أجاب على الاستبيان بالمراجع، تصنيف حالة المراجع).

جدول رقم 9

تحليل التباين أحادي الاتجاه لبيان تأثير قيم المتغيرات الديموغرافية على متغيرات قياس الرضا

المتغيرات الديموغرافية	محاور قياس الرضا					
	محور حسن المعاملة		محور حسن الخدمات المتاحة		محور المهنية في الأداء	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
المستشفى	13.722	0	2.011	0.135	7.676	0.001
النوع	67.503	0	51.812	0	129.896	0
العمر	27.745	0	15.255	0	31.447	0
العلاقة بالمراجع	3.475	0.032	2.906	0.056	5.453	0.005
نوع الحالة	6.975	0	10.038	0	13.105	0

بينت العمليات الإحصائية كما هو موضح في الجدول رقم (10) أن هناك ضعف في معامل الارتباط بين كافة البيانات الديموغرافية وبين محاور قياس الرضا.

جدول رقم 10

معامل الارتباط بين محاور قياس الرضا وبين البيانات الديموغرافية للعملاء المراجعين

بيان		حسن المعاملة	الخدمات المتاحة	المهنية في الأداء
المكان	Pearson Correlation	.171**	.075	.154**
	Sig. (2-tailed)	.000	.081	.000
	N	544	544	544
النوع	Pearson Correlation	.333**	.295**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	544	544	544
العمر	Pearson Correlation	-.342-**	-.315-**	-.415-**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	544	544	544
العلاقة مع المريض	Pearson Correlation	.022	.033	-.029-
	Sig. (2-tailed)	.606	.438	.498
	N	544	544	544
نوع الحالة	Pearson Correlation	.027	-.055-	.012
	Sig. (2-tailed)	.533	.203	.787
	N	544	544	544
هل الحالة تمثل خطراً على الصحة والحياة	Pearson Correlation	-.332-**	-.212-**	-.159-**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	544	544	544

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

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن علاقة الارتباط قوية بين المتغيرات الداخلية لمحور حسن المعاملة وبين قيمة المحور فيما يسمى "الاتساق الداخلي" كما أنه مؤشر على وجود علاقة معنوية في أقسى درجاته "000." في كافة المتغيرات .

جدول رقم 11

معامل الارتباط بين محور (حسن المعاملة) وبين المتغيرات الداخلية للمحور

المتغيرات الداخلية للمحور		محور حسن المعاملة
حُسن المعاملة من قبل موظفي الاستقبال	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
الود واللباقة من قبل العاملين في نقل المرضى	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
الود واللباقة من قبل أفراد التمريض	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
الود واللباقة من قبل أفراد الأمن	Pearson Correlation	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
الود واللباقة من قبل الطبيب	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
بشكل عام تعامل العاملين بقسم الطوارئ	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). ** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).		

كشف التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (12) أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الداخلية لمحور حسن الخدمات المتاحة وبين قيمة المحور فيما يسمى "الاتساق الداخلي"، كما أنه مؤشر على وجود علاقة معنوية في أقسي درجاته "000." في كافة المتغيرات .

جدول رقم 12

معامل الارتباط بين محور (حسن الخدمات المتاحة) والمتغيرات الداخلية

المتغيرات الداخلية للمحور		محور الخدمات المتاحة
سهولة مدخل الطوارئ والحصول على موقف سيارة.	Pearson Correlation	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
الراحة في منطقة الانتظار.	Pearson Correlation	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
طول فترة الانتظار قبل فحص الطبيب.	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
الاهتمام والراحة خلال الفحص الطبي.	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
توضيح الإجراءات الطبية عن حالتك الصحية.	Pearson Correlation	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
بشكل عام نظافة قسم الطوارئ.	Pearson Correlation	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). ** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).		

تم ملاحظة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الداخلية لمحور المهنية في الأداء وبين قيمة المحور فيما يسمى "الاتساق الداخلي" كما هو مبين في الجدول رقم (13) ويظهر أن هناك مؤشر لوجود علاقة معنوية في أقسى درجاته "000." في كافة المتغيرات .

جدول رقم 13

معامل الارتباط بين محور (المهنية في الأداء) وبين المتغيرات الداخلية للمحور

المتغيرات الداخلية للمحور		محور المهنية في الأداء
أظهر التمريض وعياً واهتماماً بتعليمات الطبيب.	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
توضيح الإجراءات الطبية عن حالتك الصحية.	Pearson Correlation	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
يهتم الطبيب بسماع ما تريد قوله.	Pearson Correlation	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
يسعى الطبيب لأن يشركك في اتخاذ القرار للعلاج.	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
المعلومات حول الدواء الذي أمر الطبيب بصرفه واضحة وكافية.	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
تعليمات الطبيب بشأن متابعة حالتك الصحية.	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
لغة الطبيب وأسلوبه في إيصال المعلومة كان واضحاً.	Pearson Correlation	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
الفترة الزمنية التي تمضيها مع الطبيب خلال الفحص.	Pearson Correlation	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544

يظهر الطبيب احترامه واهتمامه بخصوصيتك.	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
تقييمك للتوصية بزيارة القسم للآخرين في حالات الطوارئ لا قدر الله.	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). ** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).		

يتضح من الجداول (11,12,13) أن قيَم معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المحاور والمتغيرات الداخلية التابعة له دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) في كل محاور الأداة، مما يدل على قوة التماسك الداخلي بينها وبالتالي صدق قياسها لما وضعت من أجله لهذه الدراسة. لمزيداً من التحاليل الإحصائية انظر الملاحق من رقم (4) إلى رقم (14).

أهم نتائج الدراسة وتوصياتها:

نستعرض في هذا الجزء من الدراسة أهم النتائج التي تم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي يمكن عرضها بناء على تلك النتائج أما أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة فهي على النحو التالي:

- لم توضع وجهات نظر المراجعين والمستفيدين من الخدمات الطبية عبثاً بل لها دور رئيسي في تحديد مواطن القوة والضعف وأماكن التحسين. لذلك جاء رضا المراجعين كأحد أهم الأدوات التي تستخدم قياس المخرجات، ومستوى جودة الخدمات الطبية المقدمة، والتي لها دور مؤثر على صانع القرار (Donabedian 2005). لذا فإن التصميم والتقييم الجيد لرضا المراجعين من المتوقع أن يساعد مدير المستشفى أو الجهات المعنية في سد الفجوة (Strasser and Davis 2012). إن البدء بوضع خارطة طريق ثابتة لتطوير الأنظمة في المستشفيات مثل تطوير إجراءات إدارة

المخاطر، وكذلك تطوير جودة الخدمات، يساعد على بناء أداة قياس جيدة، وسمعة طيبة للمستشفيات (Strasser and Davis 2012). خصوصاً في أاقسام جوهرية وحساسة مثل قسم الطوارئ كونه قسم له ظروفه الخاصة التي تتطلب دراستها بشكل مستفيض ومتوسع (Hall and Press 1996). لذلك فإن نتائج الدراسة الحالية سوف تساهم في رسم صورة واضحة عن مستوى الخدمات المقدمة في أقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية بمدينة حائل.

- أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط مستوى الرضا العام هو 2.79 أي يميل إلى القيمة (3) وهو ما يعني أن درجة الرضا "متوسطة" بصفة عامة. هذه النتائج لم تأت متوافقة مع متوسط الرضا في الدراسات السابقة التي أقيمت في حائل والرياض وجدة بمراكز الرعاية الصحية الأولية والتي حققت متوسط رضا 3.6 تقريباً. هذا التفاوت كان متوقعاً كون الخدمات المقدمة في أقسام الطوارئ تختلف كثيراً عن مراكز الرعاية الصحية الأولية من ناحية الكم والكيف نظراً لأن الطوارئ تعتبر البوابة الأولى في المستشفيات (Ganey 2011).
- حققت درجات عدم رضا المراجعين لأقسام الطوارئ لسهولة مدخل الطوارئ والحصول على موقف للسيارة أعلى نسبة بقيمة (46%) لسيئ جدا و(25%) لسيئ وهذا يعني أن تسهيلات مرور المراجعين لم يكن له اعتبار لدى الجهات المعنية، ولكن يتضح ذلك كون مدينة حائل لم تشهد أي توسع في مجال الخدمات الطبية فمستشفى الملك خالد افتتح عام 1982 لسعة 200 سرير ولكن من الاحتياج تم رفع السعة السريرية إلى 300 ولم يرافقه توسع في مواقف السيارات؛ وهذا يأتي متطابقاً مع ما رصده Weisman, et al., (2000) عن أهمية سهولة العثور على مواقف السيارات في المستشفيات.

- دلت نتائج الدراسة أن هناك عدد كبير من الناس يذهبون لأقسام الطوارئ وليس لديهم حالات طارئة حيث بلغت نسبة من يؤكد أن حالته طارئة (24%) فقط وهذا يأتي تزامناً مع دراسة (Huang, Lai et al. 2004) التي تبين أن كثيراً من الحالات التي تأتي لأقسام الطوارئ لا تستحق زيارة القسم. وقد يُعزى السبب في ذلك أن مراكز الرعاية الصحية الأولية تكون مغلقة منذ الساعة 5 عصراً وبالتالي من المتوقع أن يتوجه المراجعين إلى أقسام الطوارئ للعلاج مهما كانت الحالة.
- وبما أن هناك نسبة كبيرة تظن أن حالاتها غير طارئة لزيارة قسم الطوارئ، فقد تسبب ذلك في طول فترة الانتظار قبل فحص الطبيب لدرجات عالية في عدم الرضا بنسبة (66%) الأمر الذي يتوافق مع رؤية Boudreaux and O'Hea (2004) بأن المراجعين لأقسام الطوارئ بغض النظر عن الجنس وهم في حالات طارئة أو حرجة يرصدون رضا أعلى من غيرهم كون الانتباه والتركيز عليهم أكثر من غيرهم أو أن الطبيب يشاهدهم أسرع من غيرهم. إضافة إلى أن نتائج الدراسة لم تبين وجود ارتباط مؤثر بما يتعلق بالرضا حسب الجنس.
- أظهرت النتائج أن نسبة رضا كبار السن (56 وأعلى) عام تفوق صغار السن (18-25) عام والتي جاءت متوافقة مع دراسة رضا المراجعين في المراكز الصحية بمدينة جدة والرياض في كون أن كبار السن أكثر رضاً من الشباب في المطالبة بالخدمات (Al-Doghaither and Saeed 2000; Saeed, Mohammed et al. 2001; Al-Sakkak, Al-Nowaiser et al. 2008). وقد يعود عدم رضا الشباب وبالأخص الطلاب والطالبات لرغبتهم في الحصول على أعذار طبية؛ لذلك كان من المتوقع ارتفاع مستوى عدم رضاهم مقارنة بكبار السن.

- أكثر من (50%) من المراجعين يعتقدون أن الود واللباقة من قبل الطبيب كان سيئاً وهذا له تأثير سلبي على تقديم الخدمة، مما يتطلب أهمية التأكيد على حسن المعاملة والاستقبال من الأطباء في أقسام الطوارئ، كما أكدته الدراسات السابقة في العلاقات بين الطبيب والمراجع والتي يكون لها تأثير إيجابي على رضا العُملاء (Mercer, Tanabe et al. 2008; Lin, Lin et al. 2010). كما جاءت متوافقة مع نتائج الدراسة التي أقيمت على المراجعين لمراكز الرعاية الصحية الاولية في الرياض بأهمية دور الاستماع الجيد من قبل الأطباء والذي يساهم في رفع مستوى الجودة المقدمة (Saeed, Mohammed et al. 2001). ويتضح من قيم المتوسط الحسابي أن القيمة الأكثر انتشاراً في محور " حسن المعاملة " تميل إلى القيمة "3" أي التقدير "جيد"، وذلك في كلا الفترتين الصباحية والمسائية وهو مؤشر متوسط ويتفق مع عدد من الباحثين في دراسات رضاء المراجعين للخدمات الطبية أن اللباقة وحسن التعامل والاهتمام الشخصي من قبل الطاقم الطبي والتواجد في وقت الحاجة من الضروريات التي يبحث عنها المراجع (Otani, Kurz et al. 2003; Al-Sakkak, Al-Nowaiser et al. 2008).
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.001) بين وجهات نظر مفردات عينة الدراسة للمحاور الثلاثة (حسن المعاملة، وحسن الخدمات المقدمة ومهنية الأداء).
- دلت المؤشرات على أن أكثر من نصف العينة غير راض عن تعليمات الطبيب بشأن متابعة الحالات الصحية، وقد يبرر ذلك نقص الكادر الطبي وكذلك كثرة الزحام وعدد الحالات التي تنتظر دورها لرؤية الطبيب. هذه النتائج تتوافق مع دراسة (Al-Sakkak, Al-Nowaiser et al. 2008) التي تبين أن طول فترة الانتظار وقصر فترة الاستشارة سبب في عدم الرضا.

- أظهرت نتائج الدراسة أن (65%) من المراجعين يعتقدون أن النظافة في أقسام الطوارئ سيئة، وهذه نسبة كبيرة لا تليق بجهة تقدم الخدمات الطبية الطارئة، وتسعى للحصول على أعلى معدلات النظافة والتعقيم، هذه النسبة قد تتوافق مع الدراسات السابقة بشأن الازدحام في أقسام الطوارئ فهو أمر مشهور وتشترك فيه المستشفيات بشكل عام، لعدم معرفة الأعداد المتوقعة وبالتالي عدم القدرة على إكمال مهام النظافة بشكل جيد (Pines and McCarthy 2011; Higginson 2012).
- كون أقسام الطوارئ هي الجهة الوحيدة التي تستقبل الحالات الطارئة فإن (62%) من عينة الدراسة أكدوا أن أقسام الطوارئ في حالات سيئة ولا يوصون بزيارتها للآخرين في حالات الطوارئ لا قدر الله. هذا الرقم يعطي انطباع غير مريح تجاه الخدمات الطبية المقدمة في أقسام الطوارئ وهذا يستدعي ما توصي به الدراسات السابقة في أهمية إدارة احتياج العُملاء وتوقعات أسرهم في أقسام الطوارئ في ظل العديد من الإجراءات التي تعتمد على عامل الوقت (Sun, Adams et al. 2000; Taylor, Kennedy et al. 2006).

فيما يلي نستعرض أهم التوصيات التي يمكن عرضها بناء على تلك النتائج وذلك على النحو التالي:

- ضرورة رفع ونشر الوعي بأهمية معرفة ودراسة رؤية المراجع والمستفيد من خدمة أقسام الطوارئ؛ كونها تساعد في سد الفجوة بين مقدم الخدمة والمستفيد خصوصاً بمتطلبات وملاحظات قد تكون غائبة عن رؤية مزود الخدمة في أقسام الطوارئ في مستشفيات وزارة الصحة.
- توصي الدراسة بأهمية إيجاد مراكز للرعاية الصحية الأولية في بعض الأحياء تعمل لفترة متأخرة بحد أقصى الساعة 12 ليلاً كون كثير من الحالات غير طارئة ولا تستدعي الذهاب لأقسام الطوارئ التي تشهد

ازدحاماً بحالات يعتقد المراجعون أنفسهم أنها ليست بالخطيرة التي تهدد الحياة.

- توجيه إدارات الجودة في مستشفيات وزارة الصحة بضرورة عمل دراسات سنوية لأقسام الطوارئ وذلك وفق خطة شاملة لرصد وملاحظة الفوارق والتطور وبحث أسباب ضعف الخدمة من خلال لغة الارقام.
- يجب معالجة موضوع مستوى عدم النظافة في أقسام الطوارئ من خلال المتابعة المستمرة لفريق العمل.
- تفعيل دور الرقابة في أقسام الطوارئ من خلال الزيارات الميدانية للمسؤولين للاطلاع على الأوضاع في أوقات مختلفة وكشف المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- الحاجة إلى وجود برنامج أو هيئة وطنية تشرف عليه جهات محايدة تقوم بدراسة واستقراء رضا مراجعي أقسام الطوارئ في القطاعات الصحية بشكل خاص والأقسام الأخرى بشكل عام.
- توصي الدراسة بضرورة عمل دورات وورش عمل للأطباء وفئة التمريض في أقسام الطوارئ على أهمية الود واللباقة في التعامل مع المراجعين، وأن ذلك مطلب وحق من حقوق المراجع أن تقدم له الخدمة بأسلوب واعي وتعامل حضاري.
- دعم أقسام الطوارئ بمستشفيات وزارة الصحة بالقوى العاملة المؤهلة القادرة على التجاوب مع تقلبات ظروف عمل أقسام الطوارئ.

المراجع

المراجع:

- Abdalla, A. M., A. A. Saeed, et al. (2005). Consumer satisfaction with primary health care services in Hail City, Saudi Arabia. Saudi medical journal **26**(6): 1030.
- Aggarwal, A. and M. Zairi (1998). Total partnership for primary health care provision: a proposed model-part II. International Journal of Health Care Quality Assurance **11**(1): 7-13.
- Al-Almaie, S., K. Al-Dawood, et al. (1998). Patients' expectations and satisfaction in a teaching hospital emergency department. Saudi medical journal **19**(5): 561-565.
- Al-Doghaither, A. H. and A. A. Saeed (2000). Consumers' satisfaction with primary health services in the city of Jeddah, Saudi Arabia. Saudi medical journal **21**(5): 447-454.
- Al-Sakkak, M. A., N. A. Al-Nowaiser, et al. (2008). Patient satisfaction with primary health care services in Riyadh. Saudi medical journal **29**(3): 432.
- Alshammari, F. (2014). "Patient satisfaction in primary health care centers in Hail city, Saudi Arabia." American Journal of Applied Sciences **11**(8): 1234.
- Babbie, E. (2011). Survey research methods. (5th ed.): Wadsworth Pub Co., Belmont, Calif.
- Bootle, D. W. (1995). Satisfaction of emergency room patient care in Texas,. PhD, Texas A & M University-Kingsville.
- Boudreaux, E. D., R. D. Ary, et al. (2000). Determinants of patient satisfaction in a large, municipal ED: the role of demographic variables, visit characteristics, and patient perceptions. The American journal of emergency medicine **18**(4): 394-400.

- Boudreaux, E. D. and E. L. O'Hea (2004). Patient satisfaction in the emergency department: a review of the literature and implications for practice. The Journal of emergency medicine **26**(1): 13-26.
- Brown, A. D., G. A. Sandoval, et al. (2005). Developing an efficient model to select emergency department patient satisfaction improvement strategies. Annals of emergency medicine **46**(1): 3-10.
- Brown, R. B. and L. Bell (2005). Patient-centred quality improvement audit. International Journal of Health Care Quality Assurance **18**(2): 92-102.
- Choi, Y., T. Wong, et al. (2006). Triage rapid initial assessment by doctor (TRIAD) improves waiting time and processing time of the emergency department. Emergency medicine journal **23**(4): 262-265.
- Di Paula, A Long , et al. (2003). Are Your Patients Satisfied? Marketing Health Services **22**(3): pp 28 - 32.
- Donabedian, A. (1991). Quality assurance. Structure, process and outcome. Nursing standard (Royal College of Nursing (Great Britain): 1987) **7**(11 Suppl QA): 4-5.
- Donabedian, A. (2005). Evaluating the quality of medical care. Milbank Quarterly **83**(4): 691-729.
- Ekwall, A., M. Gerdtz, et al. (2008). The influence of patient acuity on satisfaction with emergency care: perspectives of family, friends and carers. Journal of Clinical Nursing **17**(6): 800-809.
- Fowler, F. (2002). Survey Research Methods (3rd ed). Thousand Oaks, Sage.
- Ganey, P. (2011). Pulse reports for the emergency department. Pulse Report: Perspectives on American Health Care **26-32**.
- Hall, M. F. and I. Press (1996). Keys to patient satisfaction in the emergency department: results of a multiple facility study. Journal of Healthcare Management **41**(4): 515.
- Higginson, I. (2012). Emergency department crowding. Emergency medicine journal **29**(6): 437-443.

- Huang, J.-A., C.-S. Lai, et al. (2004). Determining factors of patient satisfaction for frequent users of emergency services in a medical center. Journal-Chinese Medical Association **67**(8): 403-410.
- Kellermann, A. L. (1995). Clinical emergency medicine, today and tomorrow. Annals of emergency medicine **25**(2): 235-238.
- Lateef, F. (2011). Patient expectations and the paradigm shift of care in emergency medicine. Journal of Emergencies, Trauma and Shock **4**(2): 163.
- Lin, B. Y.-J., C.-C. Lin, et al. (2010). Patient satisfaction evaluations in different clinic care models: care stratification under a national demonstration project. Health & place **16**(1): 85-92.
- Mercer, L. M., P. Tanabe, et al. (2008). Patient perspectives on communication with the medical team: Pilot study using the communication assessment tool-team (CAT-T). Patient education and counseling **73**(2): 220-223.
- Minichiello, V., G. Sullivan, et al. (2004). Handbook of Research Methods for Nursing and Health Science. Frenchs Forest NSW, Pearson Education.
- Nolan, T., P. Angos, et al. (2001). Quality of hospital care for seriously ill children in less-developed countries. The Lancet **357**(9250): 106-110.
- Ojwang, B. O., E. A. Ogutu, et al. (2010). Nurses' impoliteness as an impediment to patients' rights in selected Kenyan hospitals. Health and Human Rights: An International Journal **12**(2).
- Otani, K., R. S. Kurz, et al. (2003). Reconsidering models of patient satisfaction and behavioral intentions. Health Care Management Review **28**(1): 7-20.
- Pines, J. M. and M. L. McCarthy (2011). Executive summary: interventions to improve quality in the crowded emergency department. Academic Emergency Medicine **18**(12): 1229-1233.
- Pink, G., M. Murray, et al. (2003). Hospital efficiency and patient satisfaction. Health Services Management Research **16**(1): 24-38.

- Razzak, J. A. and A. L. Kellermann (2002). Emergency medical care in developing countries: is it worthwhile? Bulletin of the World Health Organization **80**(11): 900-905.
- Rhee, K. J. and J. Bird (1996). Perceptions and satisfaction with emergency department care. The Journal of emergency medicine **14**(6): 679-683.
- Saeed, A. A., B. A. Mohammed, et al. (2001). Satisfaction and correlates of patients' satisfaction with physicians' services in primary health care centers. Saudi medical journal **22**(3): 262-267.
- Shi, L. (2008). Health services research methods. New York, Thomson.
- Soleimanpour, H., C. Gholipouri, et al. (2011). Emergency department patient satisfaction survey in Imam Reza Hospital, Tabriz, Iran. Int J Emerg Med **4**(1): 2.
- Strasser, S. and R. M. Davis (2012). Measuring patient satisfaction for improved patient services, Michigan: Health Administration Press, 1991.
- Sun, B. C., J. Adams, et al. (2000). Determinants of patient satisfaction and willingness to return with emergency care. Annals of emergency medicine **35**(5): 426-434.
- Taylor, D., M. P. Kennedy, et al. (2006). A multifaceted intervention improves patient satisfaction and perceptions of emergency department care. International Journal for Quality in Health Care **18**(3): 238-245.
- Thompson, D. A., P. R. Yarnold, et al. (1996). Effects of actual waiting time, perceived waiting time, information delivery, and expressive quality on patient satisfaction in the emergency department. Annals of emergency medicine **28**(6): 657-665.
- Trout, A., A. R. Magnusson, et al. (2000). Patient satisfaction investigations and the emergency department: what does the literature say? Academic Emergency Medicine **7**(6): 695-709.
- WALDROP, R. D., D. E. HARPER, et al. (1997). Prospective assessment of triage in an urban emergency department. Southern medical journal **90**(12): 1208-1212.

- Weisman, C. S., D. E. Rich, et al. (2000). Gender and patient satisfaction with primary care: tuning in to women in quality measurement. Journal of women's health & gender-based medicine **9**(6): 657-665.
- Yarnold, P. R., E. A. Michelson, et al. (1998). Predicting patient satisfaction: a study of two emergency departments. Journal of Behavioral Medicine **21**(6): 545-563.

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

"رضا المراجعين عن جودة الخدمات في أقسام الطوارئ في مستشفيات مدينة حائل"

أخي المراجع - أختي المراجعة

يرجى اختيار البديل المناسب الذي ينطبق عليك عن طريق وضع علامة (√) :

١. طوارئ مستشفى:
○ الملك خالد ○ حائل العام ○ النساء والولادة

٢. النوع (الجنس):
○ ذكر ○ انثى

٣. العمر:
○ ١٨-٢٥ ○ ٢٦-٣٥ ○ ٣٦-٤٥ ○ ٤٦-٥٥ ○ ٥٦ وأعلى

٤. العلاقة مع المريض:
○ نفسه ○ مرافق ○ أخرى .....

٥. ما هي نوع الحالة التي جاءت بك/ المريض إلى غرفة الطوارئ؟
○ مرضى مفاجئ ○ إصابة عرضية ○ حادث سير ○ حُمى/ سخونة / عدم راحة
○ حوادث مرتبطة بالعمل ○ امراض النساء والولادة ○ أخرى .....

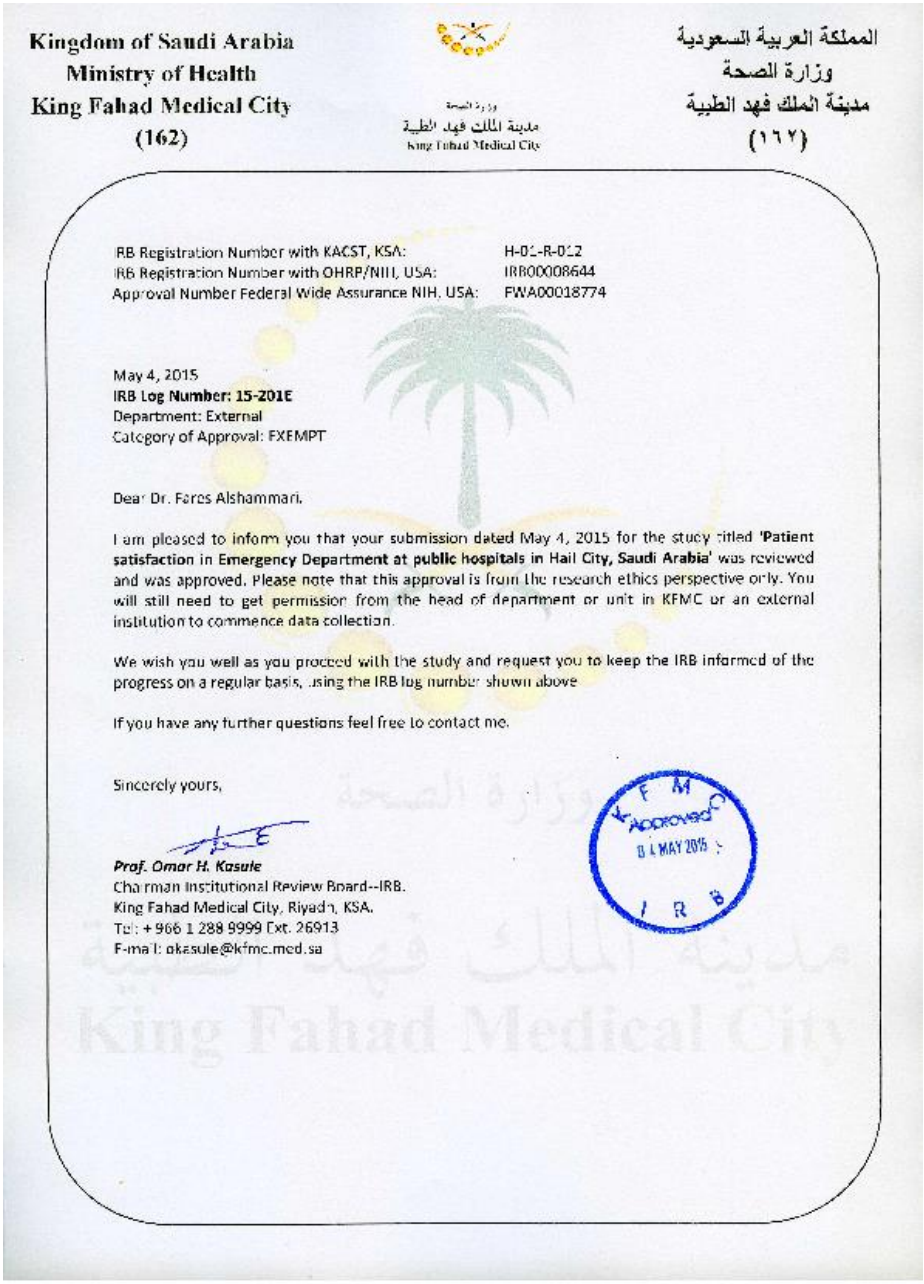
٦. هل تعتقد أن الحالة التي جاءت بك/ المريض للطوارئ تشكل خطراً على الصحة والحياة؟
○ نعم ○ لا ○ لا أعرف

فيما يخص الخدمات الصحية المقدمة لكم في قسم الطوارئ، يرجى تقييم النقاط التالية بوضع (√) على الذي ينطبق عليك :

م	المحور	جيد جدا	جيد	متوسط	سيء	سيء جدا
٧	حُسن المعاملة من قبل موظفين الاستقبال					
٨	سهولة مدخل الطوارئ والحصول على موقف سيارة					
٩	الراحة في منطقة الانتظار					
١٠	الود واللباقة من قبل العاملين في نقل المرضى					
١١	الود واللباقة من قبل أفراد التمريض					
١٢	الود واللباقة من قبل أفراد الأمن					
١٣	طول فترة الانتظار قبل فحص الطبيب					
١٤	أظهر التمريض وعي واهتمام بتعليمات الطبيب					
١٥	الاهتمام والراحة خلال الفحص الطبي					
١٦	الود واللباقة من قبل الطبيب					
١٧	توضيح الإجراءات الطبية عن حالتك الصحية					
١٨	يهتم الطبيب بسماع ما تريد قوله					
١٩	يسعى الطبيب لأن يشركك في اتخاذ القرار للعلاج					
٢٠	المعلومات حول الدواء الذي أمر الطبيب بصرفه واضحة وكافية					
٢١	تعليمات الطبيب بشأن متابعة حالتك الصحية					
٢٢	لغة الطبيب وأسلوبه في إيصال المعلومة كان واضحا					
٢٣	الفترة الزمنية التي تمضيها مع الطبيب خلال الفحص					
٢٤	يظهر الطبيب احترامه واهتمامه بخصوصيتك					
٢٥	بشكل عام تعامل العاملين بقسم الطوارئ					
٢٦	بشكل عام نظافة قسم الطوارئ					
٢٧	تقييمك للتوصية بزيارة القسم للآخرين في حالات الطوارئ لا قدر الله					

(شكرا لحسن تعاونكم - بارك الله في صحتكم)

ملحق رقم (2)



Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Health
King Fahad Medical City
(162)

وزارة الصحة
مدينة الملك فهد الطبية
King Fahad Medical City

المملكة العربية السعودية
وزارة الصحة
مدينة الملك فهد الطبية
(١٦٢)

IRB Registration Number with KACST, KSA: H-01-R-012
IRB Registration Number with OHRP/NIH, USA: IRB00008644
Approval Number Federal Wide Assurance NIH, USA: FWA00018774

May 4, 2015
IRB Log Number: 15-201E
Department: External
Category of Approval: EXEMPT

Dear Dr. Fares Alshammari,

I am pleased to inform you that your submission dated May 4, 2015 for the study titled **'Patient satisfaction in Emergency Department at public hospitals in Hail City, Saudi Arabia'** was reviewed and was approved. Please note that this approval is from the research ethics perspective only. You will still need to get permission from the head of department or unit in KFMC or an external institution to commence data collection.

We wish you well as you proceed with the study and request you to keep the IRB informed of the progress on a regular basis, using the IRB log number shown above

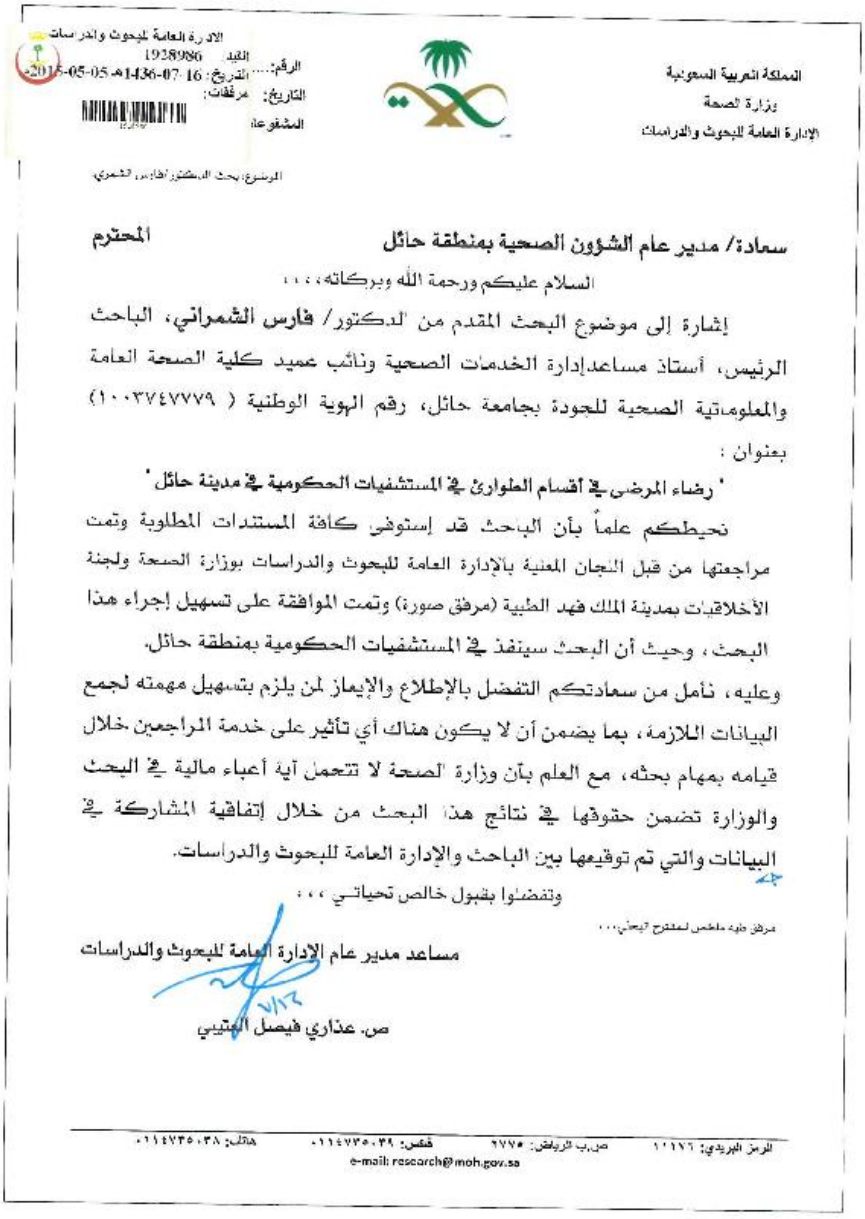
If you have any further questions feel free to contact me.

Sincerely yours,

F M
Approved
04 MAY 2015
I R B

Prof. Omar H. Kasule
Chairman Institutional Review Board--IRB.
King Fahad Medical City, Riyadh, KSA.
Tel: +966 1 288 9999 Ext. 26913
E-mail: okasule@kfmc.med.sa

ملحق رقم (3)



المملكة العربية السعودية
وزارة الصحة
الإدارة العامة للبحوث والدراسات

الإدارة العامة للبحوث والدراسات
الرقم: القيد 1928986
التاريخ: 1436-07-16هـ 2015-05-05م
التاريخ: مرفقات:
المشفوعات:

الموضوع: بحث الدكتور/ فارس الشمراني

المحترم

سعادة/ مدير عام الشؤون الصحية بمنطقة حائل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة إلى موضوع البحث المقدم من الدكتور/ **فارس الشمراني**، الباحث الرئيس، أستاذ مساعد إدارة الخدمات الصحية ونائب عميد كلية الصحة العامة والمعلوماتية الصحية للجودة بجامعة حائل، رقم الهوية الوطنية (١٠٠٣٧٤٧٧٧٩) بعنوان :

" رضاء المرضى في أقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية في مدينة حائل "

نحيطكم علماً بأن الباحث قد إستوفى كافة المستندات المطلوبة وتمت مراجعتها من قبل اللجان المعنية بالإدارة العامة للبحوث والدراسات بوزارة الصحة ولجنة الأخلاقيات بمدينة الملك فهد الطبية (مرفق صورة) وتمت الموافقة على تسهيل إجراء هذا البحث، وحيث أن البحث سينفذ في المستشفيات الحكومية بمنطقة حائل.

وعليه، نأمل من سعادتكم التفضل بالإطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمته لجمع البيانات اللازمة، بما يضمن أن لا يكون هناك أي تأثير على خدمة المراجعين خلال قيامه بمهام بحثه، مع العلم بأن وزارة الصحة لا تتحمل أية أعباء مالية في البحث والوزارة تضمن حقوقها في نتائج هذا البحث من خلال إتفاقية المشاركة في البيانات والتي تم توقيعها بين الباحث والإدارة العامة للبحوث والدراسات.

وتفضلوا بقبول خالص تحياتي ،،،

مرفق طيه ملخص للمقترح البحثي،،،

مساعد مدير عام الإدارة العامة للبحوث والدراسات

ص. عذاري فيصل العتيبي

الرمز البريدي: ١١١٧٦ ص.ب الرياض: ٧٧٧٥ فاكس: ٠١١٤٧٣٥٠٣٩ هاتف: ٠١١٤٧٣٥٠٣٨
e-mail: research@moh.gov.sa

ملحق رقم (4)
التحليل الوصفي لمتغيرات قياس الرضا

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
1.34233	3.1746	544	حُسن المعاملة من قبل موظفين الاستقبال
1.24500	2.0496	544	سهولة مدخل الطوارئ والحصول على موقف سيارة
1.15554	2.5735	544	الراحة في منطقة الانتظار
.95087	3.3033	544	الود واللباقة من قبل العاملين في نقل المرضى
1.14622	3.0331	544	الود واللباقة من قبل أفراد التمريض
1.02970	3.2279	544	الود واللباقة من قبل أفراد الأمن
1.21415	2.3676	544	طول فترة الانتظار قبل فحص الطبيب
1.01120	3.1195	544	أظهر التمريض وعي واهتمام بتعليمات الطبيب
1.10139	2.9761	544	الاهتمام والراحة خلال الفحص الطبي
1.24011	2.8235	544	الود واللباقة من قبل الطبيب
1.10552	2.9743	544	توضيح الإجراءات الطبية عن حالتك الصحية
1.29910	2.8419	544	يهتم الطبيب بسماع ما تريد قوله
1.13232	2.9283	544	يسعى الطبيب لأن يشركك في اتخاذ القرار للعلاج
.98583	3.1563	544	المعلومات حول الدواء الذي أمر الطبيب بصرفه واضحة وكافيه
1.20667	2.7757	544	تعليمات الطبيب بشأن متابعة حالتك الصحية
1.17133	2.9393	544	لغة الطبيب وأسلوبه في إيصال المعلومة كان واضحاً
1.28252	2.6121	544	الفترة الزمنية التي تمضيها مع الطبيب خلال الفحص
1.24124	2.9724	544	يظهر الطبيب احترامه واهتمامه بخصوصيتك
1.22268	2.7978	544	بشكل عام تعامل العاملين بقسم الطوارئ
1.44879	2.3272	544	بشكل عام نظافة قسم الطوارئ
1.21805	2.5662	544	تقييمك للتوصية بزيارة القسم للآخرين في حالات الطوارئ لا قدر الله
.98024	2.7978	544	متوسط مستوى الرضا
		544	Valid N (listwise)

ملحق رقم (5)
تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة تأثير معامل وقت زيارة قسم الطوارئ على محاور قياس الرضا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور حسن المعاملة	Between Groups	.790	1	.790	.813	.368
	Within Groups	526.914	542	.972		
	Total	527.704	543			
محور الخدمات المتاحة	Between Groups	.053	1	.053	.058	.809
	Within Groups	490.065	542	.904		
	Total	490.118	543			
محور المهنية في الأداء	Between Groups	.474	1	.474	.472	.492
	Within Groups	544.790	542	1.005		
	Total	545.265	543			

ملحق رقم (6)
تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة تأثير معامل
مكان قسم الطوارئ على محاور قياس الرضا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور حسن المعاملة	Between Groups	25.477	2	12.738	13.722	.000
	Within Groups	502.227	541	.928		
	Total	527.704	543			
محور الخدمات المتاحة	Between Groups	3.616	2	1.808	2.011	.135
	Within Groups	486.502	541	.899		
	Total	490.118	543			
محور المهنية في الأداء	Between Groups	15.046	2	7.523	7.676	.001
	Within Groups	530.219	541	.980		
	Total	545.265	543			

ملحق رقم (7)
تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة تأثير معامل
الجنس/ النوع على محاور قياس الرضا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور حسن المعاملة	Between Groups	58.444	1	58.444	67.503	.000
	Within Groups	469.260	542	.866		
	Total	527.704	543			
محور الخدمات المتاحة	Between Groups	42.764	1	42.764	51.812	.000
	Within Groups	447.353	542	.825		
	Total	490.118	543			
محور المهنية في الأداء	Between Groups	105.415	1	105.415	129.896	.000
	Within Groups	439.850	542	.812		
	Total	545.265	543			

ملحق رقم (8)
تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة تأثير
معامل العمر على محاور قياس الرضا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور حسن المعاملة	Between Groups	90.101	4	22.525	27.745	.000
	Within Groups	437.603	539	.812		
	Total	527.704	543			
محور الخدمات المتاحة	Between Groups	49.843	4	12.461	15.255	.000
	Within Groups	440.275	539	.817		
	Total	490.118	543			
محور المهنية في الأداء	Between Groups	103.173	4	25.793	31.447	.000
	Within Groups	442.091	539	.820		
	Total	545.265	543			

ملحق رقم (9)
تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة تأثير معامل العلاقة مع المراجع على محاور قياس الرضا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور حسن المعاملة	Between Groups	6.694	2	3.347	3.475	.032
	Within Groups	521.010	541	.963		
	Total	527.704	543			
محور الخدمات المتاحة	Between Groups	5.209	2	2.605	2.906	.056
	Within Groups	484.908	541	.896		
	Total	490.118	543			
محور المهنية في الأداء	Between Groups	10.775	2	5.387	5.453	.005
	Within Groups	534.490	541	.988		
	Total	545.265	543			

ملحق رقم (10)
تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة تأثير
معامل نوع الحالة المرضية على محاور قياس الرضا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور حسن المعاملة	Between Groups	38.152	6	6.359	6.975	.000
	Within Groups	489.552	537	.912		
	Total	527.704	543			
محور الخدمات المتاحة	Between Groups	49.425	6	8.238	10.038	.000
	Within Groups	440.692	537	.821		
	Total	490.118	543			
محور المهنية في الأداء	Between Groups	69.644	6	11.607	13.105	.000
	Within Groups	475.621	537	.886		
	Total	545.265	543			

ملحق رقم (11)
تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة تأثير
معامل الحالة كونها مصدر خطر على الصحة
على محاور قياس الرضا

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور حسن المعاملة	Between Groups	86.405	2	43.202	52.963	.000
	Within Groups	441.299	541	.816		
	Total	527.704	543			
محور الخدمات المتاحة	Between Groups	43.152	2	21.576	26.115	.000
	Within Groups	446.966	541	.826		
	Total	490.118	543			
محور المهنية في الأداء	Between Groups	41.178	2	20.589	22.096	.000
	Within Groups	504.087	541	.932		
	Total	545.265	543			

ملحق رقم (12)
معامل ارتباط بيرسون بين محور حسن المعاملة والمتغيرات الداخلية للمحور

Correlations

		محور حسن المعاملة
Q07	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q10	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q11	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q12	Pearson Correlation	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q16	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q25	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544

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

ملحق رقم (13)

معامل ارتباط بيرسون بين محور حسن الخدمات المتاحة والمتغيرات الداخلية للمحور

Correlations

		محور الخدمات المتاحة
Q08	Pearson Correlation	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q09	Pearson Correlation	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q13	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q15	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q17	Pearson Correlation	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q26	Pearson Correlation	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544

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

ملحق رقم (14)

معامل ارتباط بيرسون بين محور المهنية في الأداء والمتغيرات الداخلية للمحور

Correlations

		محور المهنية في الأداء
Q14	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q17	Pearson Correlation	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q18	Pearson Correlation	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q19	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q20	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q21	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q22	Pearson Correlation	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q23	Pearson Correlation	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q24	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544
Q27	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	544

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

جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية
وأثرها في تحسين رضاهم

إعداد

الدكتور أحمد عدنان الطيط

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الاقتصاد والإدارة -جامعة القصيم

الدكتورة سرى إبراهيم العايد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

الجامعة السعوديه الإلكترونية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية، ومعرفة أثرها في تحسين رضاهم، وتم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من (31) فقرة، منها (25) فقرة تقيس جودة الخدمة بأبعادها الخمسة (المادية، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف) بالاعتماد على نموذج الفجوة، ومقياس رضا الطلبة مكون من (6) فقرات، وتم التحقق من دلالات صدق الاستبانة وثباتها. وطبقت الدراسة على عينة طبقية عنقودية عشوائية مكونة من (1476) طالباً وطالبة يدرسون في أربع جامعات سعودية (الملك سعود، والملك عبد العزيز، والقصيم، والطائف). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلبة متوسط، واحتل بعد الضمان الرتبة الأولى في حين احتل بعد الاستجابة الرتبة الأخيرة، وإن مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية متوسط، ووجود أثر دال إحصائياً لجودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (المادية، الضمان، التعاطف) في رضاهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من جودة الخدمات المقدمة للطلبة ورضا الطلبة تعزى لاختلاف الجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المقدمة للطلبة بأبعادها (الاستجابة، الضمان، التعاطف، الكلية) تعزى للجنس، ولصالح الطلاب مقارنة بالطالبات.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للطلبة من خلال مراجعة إجراءات تقديم هذه الخدمات، وتطوير معارف ومهارات وخبرات مقدمي الخدمة، وتبادل الخبرات والتجارب بين الجامعات السعودية، والمقارنة المرجعية بين الجامعات السعودية، ومراجعة الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالأعمال التنفيذية والروتينية، والإفادة من التغذية الراجعة.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة، قياس جودة الخدمة، رضا الطلبة، نموذج الفجوة، الجامعات السعودية.

1.1 مقدمة الدراسة:

تعد جودة الخدمة من العوامل الرئيسة المؤثرة في تصميم الخدمة وترويجها، باعتبارها مهمة لمقدم الخدمة والمستفيد على حد سواء، ومن جانب آخر تزايد اهتمام المنظمات بجودة الخدمة باعتبارها تسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك أصبحت المنظمات أكثر إدراكا لأهمية جودة الخدمة وضرورة تحقيقها لتوقعات المستفيدين (الضمور،2015).

ويتم تقييم جودة الخدمة من خلال المقارنة بين توقعات المستفيدين وإداركهم للخدمة الفعلية، وبذلك فإن جودة الخدمة تمثل الفرق بين التوقع والإدراك للخدمة من وجهة نظر المستفيدين (Al-Tit, 2015). كما تسهم جودة الخدمة في تعزيز شعور الرضا عند المستفيد لا سيما عندما تكون الخدمة المقدمة له فعلياً تكافئ الخدمة التي يتوقع أن يتلقاها، وفيما يخص المؤسسات التربوية فقد أشار بني حمدان (2012) إلى أن شعور الطلبة بالرضا ناجم عن مدى قناعتهم بجودة الخدمات المقدمة لهم، وذلك من خلال مقارنتهم للخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، ويسهم الرضا المتحقق لدى الطلبة في تحصيلهم الأكاديمي سلباً أو ايجاباً.

ولذلك تنامى اهتمام المؤسسات التعليمية بتحقيق أعلى مستوى من الرضا لدى طلبتها من خلال تقديم خدماتها بجودة تحقق توقعات الطلبة، مما يعزز مقدرة هذه المؤسسات على جذب طلبة جدد والاحتفاظ بهم، وبالتالي تعزز مقدرة المؤسسات التعليمية على البقاء والاستمرار (Helgesen & Nesset, 2007). وبهذا فإن جودة الخدمة تعكس مقدرة الخدمة في توفير رضا متلقي الخدمة مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة أمام المستفيدين (Bojanic, 1991). وبذلك فإن رضا متلقي الخدمة أو عدم رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم يعد المحدد الرئيس لجودة الخدمة (Babakus & Boller, 1992).

وفي ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية وأثرها في تحسين رضاهم.

2.1 مشكلة الدراسة:

تقوم الجامعات بدور رئيس في تنمية المجتمعات من خلال تحقيق أهدافها البحثية والأكاديمية، وقد ألقى التطور التكنولوجي المتسارع بظلاله على هذا الدور، فأصبح دور الجامعات أكثر أهمية في إحداث التقدم العلمي والتكنولوجي والخدماتي في المجتمع (العاجز، 2006).

ولهذا أولت المجتمعات أهمية بالغة في إنشاء المؤسسات التربوية عموماً والجامعات خصوصاً، وعملت على تطويرها باستمرار. ولم يكن المجتمع السعودي بمنأى عن ذلك، فقد اهتمت المملكة العربية السعودية بإنشاء الجامعات فأنشئت جامعة الملك سعود كأول جامعة سعودية في عام 1377هـ. وكانت نقطة انطلاق لإنشاء المزيد من الجامعات في المملكة حتى وصلت إلى 25 جامعة. وقد شهد العقدين الماضيين نقلة نوعية حيث قفز عدد الجامعات في عام 1410هـ من سبع جامعات إلى 25 جامعة في عام 1436هـ. كما قفز عدد الطلبة المقيدون في تلك الجامعات من 404,094 طالباً وطالبة في عام 1420هـ إلى 1,307,481 طلباً وطالبة في عام 1436هـ (وزارة التعليم العالي، 2014؛ 2013)، وبذلك فقد تضاعف عدد كل من الجامعات والطلبة على حد سواء بمعدل أكثر من ثلاثة أضعاف خلال العقدين الماضيين.

إن هذا التطور المتسارع في تنامي الجامعات السعودية والطلبة فرض ضرورة العمل على تطوير الخدمات المقدمة للطلبة بما يحقق أهداف تلك الجامعات، ويسهم في جذب الطلبة والاحتفاظ بهم، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن رضا الطلبة الناجم عن تلقيهم للخدمة يعد محدد رئيس لقياس مدى نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها كدراسة حلس (2015)، ودراسة (Alhudaithy, 2014)، ودراسة (Saif, 2014).

لذا تكمن مشكلة هذه الدراسة في بيان إسهام جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية في تحسين رضاهم، وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية ؟
- ما مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية؟
- ما أثر جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية في تحسين رضاهم؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تأطير إطار مفاهيمي لمفهوم جودة الخدمة المقدمة للطلبة في المؤسسات التربوية وقياسها وعلاقتها برضا الطلبة، أما الأهمية العملية للدراسة فتكمن في تزويد متخذي القرار في التعليم العالي بالسعودية والجامعات السعودية بمعلومات عن مستوى الخدمة المقدمة للطلبة، من أجل العمل على تحسينها، وصولاً لتحقيق مستويات مرضية لدى الطلبة، مما ينعكس على نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتقدم هذه الدراسة مقارنة مرجعية بين الجامعات السعودية فيما يتعلق بجودة الخدمة ورضا الطلبة، الأمر الذي يسهم في وضع الخطط المستقبلية من قبل هذه الجامعات لتحسين مستوى جودة الخدمة ورضا طلبتها في ظل نتائج هذه المقارنة، ومن جانب آخر فإنه يمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة في اشتقاق معايير مرجعية لمستوى جودة الخدمة، يمكن الاعتماد عليها في عملية التحسين المستمر في تلك الجامعات، من خلال تقليل الفجوة بين مستوى جودة الخدمة الفعلي والمعيار المرجعي. كما يمكن اعتبار هذه الدراسة نقطة انطلاق لتطبيقها على كافة الجامعة السعودية للوصول إلى معيار مرجعي أكثر دقة.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في استقصاء أثر جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية في تحسين رضاهم، وينبثق عن هذه الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- تقديم إطار مفاهيمي لمفهوم جودة الخدمة، وأهدافها، وأهميتها، أبعادها، وطرق قياسها، ومفهوم رضا الطلبة وأهميته.
- التعرف إلى مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية.
- التعرف إلى مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية.
- الكشف عن أثر جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية في تحسين رضاهم.
- بيان اختلاف جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية باختلاف كل من الجامعة، وجنس الطلبة.
- بيان اختلاف رضا طلبة الجامعات السعودية باختلاف كل من الجامعة، وجنس الطلبة.
- تقديم مجموعة من التوصيات بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، بحيث تسهم هذه التوصيات في تحسين رضا الطلبة من خلال تعزيز جودة الخدمات المقدمة لهم.

5.1 فرضيات الدراسة:

استندت هذه الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى، التي نصها، " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لجودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) في رضاهم ".
- الفرضية الثانية، التي نصها، " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة"

- الفرضية الثالثة، التي نصها، " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة"
- الفرضية الرابعة، التي نصها، " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس"
- الفرضية الخامسة، التي نصها، " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس"

7.1 مصطلحات الدراسة:

جودة الخدمة: جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية، والتي تعكس التفاوت بين توقعات الطلبة لمستوى الخدمة المقدمة لهم وإدراكهم الفعلي لهذه الخدمة، وبالتالي تحديد مدى التطابق والتوافق بين الخدمة المتوقعة لهم والخدمة المدركة، وتشمل جودة الخدمة خمسة أبعاد فرعية (Parasuraman; Zeithmal & Berry, 1988)، هي:

- المادية Tangibles: وتتضمن كافة المكونات المادية للخدمة المقدمة للطلبة مثل: المباني، والقاعات، والأثاث، والمرافق، والساحات، والأجهزة والمعدات.
- الاعتمادية Reliability: وتعكس المقدرة على تقديم الخدمة الموعودة للطلبة بدقة وثقة.
- الاستجابة Responsiveness: وتعكس مستوى الرغبة ودرجة الاستعداد لدى العاملين في الجامعة لمساعدة الطلبة، وتقديم الخدمة للطلبة بالوقت المناسب والسرعة الممكنة.

- الضمان Assurance: ويعكس شعور الطلبة بالأمان في كل من الخدمة المقدمة لهم، ومن يقدم الخدمة لهم.
- التعاطف Empathy: وتعكس درجة الاهتمام والعناية بالطلبة باعتبارهم متلقي الخدمة، وتشخيص المشكلات التي تواجههم، وتقديم الحلول الملائمة لحل هذه المشكلات، بالإضافة إلى التعامل مع الطلبة بإنسانية ويسر وسهولة.

رضا طلبة الجامعات السعودية: يمثل شعور الطلبة بأن الخدمات المقدمة لهم في الجامعة تحقق توقعاتهم(Juran, 1992) .

1.2 الأدب النظري:

يتضمن الأدب النظري جودة الخدمة، ورضا الطلبة، والعلاقة بينهما، وذلك على النحو الآتي:

1.1.2 جودة الخدمة:

1.1.1.2 مفهوم جودة الخدمة:

يتباين مفهوم جودة الخدمة نتيجة لاعتماده على تباين حاجات العملاء وتوقعاتهم بالإضافة إلى تباين معايير الجودة وتعددها، فقد اعتبرت جودة الخدمة بأنها: تلك الجودة التي تشمل بعدين، أولهما: البعد الإجرائي، والذي يتعلق بنظم وإجراءات تقديم الخدمة للمستفيدين، وثانيهما: البعد الشخصي، والذي يتعلق بعملية التفاعل بين العاملين والعملاء، وتشمل هذه العملية مواقف العاملين وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية وغير اللفظية (الدرادكة وشبلي، 2002).

ويرى الضمور (2015) أن جودة الخدمة تشمل ثلاثة أبعاد؛ أولها: البعد التقني، والذي يتعلق بتطبيق التكنولوجيا، وثانيها: البعد الوظيفي، والذي يتعلق بكيفية تقديم الجودة الفنية للعميل من خلال عملية التفاعل بين العاملين

والعملاء لا سيما الجانب النفسي والاجتماعي، وثالثهما: الإمكانات المادية، والمتعلقة بمكان تقديم الخدمة للعملاء.

وبهذا فإن جودة الخدمة تمثل التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والمستفيد في ظل توافر الجانب المادي الملموس، وتعكس مستوى الخدمة المتوقعة أو المدركة من قبل المستفيد.

2.1.1.2 نظرية الفجوة:

قام كل من (Parasuraman; Zeilhmal & Berry, 1988) بدراسة هدفت إلى بناء مقياس يمكن توظيفه في تحديد مصادر جودة الخدمة وتحليلها، وتقديم المساعدة في كيفية تحسينها، وأطلقا على هذا المقياس (SERVQUAL). وقد اعتمد في بناء هذا المقياس على نموذج الفجوة (نظرية الفجوة) الذي يستند على تحديد الفجوة بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة التي سوف تقدم لهم وإدراكهم للأداء الفعلي لها (الخدمة المقدمة لهم فعلاً)، وبهذا يهدف المقياس إلى معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، وبناء على هذا التطابق يمكن تحديد مستوى جودة الخدمة، ويوضح الجدول الآتي ذلك:

الجدول (1)

التطابق بين جودة الخدمة الفعلية وجودة الخدمة المدركة

جودة الخدمة المدركة (الفعلية)	=	**جودة الخدمة المتوقعة**	**شعور عدم قبول**
جودة الخدمة المدركة (الفعلية)	>	جودة الخدمة المتوقعة	قبول لدى العملاء
جودة الخدمة المدركة (الفعلية)	<	جودة الخدمة المتوقعة	أكثر من مرضية

المصدر: الباحثان

وبهذا فإن هذا النموذج يستند إلى الفجوة بين إدراك المستفيد لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة له وتوقعاته لها، وترتبط هذه الفجوة بطبيعة الفجوات المتعلقة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها للمستفيد، وفيما يلي استعراض لهذه الفجوات: (الضمور، 2015)

1. **الفجوة الأولى:** تعكس هذه الفجوة عدم وجود تطابق مواصفات الخدمة في ظل إدراك الإدارة لتوقعات العميل، وقد يعزى سبب ذلك إلى عدم مقدرة الإدارة على تحويل توقعات العميل إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة له.
2. **الفجوة الثانية:** تعكس هذه الفجوة عدم وجود تطابق بين مواصفات الخدمة المقدمة والأداء الفعلي لها، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن مواصفات الخدمة تكون معقدة وغير مرنة، بالإضافة إلى عدم تدريب مقدمي الخدمة على أدائها بالشكل المطلوب أو عدم قناعة مقدمي الخدمة بالمواصفات المطلوبة، أو عدم توافر الحوافز الكافية لأداء الخدمة على النحو المرغوب.
3. **الفجوة الثالثة:** تعكس هذه الفجوة عدم وجود تطابق بين الخدمة المروجة (الموعودة) والخدمة المقدمة (الفعلية)، وقد يعزى سبب ذلك نتيجة لضعف التنسيق بين العمليات والتسويق في المنظمة.
4. **الفجوة الرابعة:** تعكس هذه الفجوة عدم وجود تطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المقدمة (المدركة)، وتكون هذه الفجوة محصلة للفجوات السابقة حيث يتم الحكم على أداء تقديم الخدمة للمستفيدين.

وقد تضمن مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL) بناءً على نموذج الفجوة على خمسة أبعاد يعتمد عليها المقياس في تقييم جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، وهي على النحو الآتي: (الضمور، 2015)

5. الملموسية: تمثل كافة التسهيلات المادية المتاحة في المنظمة، وتشمل المعدات والأجهزة، ومظهر مقدمي الخدمة، والتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة، والمظهر الداخلي، وتصميم المنظمة الداخلي والخارجي الذي يسهم في ايجاد أجواء راحة للمستفيد.
6. الاعتمادية: وتمثل المقدرة على تقديم الخدمة وفقاً لما وعد به المستفيد من خلال تقديم الخدمة بدرجة عالية من الصحة والدقة لا سيما الدقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء ووفقاً لما وعدت به المنظمة المستفيدين قبل تقديم الخدمة.
7. الأمان: ويمثل شعور المستفيد بالأمان في الخدمة المقدمة له ومن يقدمها، وبذلك فالأمان يرتبط بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة.
8. التعاطف: ويعكس مقدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات المستفيدين وتحديدها وتزويدهم بالرعاية والعناية، ويرتبط التعاطف بالوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة لمعرفة حاجات المستفيد وفهمها، ويشعر بمشاعره ويتعاطف معها.
9. الاستجابة: تمثل مقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد الدائم لتقديم الخدمة للمستفيد في الوقت الذي يحتاج المستفيد إلى الخدمة، بالإضافة إلى شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للمستفيد.

2.1.2 رضا الطلبة:

يشكل رضا المستفيدين أهم مؤشر يمكّن المنظمة من التأكد من جودة السلع والخدمات التي تقدمها، ويعد الرضا كذلك من أهم مصادر ولاء المستفيدين للمنظمة، ولذلك فإن المنظمات تسعى إلى الحفاظ على بقائها واستمراريتها من خلال تحسين رضا المستفيدين من خدماتها باستمرار.

لقد قدم الباحثون تعاريف متباينة لرضا المستفيدين فقد عرف (Dubois & Kotter) رضا المستفيد بأنه: شعور المستفيد الناجم عن مقارنته بين خصائص السلع أو الخدمة مع توقعاته لها (Yuksel & Yuksel, 2002)، أما (Howard & Sheth, 1969) فقد عرفا رضا المستفيد بأنه: الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة مقابل ما يقدمه المستفيد من تضحيات عند حصوله على السلعة أو تلقيه الخدمة، وعرف (Zeithaml; Berry & Parasuraman, 1996) رضا المستفيد بـأنه: الحكم على جودة الخدمة أو السلعة بناءَ على المقارنة بين توقعات المستفيد للخدمة والإدراك الفعلي لها. وبيّن (Al-Tit, 2015) أن الرضا يعكس الحالة النفسية للفرد الناجمة عن حكمه على جودة الخدمة المقدمة له. وفقد أشار (Al-Tit & Suifan, 2015) إلى أن الرضا يعكس مقدار شعور الفرد بالسعادة والفرح.

ويعد رضا الطلبة من المهام الملحة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي. لذا فهي تسعى باستمرار لتحسين البيئة التعليمية للطلبة، وتلبية تطلعاتهم، من أجل تحقيق فاعلية المؤسسة التعليمية. وفي الوقت الذي تعد فيه المنظمات رضا العميل هدفاً في حد ذاته، فإن مؤسسات التعليم العالي تنظر إلى رضا الطلبة باعتباره وسيلة لتحقيق غايتها. إذ أن مؤسسات التعليم العالي تهتم برضا الطلبة باعتباره يسهم في التأثير على دافعية الطلبة مما يتيح لهم فرص التفوق الأكاديمي، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة التعليمية في العمل والبقاء والاستمرار (Arokiasamy & Abdullah, 2012).

3.1.2 جودة الخدمة وعلاقتها برضا الطلبة:

يتم تقييم جودة الخدمة من قبل طرفين: الأول، داخلي، والذي يهتم بتقييم جودة الخدمة من حيث مدى التزام المنظمة بمواصفات تصميم الخدمة، أما الطرف الثاني، خارجي، والذي يهتم بتقييم جودة الخدمة المدركة من قبل المستفيد. وبهذا فإن تقييم جودة الخدمة يستند على ملاحظة المستفيد لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي. وقد عرف (Zeithaml; Berry &

(Parasuraman, 1996) الجودة المدركة بأنها: حكم المستفيد الناجم عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء الفعلي للخدمة.

ويعكس رضا الطلبة قناعتهم بجودة الخدمات المقدمة لهم في البيئة الجامعية، وثقتهم بها، وتفاعلهم معها، واستجابتهم لها وبما يحقق لهم ايجابيات أكاديمية ونفسية. كما يعكس رضا الطلبة توقعاتهم نحو الخدمات التعليمية المقدمة لهم من حيث شكلها، ونوعها، وهذا يعني أن عدم تحقيق توقعات الطلبة نحو الخدمة التعليمية المقدمة لهم يؤدي إلى إصابتهم بالإحباط الذي يؤثر تلقائياً على تفاعلهم وتحصيلهم الأكاديمي، أما إذا توافقت الخدمة المقدمة للطلبة مع توقعاتهم فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالرضا، مما ينعكس على تفاعلهم وتحصيلهم الأكاديمي (بني حمدان، 2012). لذا أصبح الاهتمام متزايداً من قبل المؤسسات التعليمية برضا الطلبة وولائهم، حيث إن مقدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق رضا طلبتها تعكس مقدرتها على جذب الطلبة الجدد والاحتفاظ بهم (Helgesen & Nesset, 2007).

وبهذا أصبح قياس رضا الطلبة من القضايا الاستراتيجية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، حيث يشابه مؤشر الرضا في المؤسسات التعليمية مؤشرات الربح والخسارة في منظمات الأعمال. فارتفاع الرضا لدى طلبة المؤسسات التعليمية يسهم في تقدم الطلبة بالمعرفة وامتلاكهم للمهارات والمقدرات المستهدفة، وبالتالي سوف يعبرون عن مؤسستهم بشكل إيجابي، وبالتالي فإن رضا الطلبة يعد من أهداف المؤسسة النهائية والذي يكون ناجماً عن مستويات عالية من جودة الخدمة المقدمة لهم (Majeed & Ziadat, 2008).

إن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق رضا طلبتها يسهم في اكتساب المؤسسة أكبر عدد من الطلبة والمحافظة على بقائهم فيها، الأمر الذي يسهم في نموها وتطورها بمختلف المجالات الأكاديمية، ويحدد رضا الطلبة مدى إدراكهم

للخدمات المقدمة لهم من قبل المؤسسة التعليمية، ويسهم في تضيق الفجوة بين إدراك الطلبة لجودة الخدمات المقدمة لهم وبين الواقع الفعلي لهذه الخدمات.

4.1.2 الدراسات السابقة:

تمت مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة في البيئة العربية والأجنبية، ولا سيما تلك الدراسات التي طبقت على قطاع التعليم وخصوصاً قطاع التعليم العالي، وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات:

هدفت دراسة (Kassim, Bogari and Zain, 2015) إلى الكشف عن تصورات الطالبات لجودة الخدمة في ظل الفصل بين الجنسين بإحدى الجامعات الحكومية السعودية، واعتمدت الدراسة على مقياس SERVQUAL بأبعاده الخمسة لقياس جودة الخدمات المقدمة للطالبات، وطبقت الدراسة على 164 طالبة من طالبات كلية إدارة الأعمال بقسم الطالبات في إحدى الجامعات الحكومية السعودية، وبينت نتائج الدراسة أن الطالبات يتصورن بأن أعضاء هيئة التدريس لا يملكون المقدرة على إيلاء الرعاية، والاهتمام الفردي (التعاطف)، ونقل الثقة (ضمان)، أو أداء الخدمات بثقة وبدقة (الاعتمادية).

وأجرى حلس (2015) دراسة هدفت إلى معرفة أثر جودة الخدمة التعليمية على رضا طلبة الماجستير بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، وطبقت الدراسة على 120 طالباً من طلبة الماجستير في برامج المحاسبة والتمويل وإدارة الأعمال واقتصاديات التنمية بكلية التجارة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى رضا الطلبة عن أعضاء هيئة التدريس، وعن مكتبة الجامعة ومحتوياتها كان مرتفعاً، في حين كان رضا الطلبة أقل بالنسبة للقاعات الدراسية ومدى ملاءمتها مع طبيعة الخدمة التعليمية المقدمة والأنشطة الجامعية، وبينت نتائج الدراسة كذلك وجود أثر لجودة الخدمة التعليمية على رضى الطلبة.

أما دراسة بوقرة وآخرون (2014) فقد هدفت إلى تقييم مؤشرات ضمن الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة، وطبقت الدراسة على 70 طالباً

من طلبة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسيير في جامعة المسيلة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم الطلبة مؤشرات ضمن جودة التعليم العالي المقدمة لهم كان متوسطاً بشكل عام، في حين كان تقييم الطلبة للهيئة التدريسية وجودة العملية التدريسية مرتفعاً.

وهدفت دراسة (Ali & Mohamed, 2014) إلى قياس جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي الصومالي وأثرها في رضا الطلبة. واعتمدت الدراسة على مقياس SERVQUAL بأبعاده الخمسة، وطبقت الدراسة على 120 طالباً وطالبة في ثلاث جامعات في مقديشو، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين جودة الخدمة بكافة أبعادها ورضا الطلبة، وكان أقوى هذه الأبعاد ارتباطا برضا الطلبة الاعتمادية والتعاطف.

وفي دراسة أجراها (Alhudaithy, 2014) هدفت إلى معرفة مستوى رضا الطلبة السعوديين عن جودة عدة جوانب مرتبطة بجامعاتهم، وتحديد العلاقة بين تلك الجوانب ونتائج التعليم، واعتمدت الدراسة على مقياس SERVQUAL وطبقت على 364 طالباً يدرسون في خمسة جامعات سعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لكل من خصائص المدرس، ومحتوى المادة العلمية، وبيئة القاعات الدراسية على نتائج التعلم للطلبة. كما بينت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر دال إحصائياً لكل من خصائص المدرس، وبيئة القاعات الدراسية على درجة رضا الطلبة.

وفي دراسة أجراها (Saif, 2014) هدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق معايير جودة الخدمة في كليات الإدارة الصحية، وأثر ذلك على رضا الطلبة، وطبقت الدراسة على 490 طالباً يدرسون في أربع كليات في الأردن. وبينت نتائج الدراسة أن كليات الإدارة الصحية تطبق معايير جودة الخدمة بمستوى متوسط، وبينت كذلك وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق معايير جودة الخدمة على رضا الطلبة.

وهدفت دراسة (Kassim, Bogari and Zain, 2013) إلى قياس جودة الخدمة في إحدى الجامعات الحكومية السعودية، من خلال الكشف عن التباين بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل الطلبة، واعتمدت الدراسة على مقياس SERVQUAL لقياس جودة الخدمات المقدمة للطلبة، وطبقت الدراسة على 166 طالباً من طلبة كلية إدارة الأعمال في إحدى الجامعات الحكومية السعودية، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في جودة الخدمة بين الطلبة، فقد كانت توقعات الطلاب مرتفعة في بعدي الحصول والتعاطف، وأشارت النتائج كذلك إلى أن الكلية بذلت جهود كبيرة في مجال جودة الخدمات ورضا الطلبة.

وأجرى الفرا والعوضي (2013) دراسة هدفت إلى قياس واقع جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة، وطبقت الدراسة على 348 طالباً وطالبة من طلبة كليات التربية بفروع جامعة القدس المفتوحة الخمسة في محافظات غزة. واعتمدت الدراسة على مقياس (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة المقدمة للطلبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة للطلبة بأبعادها (الجوانب المادية الملموسة، مجال الاعتمادية، مجال الاستجابة، مجال السلامة والأمان، مجال التعاطف الاجتماعي) جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلبة تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى الدراسي، وفروع الجامعة.

وهدفت دراسة (Çerri, 2012) إلى تقييم جودة خدمات التعليم العالي باستخدام مقياس جودة الخدمة المطور (SERVQUAL)، بالاعتماد على تحليل الفجوة من خلال مقارنة الخدمة المتوقعة من قبل الطلبة والخدمة الفعلية، وطبقت الدراسة على 261 طالباً وطالبة من خمس جامعات حكومية في ألبانيا،

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلبة مرتفع، والذي أسهم في إكساب الجامعات الحكومية ميزة تنافسية أمام الجامعات الخاصة. وأكدت نتائج الدراسة على أن مقياس SERVQUAL كان ملائماً لقياس جودة الخدمات في الجامعات حيث اتسمت بدرجة عالية من الاستقرار.

وهدفت دراسة (Budiendra & Wandebori, 2012) إلى الكشف عن أثر جودة الخدمات والتسهيلات الجامعية في رضا الطلبة، وطبقت الدراسة على 170 طالباً من طلبة كلية الصيدلة في جامعة ستيا بودى في سولو، إندونيسيا، وأظهرت نتائج الدراسة أنه عندما ينخفض مستوى جودة الخدمات والتسهيلات الجامعية فإن مستوى رضا الطلبة ينخفض أيضاً، وبذلك فقد كانت هناك علاقة ايجابية بين جودة الخدمات والتسهيلات الجامعية ومستوى رضا الطلبة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً لجودة الخدمات والتسهيلات الجامعية في رضا الطلبة.

وفي دراسة أجراها (Sumaedi, Bakti & Metasari, 2011) هدفت إلى الكشف عن أثر جودة الخدمة المدركة والأسعار المدركة على رضا الطلبة، وطبقت الدراسة على 155 طالباً وطالبة يدرسون في جامعتين حكوميتين في إندونيسيا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لجودة الخدمة المدركة والأسعار المدركة على رضا الطلبة، وكانت جودة الخدمة أقوى أثراً على رضا الطلبة.

أما دراسة الربيعي والنعيمي وقدورة (2011) فقد هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية المدركة وجودة الإشراف وبين رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية، وطبقت الدراسة على 205 طالباً من طلبة ثلاث جامعات خاصة أردنية (جامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان العربية، وجامعة جدارا)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمة التعليمية المدركة بجميع أبعادها (الملموسية، والموثوقية، والتعاطف، الاعتمادية، والاستجابة) من قبل الطلبة منخفض، وبينت النتائج كذلك أن جودة الإشراف على الرسائل منخفض، وأن مستوى رضا الطلبة منخفض أيضاً. وبينت نتائج الدراسة

كذلك وجود أثر لكل من جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضا الطلبة، وأنه أقوى أبعاد جودة الخدمة تأثيراً على رضا الطلبة بعد التعاطف.

وفي دراسة أجراها الطائي (2010) هدفت إلى قياس جودة الخدمة، وتحديد أثرها على رضا الطلبة في التعليم العالي الخاص، وطبقت الدراسة على360 طالباً من طلبة جامعة الزرقاء الأردنية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لجودة الخدمة بجميع أبعادها في رضا الطلبة، وكانت أبعاد الجودة الأقوى تأثيراً في الرضا الطلبة هي الاعتمادية، والموثوقية، والتعاطف، بينما كان بعدي الملموسية، والاستجابة الأقل تأثيراً.

1.4.1.2 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اهتمت الدراسة السابقة بقياس جودة الخدمة المقدمة للطلبة، وعملت على تطوير مقاييس لجودة الخدمة متكيفة مع البيئة المبحوثة بالاعتماد على نموذج الفجوة، بالإضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الطلبة، وهذا ما سعت إليه الدراسة الحالية.

وطبقت الدراسات السابقة في دول متعددة ومن بينها المملكة العربية السعودية، إلا أن هذه الدراسات كانت قليلة إلى حد ما، وطبقت على عينة محدودة، وتتميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات بتطبيقها على أربع جامعات سعودية، بالإضافة إلى حجم عينتها الكبير نسبياً، وتتميز الدراسة الحالية كذلك بإجراء مقارنة بين الجامعات السعودية من حيث مستوى جودة الخدمة ورضا الطلبة، مما يسهم في المساعدة على إجراء المقارنات المرجعية بين الجامعات محل الدراسة، ويساعد في وضع الخطط المستقبلية لتطوير جودة الخدمة في تلك الجامعات.

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وذلك من خلال مراجعة الأدب الإداري المتعلق بجودة الخدمة وقياسها، ورضا الطلبة، وتم كذلك مراجعة الدراسات ذات الصلة، بالإضافة إلى تطبيق مقياس الدراسة، وتضمن المقياس؛ قياس جودة الخدمة، وقياس الرضا بهدف جمع البيانات من أفراد الدراسة وتحليلها، للوصول إلى نتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات التي من المتوقع أن تسهم في معالجة مشكلة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع طلبة الجامعات السعودية الحكومية في مرحلة البكالوريوس، والبالغ عددهم (1,205,458) طالباً وطالبة موزعين على (25) جامعة حكومية في المملكة، وفقاً لإحصائية الطلبة المقيدين في الجامعات السعودية الحكومية للعام الدراسي 1434-1435هـ (وزارة التعليم العالي، 2014) ـ وقد صنفت هذه الجامعات طبقياً إلى جامعات عريقة والتي أسست قبل عام 1420هـ وجامعات حديثة والتي أسست بعد عام 1420هـ ويبين الجدول (2) توزع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (2)

توزع أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	الجامعات السعودية الحكومية	سنة التأسيس (هـ)	تصنيف الجامعة	بكالوريوس		
				ذكر	أنثى	المجموع
.1	جامعة أم القرى	1401	عريقة	36,791	44,221	81,012
.2	الجامعة الإسلامية	1381	عريقة	14,365	0	14,365
.3	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	1394	عريقة	66,463	45,734	112,197
.4	جامعة الملك سعود	1377	عريقة	28,982	20,425	49,407
.5	جامعة الملك عبد العزيز	1387	عريقة	95,973	73,160	169,133
.6	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	1383	عريقة	8,568	0	8,568
.7	جامعة الملك فيصل	1394	عريقة	114,412	71,977	186,389
.8	جامعة الملك خالد	1419	عريقة	21,736	41,604	63,340
.9	جامعة القصيم	1423	حديثة	24,142	36,167	60,309
.10	جامعة طيبة	1424	حديثة	26,230	32,383	58,613
.11	جامعة الطائف	1424	حديثة	22,138	28,596	50,734
.12	جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية	1426	حديثة	2,157	2,629	4,786
.13	جامعة جازان	1426	حديثة	24,419	27,060	51,479
.14	جامعة حائل	1426	حديثة	11,944	19,176	31,120
.15	جامعة الجوف	1426	حديثة	11,923	13,480	25,403
.16	جامعة تبوك	1427	حديثة	11,272	17,631	28,903
.17	جامعة الباحة	1427	حديثة	9,868	11,128	20,996
.18	جامعة نجران	1427	حديثة	5,453	7,523	12,976

الرقم	الجامعات السعودية الحكومية	سنة التأسيس (هـ)	تصنيف الجامعة	بكالوريوس ذكر	بكالوريوس أنثى	بكالوريوس المجموع
.19	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	1427	حديثة	0	44,333	44,333
.20	جامعة الحدود الشمالية	1428	حديثة	5,470	7,740	13,210
.21	جامعة شقراء	1430	حديثة	10,934	15,775	26,709
.22	جامعة سلمان بن عبد العزيز	1430	حديثة	10,813	15,810	26,623
.23	جامعة الدمام	1430	حديثة	7,189	37,698	44,887
.24	جامعة المجمعة	1430	حديثة	7,086	7,523	14,609
.25	الجامعة السعودية الإلكترونية	1432	حديثة	2,808	2,549	5,357
.26	جامعة جدة*	1435	حديثة	-	-	-
إجمالي الجامعات الحكومية		-	حديثة	581,136	624,322	1,205,458

المصدر: وزارة التعليم العالي، 2014

* لا تتوفر بيانات

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية عنقودية من الجامعات العريقة والجامعات الحديثة حيث اختيرت أربع جامعات من جامعات مجتمع الدراسة وبنسبة مقدارها (16%) من اجمالي الجامعات الحكومية السعودية، وهي: جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك سعود، وجامعة القصيم، وجامعة الطائف، وتم حصر عدد الطلبة المقيدين في مرحلة البكالوريوس بهذه الجامعات وفقاً للجدول (2)، حيث بلغ عددهم (329,583) طالباً وطالبة، ومن ثم تم تحديد حجم العينة

الممثل لها بالاعتماد على جداول كوهين (Sekaran & Bougie, 2013)، ويوضح الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

الطلبة المقيدون في الجامعات المختارة وحجم العينة الممثل لها

الجامعات السعودية الحكومية	جميع الطلبة المقيدون في مرحلة البكالوريوس						العينة		
	العدد			النسبة المئوية			العدد		
	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع
جامعة القصيم	24,142	36,167	60,309	7%	11%	**18%**	28	42	70
جامعة الطائف	22,138	28,596	50,734	7%	9%	**15%**	26	33	59
جامعة الملك سعود	28,982	20,425	49,407	9%	6%	**15%**	34	24	58
جامعة الملك عبد العزيز	95,973	73,160	169,133	29%	22%	**51%**	112	85	197
إجمالي الجامعات	**171,235**	**158,348**	**329,583**	**52%**	**48%**	**100%**	**200**	**184**	**384***

ومن ثم اختيرت عينة عشوائية بسيطة من الطلبة المقيدين في مرحلة البكالوريوس بالجامعات المختار عشوائياً، وتم التواصل مع المعنيين بهذه الجامعات لتوزيع مقياس الدراسة على الطلبة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (1493) استبانة، وبعد تدقيق استجابات الطلبة على مقياس الدراسة، وحذف الاستجابات المتطرفة (Outliers)، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (1476) استبانة. والجدول (4) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول (4)
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجامعات السعودية	جامعة القصيم	255	%17.3
	جامعة الطائف	236	%16
	جامعة الملك سعود	249	%16.9
	جامعة الملك عبد العزيز	736	%49.9
	المجموع	1476	%100
الجنس	أنثى	542	%36.7
	ذكر	934	%63.3
	المجموع	1476	%100

1.3 مقياس الدراسة:

تم تطوير مقياس جودة الخدمات المقدمة للطلبة (SERVQUAL) ضمن خمسة أبعاد، هي: المادية والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف. واعتمد على مقياس جودة الخدمة الذي قدمه (Parasuraman & Zeithaml & Berry, 1988)، حيث يستند هذا المقياس إلى نظرية الفجوة التي تستند إلى مقارنة توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة المقدمة لهم فعلياً، بالإضافة إلى ذلك فقد تم مراجعة مقاييس جودة الخدمة (SERVQUAL) المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة حلس (2015)، ودراسة الفرا والعوضي (2013)، ودراسة (Alhudaithy, 2014). لقد تكون مقياس الدراسة المطور من (25) فقرة موزعة بالتساوي على الأبعاد الخدمة بواقع خمس فقرات لكل بعد. أما رضا الطلبة

فقد تم تطوير ست فقرات لقياسه بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة بني حمدان (2012)، ودراسة (Alhudaithy, 2014)، ويبين الجدول (6) توزع فقرات مقياس الدراسة.

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في تحديد استجابات الطلبة على فقرات المقياس، والذي تتدرج الإجابة عليه من خمس درجات أمام الإجابة (بدرجة كبيرة جداً) إلى ودرجة واحدة أمام الإجابة (بدرجة قليلة جداً). واعتمدت تدرج المقياس على معيار مقسم إلى ثلاث فئات متساوية، حيث احتسبت علامة القطع بقسمة الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا للمقياس على ثلاث درجات،

والتي تمثل عدد المستويات ([5-1] /3=1.33)، وبذلك فإن المستويات الثلاثة هي: (5-3.68) مرتفع، (3.67-2.34) متوسط، (2.33-1) منخفض.

4.3 صدق المقياس:

استخرجت دلالات صدق المقياس، على النحو الآتي:

1.4.3 الصدق الظاهري

عرف الصدق الظاهري بأنه: "مدى ملائمة محتوى فقرات المقياس في تحقيق الغرض منه من وجهة نظر المستخدمين أو المقدرين" (Secolsky, 1987: 82)، وقد تم عرض مقياس الدراسة على سبعة محكمين من أساتذة الإدارة في جامعة القصيم، وجامعة الملك عبد العزيز، للكشف عن مدى ملاءمة فقرات المقياس لما وضعت لقياسه، ومدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى تكيف المقياس مع البيئة السعودية، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وبناء على ذلك تم تعديل صياغة بعض فقرات المقياس.

2.4.3 صدق البناء

عرف صدق البناء بأنه: "الدرجة التي تقيس بناء المقياس للسمة التي وضع لقياسه وفقاً للمفهوم النظري" (Cronbach & Meehl, 1955: 281)، تم استخراج معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مقياس الدراسة، باستخدام معادلة Point Bi-serial Correlation Coefficient. إذ يجب أن يكون معامل الارتباط أكبر من (0.3) ليكون مقبول (Nunnally & Bernstein, 1994)، وقد أشارت النتائج إلى أن معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.3) لجميع فقرات المقياس، حيث تراوحت معاملات الارتباط لفقرات بعد المادية (0.813-0.725)، ولفقرات بعد الاعتمادية (0.77-0.687)، ولفقرات بعد الاستجابة (0.706-0.79)، ولفقرات بعد الضمان (0.633-0.793)، ولفقرات بعد التعاطف (0.507-0.817)، ولفقرات رضا الطلبة (0.615-0.766)، وهي مرتفعة ومقبولة، مما يشير إلى دلالة مقبولة لصدق بناء مقياس الدراسة، وبالتالي الإبقاء على جميع الفقرات في المقياس، وإدخالها بالتحليل الإحصائي، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

معامل ارتباط فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد مقياس الدراسة

أبعاد مقياس الدراسة	أرقام الفقرات	معامل الارتباط	أبعاد مقياس الدراسة	أرقام الفقرات	معامل الارتباط	أبعاد مقياس الدراسة	أرقام الفقرات	معامل الارتباط
المادية	1	0.725	الاستجابة	11	0.706	التعاطف	21	0.661
	2	0.727		12	0.790		22	0.507
	3	0.768		13	0.768		23	0.817
	4	0.764		14	0.775		24	0.666
	5	0.813		15	0.781		25	0.781
الاعتمادية	6	0.687	الضمان	16	0.793	رضا الطلبة	26	0.615
	7	0.732		17	0.769		27	0.742
	8	0.770		18	0.633		28	0.766
	9	0.728		19	0.701		29	0.742
	10	0.702		20	0.790		30	0.754
							31	0.688

5.3 ثبات المقياس

يشير مفهوم الثبات إلى دقة المقياس، وعرف بأنه التأكد من خلو نتائج المقياس من أخطاء القياس (الأخطاء العشوائية)، حيث يشير إلى استقرار نتائج القياس، والاتساق الداخلي لها (Rudner, 1994)، وقد استخرج معامل الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة وفقاً لاستجابات الطلبة، والبالغ عددهم (1476) طالباً

باستخدام معادلة كرونباخ – ألفا (Cronbach's Alpha)، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة، بناء على معيار (Nunnally & Bernstein, 1994) ويبين الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس الدراسة

رقم البعد	متغيرات الدراسة	أبعاد مقياس الدراسة	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	جودة الخدمة	المادية	5-1	5	0.90
2		الاعتمادية	10-6	5	0.89
3		الاستجابة	15-11	5	0.91
4		الضمان	20-16	5	0.89
5		التعاطف	25-21	5	0.86
6	رضا الطلبة		31-26	6	0.89

6.3 المعالجة الاحصائية:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science SPSS)، لإجراء التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي: -

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

3. اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى.
4. تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيتي الدراسة الثانية والثالثة بالإضافة إلى اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في حال أظهرت نتائج تحليل التباين فروقاً إحصائية.
5. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار فرضيتي الدراسة الرابعة والخامسة.

4. نتائج الدراسة:

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه، " ما مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

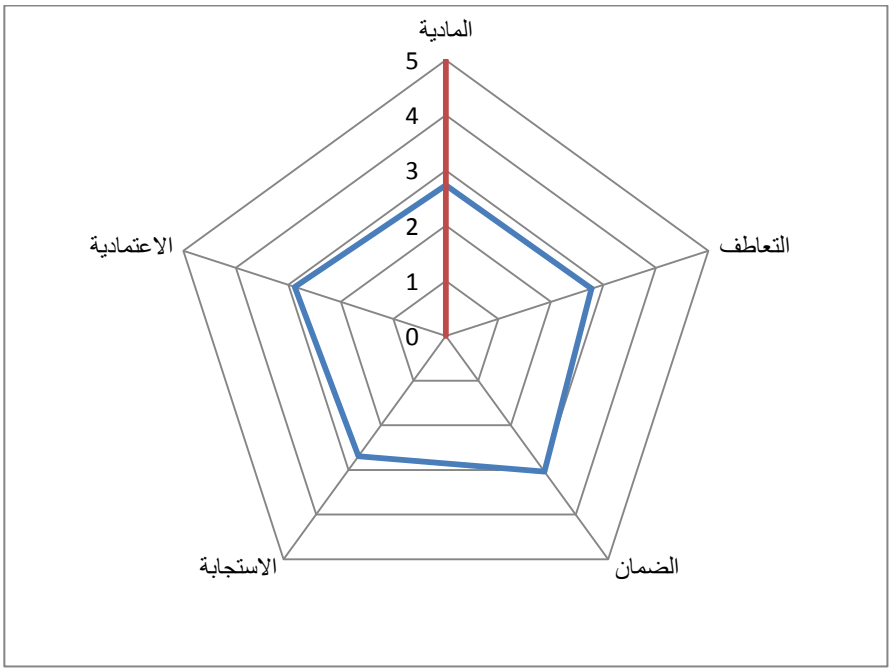
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعاده مرتبة تنازلياً.

الرقم	أبعاد جودة الخدمة	الجامعات السعودية				جامعة القصيم				جامعة الطائف				جامعة الملك سعود				جامعة الملك عبد العزيز			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	المادية	2.73	1.113	٤	متوسط	2.44	1.046	٥	متوسط	1.76	0.796	٤	منخفض	3.75	0.943	٢	مرتفع	2.80	0.955	٥	متوسط
٢	الاعتمادية	2.88	1.086	٢	متوسط	2.71	0.921	٢	متوسط	2.05	0.879	٢	منخفض	3.68	0.997	٣	مرتفع	2.93	1.020	٢	متوسط
٣	الاستجابة	2.69	1.065	٥	متوسط	2.44	1.012	٤	متوسط	1.69	0.740	٥	منخفض	3.46	0.908	٥	متوسط	2.83	0.953	٤	متوسط
٤	الضمان	3.04	1.097	١	متوسط	2.81	0.998	١	متوسط	2.16	0.822	١	منخفض	3.80	0.999	١	مرتفع	3.14	1.025	١	متوسط
٥	التعاطف	2.77	1.057	٣	متوسط	2.60	0.965	٣	متوسط	1.85	0.785	٣	منخفض	3.54	0.943	٤	متوسط	2.87	0.964	٣	متوسط
-	الكلية	2.82	0.977	-	متوسط	2.60	0.864	٣	متوسط	1.90	0.689	٤	منخفض	3.65	0.868	١	متوسط	2.91	0.850	٢	متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات الطلبة (2.82)، وكانت جميع أبعاد جودة الخدمات المقدمة للطلبة متوسطة. وبتحليل أبعاد جودة الخدمات المقدمة للطلبة يتضح أن بعد الضمان احتل الرتبة الأولى بالنسبة لاستجابات الطلبة بمتوسط حسابي قدره (3.04)، يليه جاء بعد الاعتمادية بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.88)، يليه جاء بعد التعاطف بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.77). هذا وقد جاء بعد المادية في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.73)، في حين احتل بعد الاستجابة الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.69). ويوضح الشكل (1) ذلك.

الشكل (1)

تمثيل بياني لأبعاد جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية

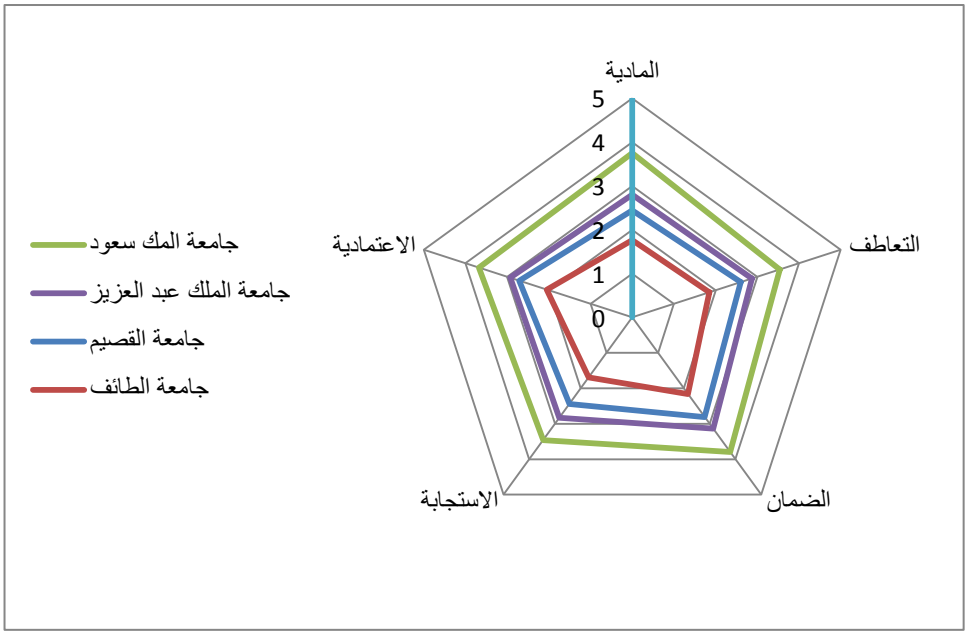


وبمقارنة مستوى جودة الخدمات بين الجامعات السعودية، يبين الجدول (7) أن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الملك سعود جاء بالرتبة الأول بمتوسط حسابي قدره (3.65)، يليه جاء مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الملك عبد العزيز بمتوسط حسابي قدره (2.91)، يليه جاء مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة القصيم بمتوسط حسابي قدره (2.60)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الطائف بمتوسط حسابي قدره (1.90). هذا وكان مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية محل الدراسة متوسط باستثناء مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الطائف فقد كان منخفض.

وبمقارنة مستوى أبعاد جودة الخدمات بين الجامعات السعودية، يشير الجدول (7) إلى أن بعد الضمان شكل الرتبة الأولى لجميع الجامعات محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) لجامعة الملك سعود، و(3.14) لجامعة الملك عبد العزيز، و(2.81) لجامعة القصيم، و(2.16) لجامعة الطائف. كما شكل بعد الاستجابة الرتبة الأخيرة لجامعة الملك سعود وجامعة الطائف بمتوسط حسابي قدره (3.46، 1.69) على التوالي، في حين شكل بعد المادية الرتبة الأخيرة لجامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم بمتوسط حسابي قدره (2.80، 2.44) على التوالي، ويوضح الشكل (2) ذلك.

الشكل (2)

تمثيل بياني للمقارنة بين الجامعات السعودية وفقاً لأبعاد جودة الخدمات المقدمة للطلبة



هذا، وتم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	توافر التجهيزات والتقنيات الحديثة	2.90	1.273	1	متوسط
3	مرافق الجامعة مريحة ونظيفة مثل القاعات، والساحات، والملاعب.	2.81	1.344	2	متوسط
2	جاذبية مباني الجامعة وكلياتها	2.73	1.287	3	متوسط
4	تحتوي الجامعة وكلياتها على مرافق كافية	2.63	1.358	4	متوسط
5	تتناسب تجهيزات الجامعة مع مستوى توقعات الطلبة	2.58	1.287	5	متوسط
أولاً: المادية		**2.73**	**1.113**	-	**متوسط**
9	يتم تقديم الخدمات للطلبة في الوقت المناسب مثل الالتزام بوقت المحاضرات وغيرها.	3.19	1.356	**1**	متوسط
10	الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة	3.14	1.273	**2**	متوسط
8	يمتلك العاملون المعرفة الكافية لتقديم المعلومات لمساعدة الطلبة	2.86	1.319	**3**	متوسط
6	الوفاء بتقديم الخدمات المختلفة للطلبة والتي تعهدت الجامعة بتقديمها	2.68	1.337	4	متوسط
7	الدقة في تقديم الخدمات المختلفة للطلبة من المرة الأولى	2.51	1.272	5	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
ثانياً: الاعتمادية		**2.88**	**1.086**	-	**متوسط**
15	يستجيب العاملون في الجامعة عند الحاجة إليهم	2.84	1.250	1	متوسط
13	الاستعداد والرغبة لدى العاملين لمساعدة الطلبة	2.79	1.269	2	متوسط
14	تمتاز الخدمات المقدمة للطلبة بالمرونة وفقاً حاجاتهم	2.65	1.215	3	متوسط
11	سرعة الجامعة وكلياتها في تقديم الخدمات للطلبة	2.63	1.296	4	متوسط
12	الاستجابة الفورية لحل مشكلات الطلبة	2.52	1.219	5	متوسط
ثالثاً: الاستجابة		**2.69**	**1.065**	-	**متوسط**
18	تحافظ الجامعة على سرية معلومات الطلبة	3.57	1.389	1	متوسط
19	توافر تجهيزات السلامة العامة	3.16	1.362	2	متوسط
16	أثق بالجامعة والعاملين فيها	2.87	1.312	3	متوسط
17	يمتلك العاملون معلومات كافية تعزز ثقة الطلبة بهم	2.80	1.250	4	متوسط
20	يتعامل العاملون في الجامعة بمهنية مع الطلبة	2.79	1.253	5	متوسط
رابعاً: الضمان		**3.04**	**1.097**	-	**متوسط**
24	تتوافر المعلومات عن الجامعة ومرافقها بسهولة	2.87	1.342	1	متوسط
21	يعامل العاملون الطلبة بلطف ومودة	2.82	1.253	2	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	تقع الجامعة في مكان يسهل الوصول إليه	2.82	1.531	3	متوسط
23	يتفهم العاملون احتياجات الطلبة	2.68	1.183	4	متوسط
25	تهتم الجامعة بحل مشكلات الطلبة	2.68	1.278	5	متوسط
خامساً: التعاطف		**2.77**	**1.057**	-	**متوسط**

يبين الجدول (8) أن مستوى مادية الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية متوسط، بمتوسط حسابي قدره (2.73). كما جاءت الفقرة (1) والتي نصها: "توافر التجهيزات والتقنيات الحديثة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.90) في حين احتلت الفقرة (5) والتي نصها: "تتناسب تجهيزات الجامعة مع مستوى توقعات الطلبة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.58).

ويشير الجدول كذلك إلى أن مستوى اعتمادية الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية متوسط، بمتوسط حسابي قدره (2.88). كما جاءت الفقرة (9) والتي نصها: "يتم تقديم الخدمات للطلبة في الوقت المناسب مثل الالتزام بوقت المحاضرات وغيرها" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.19) في حين احتلت الفقرة (7) والتي نصها: "الدقة في تقديم الخدمات المختلفة للطلبة من المرة الأولى" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.51).

ويلاحظ من الجدول (7) أن مستوى استجابة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية متوسط، بمتوسط حسابي قدره (2.69). كما جاءت الفقرة (15) والتي نصها: "يستجيب العاملون في الجامعة عند الحاجة إليهم" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.84) في حين احتلت الفقرة (12) والتي نصها:

"الاستجابة الفورية لحل مشكلات الطلبة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.52).

ويبين الجدول (8) أيضاً أن مستوى ضمان الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية متوسط، بمتوسط حسابي قدره (3.04). كما جاءت الفقرة (18) والتي نصها: "تحافظ الجامعة على سرية معلومات الطلبة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.87) في حين احتلت الفقرة (20) والتي نصها: "يتعامل العاملون في الجامعة بمهنية مع الطلبة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.79).

وأخيراً يبين الجدول (8) أن مستوى تعاطف الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية متوسط، بمتوسط حسابي قدره (2.77). كما جاءت الفقرة (24) والتي نصها: "تتوافر المعلومات عن الجامعة ومرافقها بسهولة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.87) في حين احتلت الفقرة (25) والتي نصها: "تهتم الجامعة بحل مشكلات الطلبة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.68).

الإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: " ما مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى رضا طلبة الجامعات السعودية، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا طلبة الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً

الرقم	فقرات الرضا	الجامعات السعودية				جامعة القصيم				جامعة الطائف				جامعة الملك سعود				جامعة الملك عبد العزيز			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٦	أشعر بالرضا عن إجراءات التسجيل	3.12	1.353	١	متوسط	2.88	1.275	١	متوسط	2.55	1.369	٢	متوسط	3.98	1.323	١	مرتفع	3.10	1.244	١	متوسط
٢٧	أشعر بالرضا عن القرارات الدراسية	2.98	1.267	٣	متوسط	2.71	1.199	٢	متوسط	2.56	1.285	١	متوسط	3.73	1.177	٣	مرتفع	2.96	1.207	٤	متوسط
٢٨	أشعر بالرضا عن العملية التعليمية وإستراتيجياتها	2.90	1.216	٣	متوسط	2.67	1.190	٣	متوسط	2.20	1.084	٣	منخفض	3.44	1.227	٥	متوسط	3.02	1.143	٢	متوسط
٢٩	أشعر بالرضا عن البيئة التدريسية والإدارية	2.82	1.253	٤	متوسط	2.55	1.215	٤	متوسط	1.91	0.983	٤	منخفض	3.38	1.235	٦	متوسط	3.01	1.176	٣	متوسط
٣٠	أشعر بالرضا عن الخدمات الطلابية المختلفة	2.71	1.267	٦	متوسط	2.40	1.155	٦	متوسط	1.61	0.908	٥	منخفض	3.64	1.117	٤	متوسط	2.86	1.158	٦	متوسط
٣١	أشعر بالرضا عن الجامعة وبرامجها المختلفة	2.79	1.324	٥	متوسط	2.44	1.272	٥	متوسط	1.57	0.940	٦	منخفض	3.81	1.178	٢	مرتفع	2.95	1.146	٥	متوسط
-	الكلية	2.89	1.036	-	متوسط	2.61	0.955	٣	متوسط	2.07	0.794	٤	منخفض	3.66	0.986	١	متوسط	2.98	0.924	٢	متوسط

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات الطلبة (2.89)، وكانت جميع فقرات رضا الطلبة متوسطة، وبتحليلها فقد تبين أن الفقرة (26) والتي نصها: " أشعر بالرضا عن إجراءات التسجيل" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.12)، يليها جاءت الفقرة (27) والتي نصها: "أشعر بالرضا عن المقررات الدراسية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.98)، يليها جاءت الفقرة (28) والتي نصها: "أشعر بالرضا عن العملية التعليمية واستراتيجياتها" بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.90)، يليها جاءت الفقرة (29) والتي نصها: "أشعر بالرضا عن الهيئة التدريسية والإدارية" بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.82)، وجاءت الفقرة (31) والتي نصها: "أشعر بالرضا عن الجامعة ومرافقها المختلفة" بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.79)، واحتلت الفقرة (30) والتي نصها: " أشعر بالرضا عن الخدمات الطلابية المختلفة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.71).

وبمقارنة مستوى رضا الطلبة بين الجامعات السعودية، يبين الجدول (9) أن مستوى رضا طلبة جامعة الملك سعود جاء بالرتبة الأول بمتوسط حسابي قدره (3.66)، يليه جاء رضا طلبة جامعة الملك عبد العزيز بمتوسط حسابي قدره (2.98)، يليه جاء رضا طلبة جامعة القصيم بمتوسط حسابي قدره (2.61)، وفي الرتبة الأخيرة جاء رضا طلبة جامعة الطائف بمتوسط حسابي قدره (2.07). هذا وكان مستوى رضا الطلبة الجامعات السعودية محل الدراسة متوسطاً باستثناء مستوى رضا طلبة جامعة الطائف فقد كان منخفضاً.

وبمقارنة فقرات رضا الطلبة بين الجامعات السعودية، يشير الجدول (9) إلى أن الفقرة (26) شكلت الرتبة الأولى في جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98، 3.10، 2.88) على التوالي، في حين شكلت الفقرة (27) الرتبة الأولى في جامعة الطائف حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56). كما شكلت الفقرة (29) الرتبة الأخيرة في جامعة الملك

سعود حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، وشكلت الفقرة (30) الرتبة الأخيرة في جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.86، 2.40) على التوالي، في حين شكلت الفقرة (31) الرتبة الأخيرة في جامعة الطائف حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.57).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى التي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لجودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) في رضاهم ".

تمهيداً لإجراء اختبار الانحدار تم التحقق من استقلالية الأبعاد المستقلة (أبعاد جودة الخدمة) حيث تم استخراج معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF)، والتباين المسموح به (Tolerance). كما تم التحقق من تتبع البيانات التوزيع الطبيعي حيث استخرج معامل الالتواء (Skewness)، واستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، ويبين الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء ونتائج اختبار K-S لأبعاد جودة الخدمة

أبعاد جودة الخدمة	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	معامل الالتواء	اختبار K-S	
				k-s	مستوى الدلالة
المادية	2.635	0.380	0.304	0.150	0.129
الاعتمادية	4.083	0.245	0.109	0.200	0.106
الاستجابة	3.828	0.261	0.183	0.135	0.138
الضمان	4.288	0.233	0.093	0.200	0.102
التعاطف	4.025	0.248	0.238	0.200	0.099

يلاحظ من الجدول (10) أن قيم معامل تضخم التباين للأبعاد المستقلة (أبعاد جودة الخدمة) كانت أقل من (10)، حيث تراوحت ما بين (3.635-4.288). كما كانت قيم التباين المسموح به لجميع الأبعاد أكبر من (0.05)، حيث تراوحت ما بين (0.233-0.380). وهذا يشير إلى استقلالية أبعاد جودة الخدمة، وعدم وجود ارتباط عالٍ بينها. كما يشير الجدول كذلك إلى أن قيم معامل الالتواء لجميع أبعاد جودة الخدمة كانت أقل من واحد صحيح، وبينت نتائج اختبار K-S ان جميع أبعاد جودة الخدمة جاءت بقيم احتمالية أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وبالتالي تقبل فرضية الاختبار الصفرية التي تنص على أن البيانات تتوزع طبيعياً، وهذا يشير إلى تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) في رضاهم، والجدول (11) يبين نتائج الاختبار.

الجدول (11): نتائج الانحدار المتعدد لأثر جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية في رضاهم

أبعاد جودة الخدمة	بيتا	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	$ر^2$	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المادية	0.175	7.494	*0.000	0.696	673.465	*0.000
الاعتمادية	0.014	0.491	0.623			
الاستجابة	0.023	0.835	0.404			
الضمان	0.306	10.273	*0.000			
التعاطف	0.456	15.812	*0.000			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq$0.05)

يلاحظ من الجدول (11) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (673.465) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية في رضاهم. ويتبين من الجدول أيضاً أن أبعاد جودة الخدمة تُفسر ما مقداره (69.6%) من التباين في رضا الطلبة.

ويشير الجدول كذلك إلى أن أبعاد جودة الخدمة (المادية، الضمان، التعاطف) لها أثر في رضا طلبة الجامعات السعودية، حيث بلغت قيم (ت) لها (7.494، 10.273، 15.812) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.000) لكل منها، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05). ومن متابعة معاملات بيتا لهذه الأبعاد يتبين ان بعد التعاطف أقوى أبعاد جودة الخدمة أثراً في رضا الطلبة حيث بلغت قيمة بيتا له (0.456).

ويشير الجدول أيضاً إلى أن بعدي (الاعتمادية، الاستجابة) ليس لهما أثر في رضا الطلبة، حيث بلغت قيمتا (ت) لهما (0.491، 0.835)، بقيم احتمالية بلغت (0.623، 0.404)، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=0.05).

وبناءَ على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي نصها:" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لجودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (المادية، الضمان، التعاطف) في رضاهم "، وتقبل الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لجودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة) في رضاهم ".

الفرضية الثانية التي نصها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة، والجدول (12) يبين نتائج التحليل.

الجدول (12)
نتائج التباين الأحادي للفروق في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة

أبعاد جودة الخدمة	الجامعات السعودية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى دلالة ف
المادية	جامعة القصيم	2.44	1.046	189.523	*0.000
	جامعة الطائف	1.76	0.796		
	جامعة الملك سعود	3.75	0.943		
	جامعة الملك عبد العزيز	2.80	0.955		
الاعتمادية	جامعة القصيم	2.71	0.921	115.671	*0.000
	جامعة الطائف	2.05	0.879		
	جامعة الملك سعود	3.68	0.997		
	جامعة الملك عبد العزيز	2.93	1.020		
الاستجابة	جامعة القصيم	2.44	1.012	160.692	*0.000
	جامعة الطائف	1.69	0.740		
	جامعة الملك سعود	3.46	0.908		

أبعاد جودة الخدمة	الجامعات السعودية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى دلالة ف
	جامعة الملك عبد العزيز	2.83	0.953		
الضمان	جامعة القصيم	2.81	0.998	118.439	*0.000
	جامعة الطائف	2.16	0.822		
	جامعة الملك سعود	3.80	0.999		
	جامعة الملك عبد العزيز	3.14	1.025		
التعاطف	جامعة القصيم	2.60	0.965	138.502	*0.000
	جامعة الطائف	1.85	0.785		
	جامعة الملك سعود	3.54	0.943		
	جامعة الملك عبد العزيز	2.87	0.964		
الكلية	جامعة القصيم	2.60	0.864	186.648	*0.000
	جامعة الطائف	1.90	0.689		
	جامعة الملك سعود	3.65	0.868		
	جامعة الملك عبد العزيز	2.91	0.850		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للمادية (189.523)، وللاعتمادية (115.671)، وللاستجابة (160.692)، وللضمان (118.439)، وللتعاطف (138.502)، والجودة الكلية (186.648)، وبقيمة احتمالية (0.000) لكل منها، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي نصها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة". ولتحديد اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (13) نتائج الاختبار.

الجدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة

أبعاد جودة الخدمة	المتوسطات الحسابية	المتوسطات الحسابية	جامعة القصيم	جامعة الطائف	جامعة الملك سعود	جامعة الملك عبد العزيز
المادية	جامعة القصيم	2.44	-	*	*	*
	جامعة الطائف	1.76		-	*	*
	جامعة الملك سعود	3.75			-	*
	جامعة الملك عبدالعزيز	2.80				-
الاعتمادية	جامعة القصيم	2.71	-	*	*	*
	جامعة الطائف	2.05		-	*	*
	جامعة الملك سعود	3.68			-	*
	جامعة الملك عبدالعزيز	2.93				-
الاستجابة	جامعة القصيم	2.44	-	*	*	*
	جامعة الطائف	1.69		-	*	*
	جامعة الملك سعود	3.46			-	*
	جامعة الملك عبدالعزيز	2.83				-

أبعاد جودة الخدمة	المتوسطات الحسابية	المتوسطات الحسابية	جامعة القصيم	جامعة الطائف	جامعة الملك سعود	جامعة الملك عبد العزيز
الضمان	جامعة القصيم	2.81	-	*	*	*
	جامعة الطائف	2.16		-	*	*
	جامعة الملك سعود	3.80			-	*
	جامعة الملك عبدالعزيز	3.14				-
التعاطف	جامعة القصيم	2.60	-	*	*	*
	جامعة الطائف	1.85		-	*	*
	جامعة الملك سعود	3.54			-	*
	جامعة الملك عبدالعزيز	2.87				-
الكلية	جامعة القصيم	2.60	-	*	*	*
	جامعة الطائف	1.90		-	*	*
	جامعة الملك سعود	3.65			-	*
	جامعة الملك عبدالعزيز	2.91				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (13) أن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الملك سعود في جميع أبعاد جودة الخدمة أعلى من مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم وجامعة الطائف. كما أن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الملك عبد العزيز في جميع أبعاد جودة الخدمة أعلى من مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة القصيم وجامعة الطائف. ويشير الجدول كذلك إلى أن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة القصيم في جميع أبعاد جودة الخدمة أعلى من مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الطائف.

الفرضية الثالثة التي نصها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة، والجدول (14) يبين نتائج التحليل.

الجدول (14)
نتائج التباين الأحادي للفروق في مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة

الجامعات السعودية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	مستوى دلالة ف
جامعة القصيم	2.61	0.955	131.478	*0.000
جامعة الطائف	2.07	0.794		
جامعة الملك سعود	3.66	0.986		
جامعة الملك عبد العزيز	2.98	0.924		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للمادية (131.478)، وبقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي نصها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة". ولتحديد اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (15) نتائج الاختبار.

الجدول (15)
نتائج اختبار شيفيه للفروق في مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة

الجامعات السعودية	المتوسطات الحسابية	جامعة القصيم	جامعة الطائف	جامعة الملك سعود	جامعة الملك عبد العزيز
جامعة القصيم	2.61	-	*	*	*
جامعة الطائف	2.07		-	*	*
جامعة الملك سعود	3.66			-	*
جامعة الملك عبد العزيز	2.98				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (15) أن مستوى رضا طلبة جامعة الملك سعود أعلى من مستوى رضا طلبة جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم وجامعة الطائف. كما أن مستوى رضا طلبة جامعة الملك عبد العزيز أعلى من مستوى رضا طلبة جامعة القصيم وجامعة الطائف. ويشير الجدول كذلك إلى أن مستوى رضا طلبة جامعة القصيم أعلى من مستوى رضا طلبة جامعة الطائف.

الفرضية الرابعة التي نصها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس، والجدول (16) يبين نتائج التحليل.

الجدول (16)

نتائج اختبار (ت) للفروق في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس

أبعاد جودة الخدمة	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة ت المحسوبة	مستوى دلالة ف
المادية	أنثى	2.70	1.301	0.04	0.699	0.485
	ذكر	2.74	0.988			
الاعتمادية	أنثى	2.84	1.196	0.06	1.088	0.277
	ذكر	2.90	1.017			
الاستجابة	أنثى	2.60	1.189	0.14	2.442	*0.015
	ذكر	2.74	0.984			
الضمان	أنثى	2.92	1.181	0.19	3.126	*0.002
	ذكر	3.11	1.040			
التعاطف	أنثى	2.67	1.130	0.16	2.894	*0.004
	ذكر	2.83	1.007			
الكلية	أنثى	2.75	1.102	0.11	2.262	*0.024
	ذكر	2.86	0.894			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية ببعدي المادية والاعتمادية تعزى للجنس حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للمادية (0.699)، وللاعتمادية (1.088)، وبقيمة احتمالية (0.485، 0.277)، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=0.05).

ويبين الجدول كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بالأبعاد الأخرى تعزى للجنس حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للاستجابة (2.442)، وللضمان (3.126)، وللتعاطف (2.894)، والجودة الكلية (2.262)، وبقيم احتمالية (0.015، 0.002، 0.004، 0.024) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، وكانت هذه الفروق لصالح الطلاب مقارنة بالطالبات.

وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي نصها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (الاستجابة، الضمان، التعاطف، الكلية) تعزى للجنس ". وتقبل الفرضية العدمية التي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية ببعديها (المادية، الاعتمادية) تعزى للجنس ".

الفرضية الخامسة، التي نصها، " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس، والجدول (17) يبين نتائج التحليل.

الجدول (17): نتائج اختبار (ت) للفروق في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة ت المحسوبة	مستوى دلالة ف
أنثى	2.83	1.126	0.09	1.575	0.116
ذكر	2.92	0.979			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

يلاحظ من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.575)، وبقيمة احتمالية (0.116)، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=0.05)، وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية العدمية التي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس".

1.5 مناقشة النتائج:

تناولت الدراسة تحليل جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية وأثرها في تحسين رضاهم، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- إن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية متوسط، وكانت جميع أبعاد جودة الخدمات المقدمة للطلبة متوسطة. وبتحليل أبعاد جودة الخدمات المقدمة للطلبة يتضح أن بعد الضمان احتل الرتبة الأولى في حين احتل بعد الاستجابة الرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الجامعات السعودية بذلت جهوداً من أجل تطوير خدماتها المقدمة للطلبة، إلا أن هذه الجهود ما زالت دون المتوقع، وتحتاج إلى تفعيل عملية التحسين المستمر للخدمة بالاعتماد على التغذية الراجعة التي تحصل عليها الجامعة من كافة الأطراف سواء كانت الإدارة أو الهيئة التدريسية أو الهيئة الإدارية أو الطلبة أو مؤسسات المجتمع المدني، لا سيما أن الخدمات التي تقدمها الجامعات تنعكس بشكل مباشر وغير مباشر على المجتمع بكافة مكوناته.

وقد أشارت النتائج إلى أن الجامعات السعودية اهتمت بشكل أكثر ببعد الضمان، مما يعكس اهتمامها بتعزيز شعور الطلبة بالأمان من الخدمة المقدمة لهم، ومن يقدم الخدمة لهم، وذلك يسهم في إيجاد أجواء مريحة يسودها التعاون والراحة

النفسية مما يسهم في تعزيز دافعية الطلبة نحو التعلم. ويمكن تفسير سبب احتلال بعد الاستجابة المرتبة الأخيرة بالنسبة للجامعات السعودية فقد يعود ذلك إلى عدم الاهتمام الكافي بتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين نحو عملهم، وتوعيتهم بأهمية العمل الذي يقومون به، ومدى إسهام دورهم في تحقيق أهداف الجامعة وغاياتها، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى عدم الاهتمام الكافي بتدريب العاملين لإكسابهم المعارف وتطوير مهاراتهم في أداء مهام عملهم على النحو الأكمل، وهذا يسهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وبمقدرتهم على أداء مهام عملهم بكفاءة، ويعزز رغبتهم واستعدادهم لتقديم خدماتهم للطلبة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوقرة وآخرون (2014) التي بينت أن تقييم الطلبة لضمان جودة الخدمة متوسطاً، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (Saif, 2014) التي أشارت إلى أن تطبيق معايير جودة الخدمة كان متوسطاً، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة الفرا والعوضي (2013) التي بينت أن جودة الخدمات المقدمة للطلبة بأبعادها (الجوانب المادية الملموسة، مجال الاعتمادية، مجال الاستجابة، مجال السلامة والأمان، مجال التعاطف الاجتماعي) جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Çerri, 2012) التي بينت أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلبة مرتفع، واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة الربيعي وآخرون (2011) التي أشارت إلى أن مستوى جودة الخدمة التعليمية المدركة بجميع أبعادها كان منخفضاً.

- إن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الملك سعود جاء بالرتبة الأولى مقارنة بالجامعات الأخرى محل الدراسة، في حين جاء مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الطائف بالرتبة الأخيرة. هذا وقد كان مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية محل الدراسة متوسطاً باستثناء مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة

الطائف فقد كان منخفضاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نجاح جامعة الملك سعود يعزى إلى إفادتها من الخبرات والتجارب السابقة التي اكتسبتها على مدى ستة عقود منذ نشأتها عام 1377 هـ الموافق 1957م، حيث سعت الجامعة خلال تلك الفترة على تطوير الخدمات المقدمة للطلبة، وإجراء التحسين المستمر لها وما زالت تعمل على ذلك، وهذه الفرصة لم تحظى بها جامعة الطائف حيث إنها أنشأت عام 1424هـ، ولهذا فهي بحاجة إلى الإفادة من خبرات الجامعات السعودية الأخرى كجامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز في تطوير الخدمات المقدمة لطلبتها. وهذه النتيجة تظهر أهمية تبادل الخبرات والتجارب بين مختلف الجامعات السعودية في تطوير الخدمات المقدمة للطلبة.

- شكل بعد الضمان الرتبة الأولى لجميع الجامعات محل الدراسة، في حين شكل بعد الاستجابة الرتبة الأخيرة لجامعة الملك سعود، وجامعة الطائف، وشكل بعد المادية الرتبة الأخيرة لجامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الجامعات السعودية اهتمت بتعزيز شعور الطلبة بالأمان فيما يتعلق بالخدمة المقدمة لهم، أو فيما يتعلق بمقدمي الخدمة، ولكن ما زالت جامعة الملك سعود وجامعة الطائف بحاجة لبذل المزيد من الجهود فيما يتعلق بإكساب العاملين المعارف، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم لتعزيز رغبتهم واستعدادهم لتقديم الخدمات للطلبة، أما جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم فهي بحاجة إلى بذل مزيد من الجهود فيما يتعلق بتطوير المكونات المادية للخدمة المقدمة للطلبة، مثل: المباني، والقاعات، والأثاث، والمرافق، والساحات، والأجهزة والمعدات.
- أظهرت الجامعات محل الدراسة اهتماماً أقل فيما يتعلق ببعض مؤشرات جودة الخدمة: "تتناسب تجهيزات الجامعة مع مستوى توقعات الطلبة"، "الدقة في تقديم الخدمات المختلفة للطلبة من المرة الأولى"، "الاستجابة

الفورية لحل مشكلات الطلبة"، "يتعامل العاملون في الجامعة بمهنية مع الطلبة"، "تهتم الجامعة بحل مشكلات الطلبة". ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تجهيزات الجامعات السعودية تتم دون الأخذ بعين الاعتبار حاجات الطلبة ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، حيث لم يتم التعامل مع الطلبة كشريك استراتيجي بهذا الخصوص، أما دقة تقديم الخدمة من المرة الأولى فهذا مؤشر يعكس انخفاض المستوى المهني والمهاري والتخصصي لمقدمي الخدمة في الجامعات، مما انعكس على مستوى أدائهم لأعمالهم، أما فيما يتعلق بالمهنية والاستجابة الفورية لمشكلات الطلبة فيمكن أن تعزى هذه النتيجة لأمرين أولهما: عدم مرونة الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالأعمال التنفيذية والروتينية في الجامعة، وثانيهما: انخفاض مهنية مقدمي الخدمة إلى جانب تواضع شعورهم بالولاء والانتماء لجامعتهم، مما انعكس على سرعة استجابتهم لمشكلات العمل وربما يصل الأمر إلى الإضرار بسمعة الجامعة.

- إن مستوى رضا طلبة الجامعات السعودية متوسط، وشكلت الفقرة " أشعر بالرضا عن إجراءات التسجيل" الرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة "أشعر بالرضا عن الخدمات الطلابية المختلفة" الرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى نجاح الجامعات السعودية في تعزيز شعور الرضا لدى طلبتها من خلال الجهود التي تبذلها في تطوير الجامعة وخدماتها ومرافقها، إلا أن هذه الجهود ما زالت لا تحقق توقعات الطلبة، لا سيما أن حاجات الطلبة ورغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية متغيرة ومتطورة باستمرار، وفيما يتعلق بتحقيق أعلى مستوى من الرضا حول إجراءات التسجيل فيمكن تفسير ذلك بأن اجراءات التسجيل ثابتة نسبياً، وتتم ضمن إجراءات روتينية محددة، ويمكن تطويرها بسهولة، بالإضافة إلى أنها مرتبة باطار زمني محدد في بداية كل فصل دراسي، وهذا أدى إلى سهولة تقديم هذه الخدمة للطلبة بمستوى يحقق توقعاتهم، أما الخدمات

الطلابية فهي بطبيعتها خدمات معقدة، وتتطلب درجة عالية من المرونة لأنها تعالج المشكلات اليومية للطلبة باستمرار، والتي قد تتراوح ما بين مشكلات بسيطة إلى معقدة تتطلب حلولاً خاصة، وهذا يفرض ضرورة امتلاك مقدمي هذه الخدمة معارف خاصة ومهارات عالية تساعدهم على تقديم الخدمة على النحو الذي يتوقعه الطلبة، لاسيما أن هذه المشكلات قد تكون روتينية تحتاج حلولاً معروفة أو جديدة تحتاج إلى حلول إبداعية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حلس (2015) التي أشارت إلى أن مستوى رضا الطلبة عالٍ. واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة الربيعي وآخرون (2011) التي أشارت إلى أن مستوى رضا الطلبة منخفض أيضاً.

- إن مستوى رضا طلبة جامعة الملك سعود جاء بالرتبة الأولى في حين جاء رضا طلبة جامعة الطائف في الرتبة الأخيرة. هذا وكان مستوى رضا الطلبة الجامعات السعودية محل الدراسة متوسطاً باستثناء مستوى رضا طلبة جامعة الطائف فقد كان منخفضاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جامعة الملك سعود استثمرت ما تمتلكه من خبرات سابقة وتجارب في توجيه جهودها نحو تحسين شعور الرضا لدى طلبتها من خلال الخدمات التي تقدمها لهم وهذه الفرصة لم تتح لجامعة الطائف.
- شكلت الفقرة "أشعر بالرضا عن إجراءات التسجيل" الرتبة الأولى في جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم، في حين شكلت الفقرة "أشعر بالرضا عن المقررات الدراسية" الرتبة الأولى في جامعة الطائف. أما الفقرة "أشعر بالرضا عن الهيئة التدريسية والإدارية" فقد شكلت الرتبة الأخيرة في جامعة الملك سعود، وشكلت الفقرة "أشعر بالرضا عن الخدمات الطلابية المختلفة" الرتبة الأخيرة في جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم، في حين شكلت الفقرة "أشعر بالرضا عن الجامعة ومرافقها المختلفة" الرتبة الأخيرة في جامعة الطائف. ويمكن تفسير هذه

النتيجة أن النجاح في تحقيق رضا الطلبة عن إجراءات التسجيل جاء نتيجة للجهود المستمرة لتطوير هذه الخدمة لا سيما وأنها تعد من الخدمات الأكثر استقراراً ورتابة مما لا يتطلب جهوداً معقدة أما جامعة الطائف فقد اهتمت بالمقررات الدراسية على اعتبار أنها تمر بالمراحل الأولية لتطور الخدمات الجامعية، حيث تشكل هذه المرحل نقطة انطلاق لتطوير الخدمات الأخرى، وفيما يتعلق بالرضا عن الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة الملك سعود فيمكن تفسير هذه النتيجة أن الجامعة اهتمت بجانب أكثر من آخر، مما انعكس على هذه النتيجة. هذا وما زالت جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم لم تحقق بعد توقعات الطلبة فيما يتعلق بالخدمات الطلابية، والتي تعد من أكثر مراحل تطوير خدمات الجامعة تعقيداً، نتيجة لطبيعة مشكلات الطلبة التي تتسم بالتغير المستمر وظهور مشكلات جديدة تتطلب حلول إبداعية، أما الرضا عن مستوى الجامعة بالنسبة لجامعة الطائف فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن جامعة الطائف لم تصل إلى مراحل متقدمة في تقديم خدماتها للطلبة لذا من المبكر تشكل شعور الرضا لدى الطلبة عن الجامعة ككل.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لجودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة) في رضاهم، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لجودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (المادية، الضمان، التعاطف) في رضاهم، وأن بعد التعاطف أقوى أبعاد جودة الخدمة أثراً في رضا الطلبة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حلس (2015) التي أشارت إلى وجود أثر لجودة الخدمة التعليمية على رضى طلبة. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (Ali & Mohamed, 2014) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الخدمة بكافة أبعادها ورضا الطلبة، وكان أقوى هذه الأبعاد ارتباطا برضا الطلبة الاعتمادية

والتعاطف. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (Saif, 2014) التي أشارت إلى وجود أثر لتطبيق معايير جودة الخدمة على رضا الطلبة، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (Budiendra & Wandebori, 2012) التي أشارت إلى وجود أثر لجودة الخدمات والتسهيلات الجامعية في رضا الطلبة. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (Sumaedi, Bakti & Metasari, 2011) التي بينت وجود أثر لجودة الخدمة المدركة والأسعار المدركة على رضا الطلبة. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة الربيعي وآخرين (2011) التي بينت وجود أثر لجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة، وأن أقوى أبعاد جودة الخدمة تأثيراً على رضا الطلبة كان بعد التعاطف، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة الطائي (2010) التي أظهرت وجود أثر لجودة الخدمة بجميع أبعادها في رضا الطلبة، وكانت أبعاد الجودة الأقوى تأثيراً في رضا الطلبة هي الاعتمادية، والموثوقية، والتعاطف، بينما كان بعدي الملموسية، والاستجابة الأقل تأثيراً.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة. حيث إن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الملك سعود في جميع أبعاد جودة الخدمة أعلى من مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم وجامعة الطائف. كما أن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الملك عبد العزيز في جميع أبعاد جودة الخدمة أعلى من مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة القصيم وجامعة الطائف. وأن مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة القصيم في جميع أبعاد جودة الخدمة أعلى من مستوى جودة الخدمات المقدمة لطلبة جامعة الطائف. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفرا والعوضي (2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلبة تعزى لفروع الجامعة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى لاختلاف الجامعة. حيث إن مستوى رضا طلبة جامعة الملك سعود أعلى من مستوى رضا طلبة جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم وجامعة الطائف. كما أن مستوى رضا طلبة جامعة الملك عبد العزيز أعلى من مستوى رضا طلبة جامعة القصيم وجامعة الطائف. وأن مستوى رضا طلبة جامعة القصيم أعلى من مستوى رضا طلبة جامعة الطائف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية ببعديها (المادية، الاعتمادية) تعزى للجنس. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية بأبعادها (الاستجابة، الضمان، التعاطف، الكلية) تعزى للجنس، ولصالح الطلاب مقارنة بالطالبات. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Kassim, Bogari and Zain, 2013) التي أشارت إلى وجود فروق في جودة الخدمة بين الطلبة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفرا والعوضي (2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلبة تعزى للجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في رضا طلبة الجامعات السعودية تعزى للجنس.

2.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز دور جودة الخدمات المقدمة لطلبة الجامعات السعودية في تحسين رضاهم، وعلى النحو الآتي:

- العمل على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للطلبة من خلال مراجعة إجراءات تقديم هذه الخدمات، وتطوير معارف ومهارات وخبرات مقدمي الخدمة، وتبادل الخبرات والتجارب بين الجامعات السعودية، وتطوير مؤشر معيار لمستوى جودة الخدمة من خلال المقارنة المرجعية بين الجامعات السعودية على وجه الخصوص، ومراجعة الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالأعمال التنفيذية والروتينية، والإفادة من التغذية الراجعة من كافة الأطراف سواء كانت الإدارة أو الهيئة التدريسية أو الهيئة الإدارية أو الطلبة أو مؤسسات المجتمع المدني.
- العمل على تعزيز دافعية العمل والولاء والانتماء لدى العاملين في الجامعات السعودية، وتمكينهم لأداء مهام عملهم بكفاءة، لا سيما أولئك الذي يقدمون خدمات طلابية، وذلك من خلال إخضاع العاملين لدورات تدريبية متخصصة بشكل دوري ومستمر، وإلحاقهم ببرامج سلوكية تعزز مهارات التواصل لديهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتقدير أداء العاملين المتميز (الموظف المثالي أو المبدع).
- ضرورة الاهتمام بحاجات الطلاب ورغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية، بدرجة متوازنة مع حاجات الطالبات ورغباتهن وتوقعاتهن المستقبلية، وذلك من خلال استطلاع حاجات الطلبة ورغباتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر والمشكلات التي يواجهونها ليصبح بذلك جزء من ثقافة المنظمة.
- ضرورة قيام جامعة الطائف بالإفادة من خبرات الجامعات السعودية الأخرى كجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، في تطوير الخدمات المقدمة لطلبتها. وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مشتركة بين تلك الجامعات، تسهم في تبادل الخبرات الأكاديمية والإدارية، خصوصاً فيما يتعلق بنقل التجارب الناجحة بين هذه الجامعات.

- قيام جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم بتطوير المكونات المادية للخدمة المقدمة للطلبة مثل: المباني، والقاعات، والأثاث، والمرافق، والساحات، والأجهزة، والمعدات، في ضوء حاجات الطلبة ورغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية. وذلك من خلال المسح المستمر لتصورات الطلبة عن المكونات المادية للخدمة، بالإضافة إلى إجراء دراسات التنبؤ المستقبلية، والتي تسهم في توقع أعداد الطلبة في تلك الجامعات المستقبلاً، وتضمين ذلك ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- الاهتمام بالخدمات الطلابية ومراعاة ما تتسم به هذه الخدمات من تعقيد وعدم استقرار، والتأكيد على امتلاك مقدمي هذه الخدمة على وجه الخصوص معارف خاصة ومهارات عالية تساعدهم على تقديم الخدمة على النحو الذي يتوقعه الطلبة، وخصوصاً جامعة الملك عبد العزيز وجامعة القصيم. وذلك من خلال تحليل العمل لتلك الوظائف، وتطوير الوصف والتوصيف الوظيفي لها باستمرار، وبما يتوافق مع التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات الطلابية، وتقديم برامج تدريبية متخصصة لذلك.
- تعزيز اهتمام جامعة الملك سعود بتطوير وتنمية علاقة الطلبة بالهيئة التدريسية والإدارية. وذلك من خلال تفعيل نظام الإرشاد الأكاديمي، وتفعيل الأنشطة الطلابية، والمراكز ذات الصلة في الجامعة مثل مركز ريادة، ومركز الابداع وغيرها.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على الجامعات السعودية الأخرى، وإجراء المقارنات المرجعية بينها، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على الجامعات السعودية محل الدراسة للكشف عن مدى التطور الذي حدث لجودة الخدمات المقدمة للطلبة منذ إعداد هذه الدراسة.

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على الجامعات السعودية التي تركز على دراسة متخصصة لإحدى أنواع الخدمات المقدمة للطلبة، مثل: جودة الخدمات الإدارية، وجودة الخدمات التعليمية، وجودة الخدمات الطلابية، وجودة الخدمات الإرشادية، وجودة الخدمات البحثية وغيرها.

المراجع

2.6 المراجع العربية:

- بني حمدان، خالد (2012) . جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضى الطلبة دارسه تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية: البحرين، 4-5 أبريل، (صص 917-929).
- بوقرة، رابح وسامية، خرخاش وميمون، الطاهر ولعراف، فائزة (2014). تقييم ضمان جودة الخدمة التعليمية لنظام L.M.D من وجهة نظر الطلبة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء: الأردن، 1-3 أبريل، (صص 33-40).
- حلس، سالم عبد الله (2015). أثر جودة الخدمة التعليمية على رضى الطلبة: دراسة تطبيقية على طلبة الماجستير في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(1): 98-122.
- الدرادكة، مأمون وشبلي، طارق (2002). الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الربيعي، ليث والنعيمي، محمود وقدورة، روان (2011). أثر جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء: الأردن، 10-12 أيار، (صص 1-23).
- الضمور، هاني(2015)، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر.
- الطائي، رعد عبد الله (2010). أبعاد جودة خدمة التعليم العالي في الجامعة الخاصة: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (16)، العدد (58): 28-57.

- العاجز، فؤاد (2006). السمات الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة للتعليم العالي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية، الجودة في التعليم العالي، 2(1): 42-61.
- الفرا، اسماعيل والعوضي، رأفت (2013). قياس جودة الخدمات التي تقدميا الجامعات الفلسطينية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول بعنوان: "دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع"، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، خان يونس: فلسطين، 22-23/أكتوبر.
- وزارة التعليم العالي، (2013). إحصاءات التعليم العالي، الرياض: وزارة التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي، (2013). حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض: وزارة التعليم العالي.

2.6 المراجع الأجنبية:

- Alhudaithy, Abdullatif Ibrahim (2014). The Effect of the Service Quality Provided by Saudi Universities on Students' Satisfaction: A Marketing Approach. Journal of Administrative and Economic Sciences, 7(2): 45-76.
- Ali, A. & Mohamed, A. (2014). Service Quality Provided by Higher Education Institutions in Somalia and Its Impact on Student Satisfaction, European Journal of Business and Management, 6(11): 143-148.
- Al-Tit, Ahmad A. & Suifan, Taghrid S. (2015). The Mediating Role of Job Characteristics in the Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction, International Journal of Business and Management, 10(9): 215-222.
- Al-Tit, Ahmad A. (2015). The Effect of Service and Food Quality on Customer Satisfaction and hence Customer Retention, Asian Social Science, 11(23): 129-139.
- Arokiasamy, A. & Abdullah, Abdul Ghani (2012). Service Quality and Students' Satisfaction at Higher Learning Institutions: A Case Study of Malaysian University Competitiveness, International Journal of Management and Strategy, 3(5): 1-16.
- Babakus, E. & Boller, G. W. (1992). An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. Journal of Business Research, 24(3): 253-268.
- Bojanic, David. C. (1991). Quality Measurement in Professional Services Firms. Journal of Professional Services Marketing, 7(2): 27-36.
- Budiendra, R. & Wandebori, H. (2012). Influence of Facility and Service Quality on Faculty of Pharmacy Student Satisfaction. Paper presented to 2nd International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Sciences (BEMBS'2012), Bali: Indonesia, Oct. 13-14.
- Çerri, Shpëtim (2012). Assessing The Quality of Higher Education Services Using A Modified SERVQUAL Scale, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 14(2): 664-679.

- Cronbach, L. J. & Meehl, P. E. (1955). Construct Validity in Psychological Tests. Psychological Bulletin, 52: 281–302
- Helgesen, Øyvind & Nesset, Erik (2007). What Accounts for Students' loyalty? Some Field Study Evidence. International Journal of Educational Management, 21(2): 126-143.
- Howard, John A. & Sheth, Jagdish N. (1969). The Theory of Buyer Behavior, New York: John Wiley.
- Juran, J. M. (1992). Juran on Quality By Desiggn, Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Kassim, N., Bogari, N. & Zain, M. (2013). Service Quality of a Public University in Saudi Arabia, Journal of e-Learning and Higher Education, Vol. 2013: 1-18.
- Kassim, N., Bogari, N. & Zain, M. (2015). Female Students' Perception of Service Quality in A Gender-Segregated College Environment, Social Behavior and Personality, 43(6): 921–930.
- Majeed, S. & Ziadat, M. (2008). Quality and Accreditation of Public Education Institutions and University. Amman: Dar Assafaa.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). Psychometric Theory, 3ed Ed., New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1): 12-40.
- Rudner, L. M. (1994). Questions to Ask When Evaluating Tests. Practical Assessment, Research and Evaluation, 4 (2). http://PAREonline.net/getvn.asp?v=4&n=2 . P. 1.
- Saif, Naser (2014). The Effect of Service Quality on Student Satisfaction: A Field Study for Health Services Administration Students, International Journal of Humanities and Social Science, 4(8): 172-181.
- Secolsky, Charles (1987). On the Direct Measurement of Face Validity: A Comment on Nevo, Journal of Educational Measurement, 24(1): 82.83.

- Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 6th Edition, New York: John Wiley and Sons,
- Sumaedi, S., Bakti, I. G. & Metasari, Nur (2011). The Effect of Students' Perceived Service Quality and Perceived Price on Student Satisfaction. Management Science and Engineering, 5(1): 88-97.
- Yuksel, A., & Yuksel, F. (2002). Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: a segment-based approach. Journal of Vacation Marketing, 9 (1): 52-68.
- ZeithamI, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality, Journal of Marketing, 6: 31-46.

Services Quality Provided to Students of Saudi Universities and Its Impact on Enhancing their Satisfaction

Ahmad A. Al-Tit, Ph.D.

Assistant Professor of Business Administration, College of Business & Economics (CBE), Qassim University, KSA

Sura I. Al-Ayed, Ph.D.

Assistant Professor of Business Administration,

Saudi Electronic *University*

ABSTRACT

The aim of this study was to evaluate the quality of services provided to students of Saudi universities and its impact in enhancing their satisfaction. A questionnaire consisted of 31 items was developed in order to measure research constructs. Out of the items, 25 items measure five dimensions of service quality (tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy); based on the gap model, in addition to a measure of students' satisfaction encompass 6 items. The validity and reliability of the questionnaire were assured. Using a stratified cluster random sample from four Saudi universities covers 1476 students, on the basis of descriptive methodology as well as employing convenient statistical procedures, the results of the study showed that the level of service quality provided to the students was moderate. And the level of student satisfaction of Saudi universities was moderate. The results pointed out that assurance was in the first rank, where responsiveness in the last rank. Additionally, there were statistical differences in service quality along with the students'

satisfaction due to university. The differences in service quality related to responsiveness, assurance, empathy and all dimensions were attributed to sex in favor of male students.

On the strength of the above mentioned results, the study recommended that universities should pay more attention to continuous improvement of service quality provided to students via re-evaluating such services, developing providers' skills, exchange of experience among universities, benchmarking between universities, re-evaluating job-related rules and regulations, and benefiting from feedback.

Keywords: Service Quality; Measurement of Service Quality; Students' Satisfaction; Gaps Model; Saudi Universities.

Measuring Customer Satisfaction with the Quality of Hospital Services offered by the Government: A Case Study of King Khalid Hospital in Al-Kharj, KSA

Tarek Tawfik El – Khateeb [1]

Haider Mahmood [2]

[1] Assistant Professor, Department of Marketing , College of Business Administration, Prince Sattam bin Abdulaziz University, Al-Kharj, K.S.A., Assistant Professor, Department of Agric. Economics, Kafr Alsheikh University , Egypt , tkhteb@yahoo.com, 00966534783925

[2] Assistant Professor, Department of Finance, College of Business Administration, Prince Sattam bin Abdulaziz University, Al-Kharj. haidermahmood@hotmail.com, 00966503513163

Abstract

The present study aims at finding the level of customer/patient satisfaction in acquiring hospital services from King Khalid Hospital, a public sector institution. For this purpose, the SERVQUAL model with its five quality dimensions was tested. To collect the primary data, we distribute 500 well-structured questionnaires through a simple random sampling. The descriptive statistics analysis, correlation matrix analysis, patient's profile analysis, reliability analysis, factor analysis and quality gap analysis were conducted to ensure reliability and validity of questionnaire, sample size, quality dimensions, items in each quality dimension and quality gap results. The study finds a reasonable contribution of all kinds and cohorts of patients in our survey. Therefore, our sample size remains representative to the population. The correlation matrix has confirmed strong relationships among the all perceived quality dimensions and between all perceived dimensions and total average perceived quality. The reliability analysis and factor analysis have confirmed that our items and constructs are reliable to use in further analysis. Negative and significant gaps in the perceived and expected quality dimensions and individual items were found. The overall average quality gap were also found to be negative and significant. The level of customer satisfaction remains low with average score of approximately 3. The highest gap was observed in the reliability quality dimension and this result is also supported by correlation

analysis and factor analysis. The contribution of individual items in the service quality dimensions were also observed and quantified. The study concludes that the service provided by the hospital was unsatisfactory according to the patients' perception. We suggest the improvement of the quality of services particularly in the reliability quality dimension to better meet patients' expectations.

Keywords: SERVQUAL model, quality dimensions, perceived quality, expected quality

1.1 Introduction

Health care in Kingdom of Saudi Arabia has been facilitated primarily by the Ministry of Health in cooperation with other government organizations. The Saudi government is giving great attention to the health of society as 8.65%, 9.14% and 9.54% of the total government budgets have been allocated to the health and social sector development in the years 2013, 2104 and 2015 respectively. By this effort of government, 312 public sector hospitals are working in the Kingdom with 52,332 beds, 52,786 physicians and 123,588 nurses in the year 1435 Hijri. Other than hospitals, 2,281 public sector health units and 81,459 public sector allied health personnel are working in the Kingdom. This gives a competitive environment to the private sector health facilities as 2,412 private health units, 35,742 private allied health personnel and 141 private hospitals are also working in the Kingdom. The private hospitals have 15,664 beds, 28,746 physicians and 41,768 nurses (SAMA, 2015). These statistics show an availability of a good quantitative health infrastructure in the Kingdom but the qualitative aspects of the medical services cannot be ignored.

Service quality can be defined as the quality of service expected by the service recipient. In the medical/hospital services, the expectation and the perception of the patients are very important for the service providers since the difference between these two determines consumer satisfaction/dissatisfaction. Better

quality of actual medical service received by patient, as per expectation, guarantees for the use of this service by patients again if needed. The measurement of service quality in the hospitals has no set criteria. However, it can be measured through the functional and technical aspects of quality. Technical quality can be achieved with the availability of the infrastructure of the hospital and its proper use. On the other hand, functional quality depends on the way things are done or the way medical facilities are provided. Technical and functional quality aspects are both very important for the overall satisfaction of patients in hospitals. Therefore, it is very important to know the perception of these patients about attained services and also its deviation from their expectations.

The SERVQUAL model developed by Parasuraman et al. (1985) has been used extensively in many empirical studies to know the gap between actual and expected service quality. This model discusses the ten dimensions of quality but the extended form of this model carries only five dimensions (Nyeck et al., 2002). This has focused the attention of most of empirical studies on the issue of measuring the service quality of hospitals. These five quality aspects are tangibility, reliability, responsiveness, empathy and assurance. Tangibility aspect of hospital services captures the physical, health and manpower infrastructure of the hospital which facilitates the patients in acquiring the medical services. The reliability dimension wins patient confidence if hospitals show an ability to perform medical desired services timely and with

accuracy. Responsiveness can be measured through the degree of willingness of hospitals to provide prompt services to patients. Empathy reflects the individual care to the patients. Individual care wins the confidence of patients and creates trust with medical staff in the eyes of a patient. Last but not least, assurance can be measured through the degree of trust won by hospital employees through their knowledge and good behavior. The courtesy of all staff, ranging from receptionist to medical staff, is very important in achieving the confidence of patients and in raising the quality of hospital services.

King Khalid hospital, including its Prince Sultan Center for Health Services, is a public sector hospital running under the control of the Ministry of Health. It has been serving the Al-Kharj region and its neighboring towns and villages since 1400 Hijri. It has 350 beds, an excellent team of doctors, nurses and other technicians and also has all required medical sections. It provides all types of inpatient, outpatient and emergency services. According to the infrastructure of this hospital, the medical services are expected at a high level of quality. The government of Saudi Arabia is determined to increase the quality of medical services for Saudi and non-Saudi nationals living in the Kingdom and it is also providing a significant budget for the medical services for this purpose. This make it crucial to test the level of quality of medical services provided by public hospitals.

1.2 Objectives of the Present Study

The present study aims at estimating the satisfaction level of customers (patients) in a public sector hospital, King Khalid Hospital and Prince Sultan Center for Health Services in Al-Kharj, through a structured questionnaire. A services gap analysis is conducted using the "SERVQUAL" model. The level of service quality from the customers' perspective is measured by the difference between actual service (actual performance) and expected service by customer according to the following formula: Service Quality = Customers' Perceptions – Customers' Expectations. The gap of service quality will be measured and statistically tested by five dimensions of the SERVQUAL model namely: Reliability, Assurance, Tangibility, Empathy and Responsiveness, also known as RATER. The study also aims at differentiating and ordering the relative importance of these dimensions from the customer's perceptive and to test the overall satisfaction level and determine any gaps between the quality dimensions.

1.3 Null Hypotheses

To meet the objectives of the present study, we have formulated the following statistical null hypotheses to ensure the validity and reliability of results and to come up with statistically significant results:

I. There is no significant gap between the expected and perceived quality dimensions.
II. The overall satisfaction of consumers has been met by the hospital or there is no significant gap between expected and perceived quality of hospital services.

1.4 Significance of the Present Study

The present study is going to contribute in the body of knowledge through the collection of primary data on the service quality dimensions at King Khalid Hospital and Prince Sultan Center for Health Services in Al-Kharj using a structured questionnaire, which was carefully developed considering the local facts of this area. Secondly, it uses SERVQUAL model which will investigate five dimensions of service quality. This will provide valuable information to the hospital's administration to assess quality issues and improve their services in accordance with the patients' needs. This study is the first study of its kind to investigate this issue at King Khalid Hospital. Its design may also provide a useful template for conducting research in other hospitals in the Kingdom.

2. Literature Review

There have been a number of studies testing quality in hospital services provided by the private and public sector by utilizing the SERVQUAL model. The present study will focus on a few of these studies in terms of analyses and results in order to gain

insight into the factors responsible for low quality hospital services rather than the major constructs of the SERVQUAL model.

Al-Faraj (2009) conducted a study to measure the quality of four big public sector hospitals in Syria. He collected the data from 474 respondents based on seven quality dimensions and validated the reliability of constructs based on Cronbach's Alpha values. He found that average satisfaction scores remained above the average value of 2.5 and 75% of patients expressed a satisfactory service quality in the hospital. He concluded that services in these hospitals satisfactory. Al-Taweel et al. (2010) investigated the SERVQUAL model on a group of hospitals located in Nineveh, Iraq to determine the level of service quality. Based on the percentage analysis of service quality gap, they concluded that most of the statements in the services quality dimensions contributed to the service quality gap and patients were not satisfied with the quality of services provided. Aisha (2010) investigated the SERVQUAL model at the General Hospital of Ain Tayah, Algeria using five quality dimensions of this model. She found that patients were not only worried about the services related to treatment but they considered all services from entry to exit. She found a positive correlation between service quality and patient's satisfaction level. The lack of policy regarding tangibility aspects was found to contribute to the service quality gap at large. She also found that the quality of hospital services was greatly affected by the systems

and methods used by workers to provide service in a distinctive and attractive manner based on personal skills and capabilities.

Al-Jazari et al. (2011) investigated the service quality of a public sector Al Faiha Hospital in Basrah, Iraq. They collected the data from patients admitted in different sections of the hospital and applied a SERVQUAL model to determine the level of patients' satisfaction based on five quality dimensions and 22 statements. The reliability of construct was insured by Cronbach's Alpha value. All quality dimensions except empathy remained reliable. Then, individual statements about quality were investigated. Results show significant gaps in the perceived and expected service quality, leading them to conclude that services provided by the hospital were unsatisfactory. Brahmbhatt et al. (2011) investigated the SERVQUAL model for the private and public hospitals of Gujarat, India with an objective to compare the difference between expected and actual service perceived by the patients according to seven quality dimensions. They collected the data from 246 patients. The results showed that the highest negative gaps were observed in the reliability of both public and private hospitals. The gap of private hospital remained greater than public hospital in terms of reliability and responsiveness. The public hospitals remained a better performer in terms of reliability and responsiveness. For the rest of the dimensions, the quality gap of public hospitals remained greater than private hospitals. Therefore, private hospital outperformed

public hospital in terms of tangibility, encounter, process, policy and empathy.

Punnakitikashem et al. (2012) investigated the SERVQUAL model in a teaching hospital of Thailand which adopts a lean management system to enhance the quality of the services. They collected the data from 350 patients through a structured questionnaire, through the convenience sampling technique, based on 24 questions and five constructs of the SERVQUAL model. They did the analysis of difference in overall averages of perceived and expected service quality and found a positive but insignificant difference. In the individual construct analysis, they found a positive and significant difference for tangibility construct at 1% level of significance and a negative and significant difference for assurance construct at 5% level of significance. A negative and significance difference was also observed in the empathy construct but at 10% level of significance and gaps in the rest of constructs remained insignificant. They claim that the hospital services remained good according to the patient's judgment and satisfaction. The average score of reliability and tangibility remained higher than others. Accordingly they suggest focusing on the quality aspect of reliability and tangibility to improve further the quality of services.

Zarei et al. (2012) investigated the SERVQUAL model in eight private hospitals in Iran with an objective to compare the difference

between expected and actual service perceived by the patients. They collected data on four dimensions of the SERVQUAL model from 983 patients using a stratified random sampling method, stratified on the size of each hospital. After confirming the reliability of constructs, they found a negative gap between perceived and expected quality of service in the case of all quality dimensions; patients remained unsatisfied with hospital quality services. The highest gap between perceived and expected quality of services was observed in empathy. A lack of individual attention contributed most to the perceived and expected quality gap of the empathy dimension. Poor documentation processes contributed most to the quality gaps of the reliability and responsiveness dimensions. Uncomfortable and unclean environments contributed most to the quality gap of the tangibility dimension.

Chakravarty et al. (2012) investigated the SERVQUAL model in a private hospital in India with an objective to compare the difference between expected and actual service perceived by patients. They collected the data on the five dimensions of SERVQUAL model from 50 outpatients using a simple random sampling technique. After confirming the reliability of constructs, they found a negative and statistically significant gap between perceived and expected quality of service in the case of tangibility and responsiveness dimensions, a negative and insignificant gap for the rest of the quality dimensions, and concluded that patients were unsatisfied with the quality of hospital services. In the investigation

of individual statements of the quality constructs, a lack of modern equipment contributed most to the perceived and expected quality gap of tangibility. A lack of prompt services contributed most to the perceived and expected quality gap of the responsiveness dimension. Al-Azmi et al. (2012) investigated the SERVQUAL model to determine the service quality of physical therapy in three government hospitals in KSA. They found that all five quality dimensions of SERVQUAL model had a significant contribution to the customer's satisfaction levels. The greatest impact was found in the assurance dimension of quality. Further, analysis of quality dimensions revealed that age and education as demographic aspects had a significant impact on customers' satisfaction.

Sayed et al. (2013) investigated the service quality of nurses at the public sector Al Noor Specialist Hospital in Makkah, KSA. They collected the data from ninety patients admitted in different sections of the hospital and applied a SERVQUAL model to determine the level of patients' satisfaction. The service quality gap analysis did not reveal any significant gap between perceived and expected quality along the five dimensions of the SERVQUAL model. Therefore, they concluded that patients were satisfied with service quality of nurses at this hospital. Nsour (2013) investigated the impact of internal marketing on the quality of services in government hospitals operating in Riyadh, KSA. He found that internal marketing (workers' motivation, training and supportive system) had a strong positive impact on the hospital's quality of

services. Therefore, he recommends the service quality in government hospitals be promoted through internal marketing. Al-Borie and Damanhouri (2013) investigated the SERVQUAL model on a mix of 5 private and 5 government hospitals in KSA. All constructs of the SERVQUAL model were found reliable and valid through Cronbach's alpha test. The study found an unsatisfactory level of consumer satisfaction in all quality dimensions. Further in the demographic analysis, they found a significant impact of gender, educational level, occupation of patients and income level on the quality of service provided. Accordingly they recommend that hospital managements consider local demographic aspects of patients when planning the service quality for both public and private hospitals.

Kazemi et al. (2013) investigated the SERVQUAL model after conducting exploratory and confirmatory factor analyses and structural equation modelling in Iranian hospital services. They found negative and significant gaps in all five quality dimensions. They found that a gap of responsiveness dimension contributed majorly to the overall quality gap. Strong relationships were observed in the overall hospital quality and five quality dimensions. Further, the services quality had a positive impact on consumer satisfaction. Yousapronpaiboon and Johnson (2013) investigated the SERVQUAL model in private Thai hospitals using structural equation modeling with an objective to compare the degree of importance of the five dimensions in the SERVQUAL model for

the overall quality of private hospital services. For this purpose, they collected the primary data from 400 outpatients using convenience sampling and asked them about the expected and actual perceived quality of hospital's services. Their study confirmed the validity of the instruments and constructs based on five service quality dimensions and eliminated the weak items based on the general criteria of alpha being less than 0.4. Structure equation modeling was then used to compare the impact of the five dimensions on the overall quality of service. They found that responsiveness had the greatest impact on service quality. However, other dimensions also had a significant contribution in the overall service quality.

Anbari and Tabaraie (2013) investigated the SERVQUAL model in the hospitals of Iran with an objective to compare the difference between expected and actual service perceived by the patients. They collected data on the five dimensions of SERVQUAL model from 385 patients in three teaching hospitals in Arak, Iran using simple random sampling. The highest average expectation score was found in reliability and the lowest in assurance. They also found significant negative gaps between the expected and perceived services quality dimensions in the SERVQUAL model at 5% level of significance but the highest negative gap was observed in tangibility. They also found that hospital equipment and parking space had contributed most to the gap in service quality. Therefore, they suggest improving the physical and medical infrastructure of

hospitals to reduce the gap between the perceived and expected quality of hospital services.

Peprah and Atarah (2014) investigated the SERVQUAL model in the Sunyani Hospital, Ghana with an objective to compare the difference between expected and actual service perceived by the patients. They collected the data along six dimensions of SERVQUAL model from 298 patients using simple random sampling. They found a positive gap between perceived and expected quality of service in the case of tangibility and empathy constructs. The patients remained satisfied with these quality aspects. For the rest of dimensions, the gap was negative along with a newly introduced construct of communication. This shows that patients were not satisfied with the service quality of these dimensions. Waiting time and less time with doctors to check patients were major contributors to the negative gap of expected and perceived quality of reliability dimension. Lack of quality of hospital services in providing prompt 24 services and poor response by nurses were major contributors in the negative gap in the responsiveness dimension. Lack of medical facilities and infrastructure in the doctor's office and the unsatisfactory reputation of the hospital were major contributors to the negative gap in the assurance dimension. Delayed communication by doctors about patients' diseases before their treatment and about their diagnosis were major contributors in the negative gap of the communication dimension. Saaty (2015) also investigated the

service quality of government hospitals in KSA. He collected the data from 400 respondents of distance learning students of King Abdulaziz University. They were working in different regions of the Kingdom and were asked to attain government hospital services before filling the questionnaire. The study used a 5 points Likert scale and eight quality dimensions. The results revealed that patients were not satisfied with the government hospital services. The author suggests improving all aspects of services to improve the customer satisfaction.

Most of the studies assessing patient's satisfaction employed the SERVQUAL model and found individual and overall gaps in the service quality dimensions. Some of the studies discussed above followed reasonable reliability tests to determine the statistical significance of the gaps but others failed to do so. The results of these studies differ widely in concluding the service quality dimensions and the major factors that determine possible (dis)satisfaction hospital patients. Some also found a positive significant gap in the service quality dimensions, indicating a satisfactory level of services. In considering the previous literature, the present study is going to adopt a practical way of testing the service quality gaps to see what the most important service dimensions are and the degree to which they are responsible for the satisfaction/dissatisfaction of service quality provided by King Khalid Hospital in particular.

3. Methodology

3.1 Sample and Data Collection

We distributed 500 questionnaires and received 230 completed forms from 230 respondents. This was a sufficient number of respondents to make the sample representative of the population in King Khalid Hospital, in terms of inpatients, outpatients and other sections. A simple random sampling was adopted for this purpose. Primary data was collected by distributing the questionnaire in Arabic with its English translation on the same form for English-speaking patients. Illiterate patients were interviewed and we filled the questionnaires on their behalf.

3.2 Questionnaire Design and Structure

Our questionnaire was reviewed by two service quality experts. Following the incorporation of their comments and suggestions, the questionnaire was finalized in two segments: the first segment contained the profile of the patients i.e. age, gender, education, income level and hospital section visited. Hospital sections included four options of outpatient clinic, emergency, psychology department and others. Outpatient clinical services are provided to the patients other than emergency cases. These clinics represent all kinds of departments in the hospital. Clinics work on an appointment-based system to provide medical services to the patients and do not render 24-hour services. The emergency section provides medical services 24 hours to the patients in case of

accidents and diseases that need immediate attention. This section has doctors from all sections of the hospital on a 24-hour basis. The psychology section is an outpatient clinic but it is categorized in our questionnaire separately because its patients differ greatly from those in other outpatient clinics. Any hospital service that does not fall under the above categories is classified as "others", which may include X-rays, laboratory and blood bank services.

The second section of the questionnaire has 45 statements regarding the service quality dimensions of the hospital. Each statement elicits a score ranging from 1-5 for the expected and perceived / actual service quality of hospital. The score of 1-5 is defined as an ordinal and Likert-scale, in which 1 represents "strongly disagree", moving towards 5 as "strongly agree". The higher the score, therefore, the higher the satisfaction on the part of patients. The 45 statements were further classified into 5 constructs of the SERVQUAL model. There are 10 statements for reliability quality dimension, 6 statements for assurance and 11 statements for tangibility. There are 9 statements for each quality dimension of responsiveness and empathy.

3.3 Estimation Strategy

To insure the reliability of our constructs and instruments used in the service quality dimensions, we used Cronbach's alpha test developed by Cronbach (1951). The formula for the test is given below:

$$\alpha = \frac{N}{N-1}\left[1 - \frac{\sum_{j=1}^{N} \sigma_{Zi}^2}{\sigma_W^2}\right]$$

N is the number of components, σ_W^2 is variance of total values and σ_W^2 is variance of j component. For testing the validity and reliability, we followed the general rule for good consistency ($\alpha > 0.8$). The Likert scale was used to determine the satisfaction level of each respondent for each statement. This was followed by an Exploratory Factor Analysis to confirm the reliability and validity of our constructs and items. This is a discrete type of variable. To make it a continues variable, the average of all responses for a particular statement was taken and then the average of all statements in the construct. We tested the gap of the average values of the expected and perceived quality of services for each quality dimension separately, to check the patients's satisfaction level for each dimension of quality. Then we tested the gap of combined average of all quality dimensions to check the overall satisfaction/utility of patients regarding the quality of services received from the hospital. To take the difference between average of perceived and expected quality dimensions, we used the following formulae:

SERVQUAL Score = Average score of perceived quality - Average score of expected quality

To test the statistical significance of difference between expected and perceived quality average score, we used the standard t-test. The formula of t-test is given below:

$$t = \frac{\overline{W_1} - \overline{W_2}}{SD_{\overline{W_1} - \overline{W_2}}}$$

The upper component of the formulae contains the difference of the average score of expected and perceived quality responses and the lower component is the standard deviation of the differenced average score of expected and perceived quality responses. In case of a significant t-value, we may say that there is a difference between average score of expected and perceived quality responses and the patients have not enjoyed the service quality according to their expectation and service quality was unsatisfactory for the patients. This analysis was repeated for the individual service quality dimensions separately and for the overall service quality as well.

4. Data Analysis and Discussion

First we discuss the descriptive statistics followed by the characteristics of the patients. Then, we observe the reliability of our constructs and items. At the end of this section, we provide a comprehensive gap analysis.

4.1 Descriptive Statistics

Table 1 shows the descriptive statistics of average quality scores. For the average quality dimensions, average score is between 3.0778 and 3.2251. That shows an average neutral opinion of the patients about the different quality dimensions. The overall average score also remains 3.1939. Moreover the perceptive score remains less than the expectation in all cases. This picture seems to reflect an unsatisfactory service quality provided by the hospital. The minimum and maximum values range from 1 to 5. That shows that all kinds of patient opinions are present ranging from strongly unsatisfactory quality to strongly satisfactory hospital services.

Table 1

Descriptive Statistics

Variable	N	Min.	Max.	Mean	Standard Deviation
Avg. Reliability Score	230	1	5	3.0778	0.8510
Avg. Responsiveness Score	230	1	5	3.1556	0.8514
Avg. Assurance Score	230	1	5	3.1739	0.8932
Avg. Tangibility Score	230	1	5	3.3162	0.7673
Avg. Empathy Score	230	1	5	3.2251	0.8345
Avg. Total Quality Score	230	1	5	3.1939	0.7781

Table 2 represents a correlation matrix among all quality dimensions and the total quality score. The correlation is high among all quality dimensions. It suggests that all quality dimensions are inter-related and support each other to provide an overall good quality level of service quality. The highest correlation is between reliability and responsiveness, which is due to the inherently strong relationship between these two quality dimensions. The individual correlations between all quality dimensions and total quality score remain very high. That is a very strong positive contribution of all quality dimensions in achieving the overall quality of hospital services. The greatest correlation is between reliability and total quality score suggesting that reliability contributes most to the total quality of hospital services.

Table 2

Correlation Matrix

Variables	Reliability	Responsiveness	Assurance	Tangibility	Empathy	Total Quality
Reliability	1					
Responsiveness	0.881	1				
Assurance	0.862	0.833	1			
Tangibility	0.823	0.816	0.806	1		
Empathy	0.878	0.838	0.802	0.828	1	
Total Quality	0.955	0.937	0.915	0.921	0.937	1

4.1 Characteristics of Patients

Table 3 shows the personal profiles and demographic effects of our sample respondents, which have a great influence on the expectation and perception of patients. It is also very important to include all demographic cohorts in the analysis to have a more comprehensive picture. In our case, 69.1% respondents were male and 30.9% female. The highest proportion of young patients (35.5%) were less than 25 years of age, the lowest being 2.2% of participants who were more than 65 years of age. 53.9% of participants were married in our survey and 39.6% unmarried. The highest proportion of education (50.4%) were at the graduate level of their education. The more educated respondents remain a good sign for the quality of our survey since they were more likely to express their perceptions about hospital service quality with accuracy. As for household members, a range of 5 to 10 members was observed at the highest level i.e. 47.4%. The highest income range was between 5000SR and 10,000SR. In terms of hospital sections, outpatients formed the largest proportion in our survey i.e 42.2%, 36.5% of patients were from the emergency section. 13.5% and 7.8% of patients were from psychology department and others respectively. In the hospital services, most of patients were from the outpatient clinics and emergency sections of hospital. Our sample also shows the greater contribution of these patients in our sample. That shows that our sample was representative to the total population of patients in the hospital. Table 3 also shows that in

all of our variables, there was a good representation of different patient types and demographic dimensions. This helps to achieve more representative results and indicates that the sampling method adopted in our survey was sound.

Table 3

Personal Profile of Patients

Variables		% of total Sample
Gender	Male	69.1
	Female	30.9
Age	Less than 25 years	36.5
	Between 25 to 35 years	29.1
	Between 35 to 45 years	23.9
	Between 45 to 55 years	7.4
	Between 55 to 65 years	2.2
	Above 65 years	0.9
Marital Status	Married	53.9
	Unmarried	39.6
	Others	6.6
Educational Level	Uneducated	4.8
	Secondary or less	14.8
	Diploma	13
	Graduate	50.4
	Master/PhD	17
No. of Family Members	members < 5	38.7
	5 > members < 10	47.4
	Members > 10	13.9

Variables		% of total Sample
Monthly Income	Salary < 3000 SR	15.7
	3000 > Salary < 5000 SR	17
	5000 > Salary < 10000 SR	39.1
	Above 10000 SR	28.2
Hospital Section	Outdoor	42.2
	Emergency	36.5
	Psychological Section	13.5
	Others	7.8

4.2 Construct Validity and Reliability

Table 4 shows the test of reliability of constructs of quality dimensions based on Cronbach's Alpha test. All constructs proved reliable with a high degree of reliability in both perceived and expected quality dimensions. Alpha values shows the scores 0.876, 0.897, 0.879, 0.854, 0.894 and 0.972 for tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy and overall quality respectively in the perceived quality dimensions. The highest reliability was in the reliability dimension. The reliability of expected quality dimensions was also high. The overall quality construct has also proved to be reliable both with actual and expected quality dimensions. The reliability test of Cronbach's Alpha validated our quality construct for further analysis.

Table 4

Construct Reliability

No. of Items	Construct	Cronbach's Alpha	
		Actual	Expected
11	Tangibility	0.876	0.953
10	Reliability	0.897	0.960
9	Responsiveness	0.879	0.954
6	Assurance	0.854	0.954
9	Empathy	0.894	0.951
45	Overall	0.972	0.990

Table 5 discusses the exploratory factor analysis based on the patients' perception scores and Varimax rotation. Our analysis mined seven factors after oblique rotation. We set the criteria value at less than 0.4 to drop the factor from our analysis during rotation in the software. For the interpretation, we used the criteria of 0.5 proposed by Hair *et al.* (1995). These factors explain 62.887 percent of total variation, which is a very good representation from the total variation. This variation is ranged from 3.724% in the 7th factor to 15.157% in the 1st factor. The Kaiser-Meyer-Olkin statistic was 0.949 (very close to 1), which shows high reliability in our extracted factors. For Factor appropriateness, we used Bartlett's test developed by Bartlett (1937). Bartlett's test is showed a very high chi-square value and its probability value was less than 0.001, which shows a very high significance level and that our factor analyses

were appropriate for interpretation. The Eigen values and value of communalities remained reasonably high in our all factors as proposed by Kaiser. The individual communalities remained higher than set criteria except in item 9. Therefore, statistically we could retain all factors for discussion, but on the basis of factor loading value, we were able to determine which factors exclude from the discussion. For example, factor 7 had only two items and was therefore dropped. We set a standard criterion of 0.5 for retaining other items in the analysis. Factor 1 contains the items of reliability with very few aspects of assurance, as assurance is also supporting reliability. Factor 1 explains the major variation in our analysis and captures most of the reliability dimension. Therefore, reliability remained the most important determinant in raising the overall perceived quality of the hospital's services. Factor 2 was the second most important determinant of perceived quality explaining 10.687% of variation. This included most of the items from the tangibility aspect. Therefore, tangibility and assurance proved to be major contributors to perceived quality in the hospital service through our factor analysis. Responsiveness was mostly captured in factor 5 with very few items from factor 1. Assurance was explained mostly in factor 3 while the empathy dimension was expressed mainly through factors 4 and 6. Factor 7 was ignored from discussion since it captured only two items whose values were below the criteria.

Table 5

Exploratory Factor Loading for Patients' Perception (After oblique rotation)

Rotated Component Matrix								
Items	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Communalities
3	0.697							0.752
7	0.667							0.683
11	.643							0.654
20	0.642							0.664
4	0.599							0.626
22	0.569							0.647
19	0.550							0.610
6	0.542	0.445						0.647
38	0.532		0.467					0.700
1	0.522							0.612
14	0.499		0.451		0.490			0.724
40	0.431							0.614
21	0.428				0.426			0.565
45	0.425		0.403					0.575
31		0.669						0.564
5		0.593						0.505
33		0.571						0.616
18		0.565						0.570
34		0.524						0.623
30		0.506	0.475					0.619
23		0.499						0.550
32		0.481						0.542
28			0.625					0.663
10			0.592					0.635
29		0.508						0.639

Rotated Component Matrix								
Items	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Communalities
24	0.434		0.517					0.662
2			0.496					0.574
25	0.446		0.493					0.626
41				0.648				0.669
42				0.615				0.599
12	0.428			0.599				0.672
39	0.447			0.546				0.691
37				0.452				0.659
8				0.449		0.442		0.622
13					0.726			0.655
36					0.576			0.546
16					0.567			0.640
15	0.440				0.494			0.685
43					0.417			0.509
35						0.777		0.701
17	0.422					0.512		0.669
44						0.473		0.676
9						0.428		0.472
26							0.730	0.706
27			0.470				0.479	0.671
% of Variance	15.157	10.587	9.764	9.299	8.083	6.274	3.724	62.887
Eigen Value	6.821	4.764	4.394	4.185	3.637	2.823	1.676	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.949								
Bartlett's Test of Sphericity Chi-Sq. = 7039.388 p-value < 0.001								

4.3 Gap Analysis of Quality Dimensions

The average quality gap analysis shows that gaps in the overall quality dimension was significant at the 1% level of significance. Our results also corroborate those in previous studies in Saudi Arabia such as Al-Azmi et al. (2012), Al-Borie and Damanhouri (2013) and Saaty (2015). The results seem to disagree with those of Sayed et al. (2013), but their study was limited to the service quality of nurses in Al-Noor Specialist Hospital while ours addressed overall hospital service quality, which would explain the discrepancy.

The highest significant gap was observed in the reliability quality dimension and second highest in assurance. These findings both suggest possible shortcomings on the part of the hospital administration to provide the necessary care to its patients. They also supports our interpretation of the correlation matrix. The overall quality gap is also found significant at 1% level of significance. The overall gap was calculated with the difference of averages across all perceived and expected quality dimensions. These results suggest that expectations of service quality of patients were not met by the hospital. They also show dissatisfaction on the part of patients/customers, and utility of hospital services remains low when compared to the expected one by customers.

Table 6

Quality Gap Analyses

Construct	Actual	Expected	Quality Gap	t- value	P- Value
Tangibility	3.3162	4.9016	-1.5854	-30.509	<.001
Reliability	3.0778	4.8700	-1.7922	-30.996	<.001
Responsiveness	3.1556	4.8773	-1.7217	-29.831	<.001
Assurance	3.1739	4.8957	-1.7218	-28.804	<.001
Empathy	3.2251	4.8812	-1.6561	-29.829	<.001
Overall	3.1939	4.8848	-1.6909	-32.157	<.001

4.3 Major Items Contributing Quality Dimension Gaps

This section focuses on the items (statements) in our questionnaire which contributed more to the quality dimensions than other items. Regarding the reliability quality dimension, the largest significant gap was caused by item 6 which states, “the hospital provides health services to patients at the highest degree of accuracy and reliability”. The second largest gap was found in item 1, which states, “the hospital is committed to providing patient services in a timely manner”. It is observed that late service delivery and lesser degree of accuracy and reliability perceived by hospital patients contributed most to the gap in the reliability quality dimension.

Regarding the responsiveness quality dimension, the highest quality gap was caused by item 14 followed by item 15. These

respectively state, “the hospital immediately responds to the requests and complains of the patients” and “the hospital has a simplified work procedure to ensure speed and ease of service”. Therefore, late response of some hospital employees to patients’ requests and complicated work procedures were delaying proper and timely service. These features contributed most to the gap in the responsiveness service quality dimension. Items 25 and 20 were the first and second highest in the quality gap of assurance dimension respectively. These items state, “the hospital enjoys a good reputation and goodwill among the community” and “patients trust the expertise and skills of health and administrative staff” respectively. This would seem to indicate that the gap to the assurance dimension of service quality is largely due to customers/patients’ negative perception of the hospital’s reputation and the expertise and skills of some of its staff.

Items number 28 and 29 contributed most to the service quality gap of tangibility. These items contained the statements “The hospital has medical equipment with latest technology” and “The existing health infrastructure is in good condition” respectively. A perceived weak infrastructure in the hospital contributed most to the service quality gap of tangibility. Item number 44 and 40 are contributed most to the gap in empathy. These items state that “Hospital management provides a special system to deal with humanitarian cases” and “the hospital staff has the sufficient knowledge and experience to identify the needs of

patients" respectively. It seems therefore that a lack of experience/expertise on the part of some hospital staff and a lack of procedures to deal with humanitarian cases were major factors in the quality gap in empathy.

Table 7

Major Contributors in Quality Dimension Gaps

Construct	Items No.	Actual	Expected	Gap Score	t-value	P-value
Reliability	1	2.9217	4.8435	-1.9217	-24.257	<0.001
	2	3.1217	4.8957	-1.7739	-24.857	<0.001
	3	3.0696	4.8957	-1.8261	-22.056	<0.001
	4	2.9652	4.8348	-1.8696	-22.303	<0.001
	5	3.6739	4.9130	-1.2391	-16.820	<0.001
	6	2.7652	4.8217	-2.0565	-24.140	<0.001
	7	3.0130	4.9087	-1.8957	-23.542	<0.001
	8	3.2739	4.8522	-1.5783	-19.997	<0.001
	9	3.0087	4.8652	-1.8565	-25.008	<0.001
	10	2.9652	4.8696	-1.9044	-23.499	<0.001
Responsiveness	11	3.1391	4.8609	-1.7217	-21.745	<0.001
	12	3.1783	4.8826	-1.7044	-23.133	<0.001
	13	3.2261	4.8652	-1.6391	-19.635	<0.001
	14	2.6304	4.8130	-2.1826	-25.485	<0.001
	15	2.9	4.8565	-1.9565	-23.108	<0.001
	16	3.3435	4.9087	-1.5652	-20.002	<0.001
	17	3.0652	4.8957	-1.8304	-22.703	<0.001
	18	3.5	4.9043	-1.4043	-18.264	<0.001
	19	3.4174	4.9087	-1.4913	-19.088	<0.001
Assurance	20	2.9609	4.8913	-1.9304	-23.257	<0.001
	21	3.3130	4.9043	-1.5913	-21.387	<0.001
	22	3.1522	4.8913	-1.7391	-23.753	<0.001

Construct	Items No.	Actual	Expected	Gap Score	t-value	P-value
	23	3.7174	4.9217	-1.2044	-17.644	<0.001
	24	3.0783	4.9043	-1.8261	-23.174	<0.001
	25	2.8217	4.8609	-2.0391	-22.982	<0.001
Tangibility	26	3.4304	4.9087	-1.4783	-17.946	<0.001
	27	3.2043	4.9043	-1.7	-23.303	<0.001
	28	3.0609	4.8652	-1.8044	-23.362	<0.001
	29	3.1087	4.8826	-1.7739	-20.878	<0.001
	30	3.3565	4.9130	-1.5565	-20.199	<0.001
	31	3.6435	4.9435	-1.3	-17.949	<0.001
	32	3.3609	4.8826	-1.5217	-21.939	<0.001
	33	3.3	4.9174	-1.6173	-20.675	<0.001
	34	3.4391	4.9304	-1.4913	-21.844	<0.001
	35	3.1261	4.8783	-1.7522	-23.497	<0.001
	36	3.4478	4.8913	-1.4435	-18.976	<0.001
Empathy	37	3.1217	4.8913	-1.7696	-23.898	<0.001
	38	3.2261	4.9043	-1.6782	-22.083	<0.001
	39	3.2087	4.9	-1.6913	-22.989	<0.001
	40	3.1	4.8913	-1.7913	-23.815	<0.001
	41	3.7	4.9261	-1.2261	-16.992	<0.001
	42	3.4348	4.9261	-1.4913	-20.116	<0.001
	43	3.1522	4.8304	-1.6783	-20.351	<0.001
	44	3.0043	4.8391	-1.8348	-23.698	<0.001
	45	3.0783	4.8217	-1.7435	-22.166	<0.001

5. Conclusions and Policy Implications

The present study investigated the SERVQUAL model of service quality to find the level of satisfaction/quality perceived by

patients/customers in the public sector King Khalid Hospital. In the SERVQUAL model, we used refined quality dimensions namely: reliability, responsiveness, assurance, tangibility and empathy. A structured and tested questionnaire based on forty-five statements (regarding 5 quality dimensions) was developed to collect the primary data of knowing hospital patients' expectations and perceptions. Such perceptions were measured using the Likert scale ranging from 1 for "strongly disagree" to 5 for "strongly agree". The questionnaires were distributed among patients based on a simple random sampling and 230 responses were collected. Descriptive statistical analysis and customer profile analysis were carried out to check the reliability of responses. Reliability of the sample and responses was verified by having a range of patients with different profiles and demographic cohorts, and all types of responses ranging from minimum quality scale of 1 to the maximum 5. In the descriptive analysis, the average score of perceived quality was observed at the level of 3. This suggests an unsatisfactory quality of hospital services in all quality dimensions and the overall quality. A correlation matrix confirmed the highest correlation between reliability and total quality perception. Then a reliability test was carried out for the constructs of perceived and expected quality dimensions.

Next, the study conducted a validity test through exploratory factor analysis, which found valid factor constructs and most of the variation in total quality was observed through the reliability

construct. This result confirms the results of correlation matrix. Therefore, the study concludes that reliability was a major contributor of quality dissatisfaction in the total quality in our case. The second major contributor to the quality variation was the tangibility dimension in the factor analysis. In the analysis of service quality gap, all service quality dimensions proved negative and significant. The highest significant gap was observed in case of reliability. That again confirms the result of the highest contribution of the reliability dimension in the correlation matrix analysis and factor analysis. The overall average quality gap also proved negative and significant. These findings suggest that King Khalid hospital was not providing the level of quality services according to their customers/patients expectations in all respects of quality dimensions and as a whole.

Finally, the service quality gap was investigated in the all items/statement regarding the quality dimensions to determine the major contributors to the service quality gap. Inadequate accuracy, reliability and timeliness in delivering services were major contributors in the reliability quality dimension gap. The delayed response of some hospital employees to patients' requests and complicated procedures contributed the most to the gap in responsiveness. A lack of goodwill on the part of some hospital staff and patients' dis-trust of the expertise and experience of some hospital staff contributed most to the gap in the assurance quality dimension. Lack of latest medical equipment and other health

infrastructure contributed most to the quality gap of tangibility. A lack of individual care and lack of expertise of hospital staff to identify patient needs contributed most to quality gap of empathy.

Based on the results of our survey and study, we suggest the following recommendations to improve the hospital services at King Khalid Hospital and to meet patients' expectations of the hospital:

1. Adopt simplified official procedures to deal with patients.
2. Establish a customer service desk to note patients' complaints and decentralize management to meet the patients' needs.
3. Hire additional expert doctors, nurses and other administrative staff to ensure the quality of service at highest level.
4. Improve the hospital's medical infrastructure and perform maintenance on a regular basis.
5. Provide training to medical and non-medical staff on how to provide individual care and attention to patients while maintaining the highest degree of ethics.
6. The staff should be provided with sufficient training, literature and knowledge to answer the patients' queries and to identify their needs in order to gain their trust and that of the community at large.

References

1. Aisha, A. (2010). *Importance of Quality of health services in achieving the satisfaction of customer and the study of general hospital foundation of Ain Tayah.* An unpublished Master's Thesis submitted at Department of Commercial Sciences, College of economic sciences, commercial sciences and management sciences, University of Algeria.
2. Al-Azmi, N., Al-Lozi, M., Al-Zu'bi, Z.M.F., Dahiyat, and Masa'deh, R. (2012). Patients attitudes toward service quality and its impact on their satisfaction in physical therapy in KSA hospitals. *European Journal of Social Sciences*, 34(2), 300-314.
3. Al-Borie, H.M. and Damanhouri, A.M. (2013). Patients' satisfaction of service quality in Saudi hospitals: a SERVQUAL analysis. *International Journal of Health Care and Quality Assurance*, 26(1), 20-30.
4. Al-Faraj (2009). Evaluation of Quality of Health Care Services in the hospitals of higher education in Syria from the Patients' point of view: Model to measure the satisfaction of patients. *Journal of Damascus University for Economic and Law Sciences*, 25(2), 53.
5. Al-Jazari, S., Mohamed, A. and Steet, B. (2011). Measurement and assessment of health quality application in Al Faiha General Hospital-Basrah. *Academic Scientific Journal*, 7(4), 1-59.

6. Al-Taweel, A.A., Al-Jaleely, A.H. and Wahab, R.J. (2010). Possibility to establishment the dimensions of quality health services: Study in group selected from hospitals in Nineveh. *Journal of Tikrit for Economic and Administrative Sciences*, 19(6), 1-29.
7. Anbari, Z. and Tabaraie, Y. (2013). Measurement of quality of hospital services via SERVQUAL model. *Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences*, 3(1), 51-56.
8. Bartlett, M. S. (1937). Properties of sufficiency and statistical tests. *Proceedings of the Royal Statistical Society*, Series A, 160, 268–282
9. Brahmbhatt, M., Baser, N. and Joshi, N. (2011). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation of patients' perceptions of service quality. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(8), 27-42.
10. Chakravarty, C. A. (2011). Evaluation of service quality of hospital outpatient department services. *Medical Journal of Armed Forces India*, 67, 221-224.
11. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
12. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4ª edition, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

13. Kaiser, H.F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141–151.
14. Kazemi, N., Ehsani, P., Abdi, F. and Bighami, M.K. (2013). Measuring hospital services and its influence on patient satisfaction: An empirical study using structural equation modeling. *Management Science Letters*, 3, 2125-2136.
15. Nsour, I.A. (2013). Examine the relationship between internal marketing & internal service quality in Saudi public Hospitals. *Research on Humanities and Social Sciences*, 19(3), 27-41.
16. Nyeck, S., Morales, M., Ladhari, R., and Pons, F. (2002). 10 years of service quality measurement: reviewing the use of the SERVQUAL instrument. *Cuadernos de Difusion*, 7(13), 101-107.
17. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
18. Peprah, A. A. and Atarah, B. A. (2014). Assessing patient's satisfaction using SERVQUAL model: a case of Sunyani regional hospital, Ghana. *International Journal of Business and Social Sciences*, 4(2), 57-66. 133-143.
19. Punnakitikashem, P., Buavaraporn, N., Maluesri, P. and Leelartapin, K. (2012). *Health care service quality: case example of a hospital with lean implementation.* Paper No.

025-1232, POMS 23rd annual conference, Chicago, Illinois, USA.

20. Satty, A.S. (2015). A critical analysis of patients' satisfaction from government hospital system in Saudi Arabia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(III), 404-411.
21. Saudi Arabian Monetary Agency (SAMA) (2015). *Yearly Statistical Bulletin*, Riyadh, KSA.
22. Sayed, H.Y., Mohamed, A.H. and Mohamed, E.E. (2013). Patients' perceptions as indicators of quality of nursing services provided at Al Noor Specialist Hospital at Makkah Al Moukarramah, KSA. *Journal of American Sciences*, 9(5), 71-78.
23. Yousapronpaiboon, K. and Johnson, W. C. (2014). Out-patient service quality in private Thai hospitals. *International Journal of Business and Social Sciences*, 4(2), 57-66.
24. Zarei, A., Arab, M., Froushani, A. R., Rashidian, A. and Tabatabaei, S. M. G. (2012). *Service quality of private hospitals: the Iranian patients' perspective.* BMC health services research number 1472-6963/12/31, 1-7.

مدى رضا المستفيدين عن مستوى جودة الخدمات المقدمة من المستشفيات الحكومية - مستشفى الملك خالد بالخرج - المملكة العربية السعودية (دراسة حالة)

طارق توفيق الخطيب [1] حيدر محمود [2]

هدف البحث الحالي تحديد درجة رضا المستفيدين عن مستوى جودة الخدمات المقدمة من مستشفى الملك خالد بالخرج بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق هدف الدراسة الرئيس فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتحديداً فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل العوامل ، ونموذج مقياس الجودة بأبعاده الخمسة (الاعتمادية ، الاستجابة ،الضمان ، العناصر المادية للخدمة ، تفهم احتياجات الزبون) والذي يقيس الفجوة بين مستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل وبين مستوى جودة الخدمة المتوقعة (المستهدفة) وذلك من خلال معالجة البيانات الأولية التي جمعها من عينة عشوائية منتظمة بلغ قوامها 500 مفرده.

وتوصل البحث لعدد من النتائج الهامة من بينها وجود فجوة سلبية بين الأبعاد الخمسة المكونة لنموذج مقياس الجودة ، كما تبين أيضاً أن مستوى رضا المستفيدين لازال منخفضاً حيث أنه لم يبلغ المستوى ثلاث تقريباً ، ورصدت الدراسة أعلى فجوة بين المستويين والتي كانت من نصيب مؤشر الاعتمادية ، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن مستوى الخدمة المقدمة على مستوى المستشفى كان غير مرض إلى حد ما ، وهو الأمر الذي يدعو إدارة المستشفى إلى ضرورة إعادة

[1] أستاذ مساعد – قسم التسويق – كلية إدارة الأعمال بالخرج- جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز - المملكة العربية السعودية ، أستاذ مساعد- قسم الاقتصاد الزراعي- جامعة كفر الشيخ - مصر .

[2] أستاذ مساعد – قسم المالية – كلية إدارة الأعمال بالخرج- جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز- المملكة العربية السعودية .

النظر في مستوى جودة الخدمات المقدمة واعتماد عدد من الآليات والسياسات التي من شأنها النهوض بمستوى هذه الخدمات والارتقاء بها لتحقيق مستوى رضا أعلى من قبل المستفيدين من خدمات المستشفى .

جلسة

البيئة التنظيمية وعلاقتها بخدمة العملاء

المحتويات

جلسة: البيئة التنظيمية وعلاقتها بخدمة العملاء	الصفحة
أهمية تفعيل المسؤولية القانونية الشخصية للموظفين الحكوميين عن أخطائهم لضمان تمتع عملاء الجهاز الحكومي بحقوقهم ومراكزهم القانونية **الأستاذ الدكتور/ أيوب بن منصور الجربوع**	341
هل رضا العميل وجودة الخدمة الحكومية حق أم ميزة؟ **الدكتور/ محمد بن ناصر البيشي**	405
دور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح) **الدكتور/ عبدالله بن محمد علي العامري**	453
دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء في القطاع الحكومي **الدكتور/ محمد بن ناصر باصم**	511
واقع دور القيادات الإدارية في تنمية وتحسين خدمة العملاء: دراسة استطلاعية على القطاع الحكومي بالمملكة **الدكتور/ رفعت محمد علي ربيع**	577

أهمية تفعيل
المسؤولية القانونية الشخصية للموظفين الحكوميين
عن أخطائهم لضمان تمتع عملاء الجهاز الحكومي بحقوقهم ومراكزهم القانونية

إعداد

أ.د. أيوب بن منصور الجربوع
أستاذ القانون الإداري
معهد الإدارة العامة

المقدمة:

ينقسم نشاط السلطة التنفيذية إلى نشاطين رئيسيين، الأول الضبط الإداري، والثاني تقديم الخدمات من خلال المرافق العامة، والضبط الإداري نشاط تقوم به السلطة التنفيذية عن طريق الأوامر التي تصدرها للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين للقيام بعمل أو الامتناع عن القيام بعمل، بقصد تنظيم المجتمع وحمايته من الأضرار التي تنجم عن المساس بالنظام العام. فالضبط الإداري عمل علاجي وقائي من الفوضى التي قد تحدث في مجالات الأمن العام، أو الصحة العامة، أو السكينة العامة، أو الآداب العامة، أو الرفاه العام، وللضبط الإداري مدلولان: عضوي ومادي، وينصرف المدلول العضوي للضبط الإداري إلى دراسة الهيئات التي تتكفل بعملية الضبط الإداري، بينما ينصرف المدلول المادي إلى النشاط الذي تمارسه هذه هيئات الضبط الإداري من مهام لضمان تحقيق أي من أهداف الضبط الإداري المبينة أعلاه. وأما المرفق العام فإنه يعد المظهر الإيجابي لنشاط الإدارة وتتولاه الإدارة بنفسها أو بالاشتراك مع الأفراد، وتسعى من خلاله إلى إشباع الحاجات العامة، وتعد فكرة المرافق العامة من أهم موضوعات القانون الإداري وترد إليها معظم النظريات والمبادئ التي ابتدعها القضاء الإداري كالعقود الإدارية، والأموال العامة، والوظيفة العامة.

والمستقر عليه تشريعا وقضاءَ وفقها أن السلطة التنفيذية بأجهزتها ومستوياتها الوظيفية المختلفة في تعاملها مع عملائها وبقيامها بمهامها وأنشطتها واختصاصاتها المنوطة بها تخضع للعديد من المبادئ من أهمها: (1) مبدأ المشروعية، وذلك بأن تتقيد بأحكام القانون[1] التنظيمية، والموضوعية، والإجرائية،

[1] تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "قانون" هو مصطلح لا يستخدم في المملكة، وإنما مصطلح " نظام " هو المصطلح المستخدم للدلالة على الأنظمة التي تصدرها السلطة التنظيمية (التشريعية). ومن ذلك ما ورد في النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/90) وتاريخ 1412/8/27هـ حيث تنص المادة (70) على أن " تصدر الأنظمة والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات ويتم تعديلها بموجب مراسيم ملكية." ومن الأمثلة على الأنظمة نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/6) وتاريخ 1385/3/22هـ ونظام العمل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/51) وتاريخ 1426/8/23هـ كما يستخدم مصطلح "السلطة التنظيمية" بدلاً من مصطلح "السلطة التشريعية" ومن ذلك ما ورد في

والشكلية. (2) مبدأ المساواة أمام المرافق والتكاليف العامة.2 (3) مبدأ العلاقة اللائحية التنظيمية بين الدولة والعملاء (4) مبدأ حسن التعامل مع العملاء.

ومصطلح العملاء من الناحية القانونية يشمل ثلاث فئات، وهي:

1. فئة المنتفعين من خدمات المرفق العام، وهذه الفئة هي الفئة الغالبة والعامة، حيث إن المرافق العامة في الأساس لم يتم إنشاؤها إلا لخدمة العموم أو فئة محددة منها.
2. فئة المتعاملين مع المرفق العام، وهذه الفئة هي التي في الغالب تقدم خدماتها للمرفق من خلال العقود التي تبرمها لتنفيذ مشاريع وخدمات المرفق.
3. فئة العاملين، وهذه الفئة تعد من فئة العملاء متى ما كانت تسعى للحصول على حقوقها ومراكزها القانونية من خلال الإدارات الخدمية في الجهة التي يعملون فيها كإدارة التطوير، وإدارة الشؤون المالية والإدارية، وإدارة شؤون الموظفين.

والسلطة التنفيذية بأجهزتها ومستوياتها الوظيفية المختلفة في تعاملها مع عملائها وبقيامها بمهامها وأنشطتها واختصاصاتها المنوطة بها فإنها تقوم بها من خلال العاملين لديها، وهؤلاء العاملين عند تأديتهم لمهامهم الوظيفية قد ينسب لهم تصرفات إيجابية أو سلبية تتضمن إخلالاً بواجباتهم الوظيفية أو بما هو

المادة (67) من النظام الأساسي للحكم، والتي تنص على أن " تختص السلطة التنظيمية بوضع الأنظمة واللوائح فيما يحقق المصلحة أو يرفع المفسدة في شؤون الدولة وفقًا لقواعد الشريعة الإسلامية " يرجع استخدام مصطلحي "نظام" و "السلطة التنظيمية" بدلاً من "قانون" و "السلطة التشريعية" إلى التحرج من استخدام المصطلحين الأخيرين لأنهما مرتبطان بالقوانين الوضعية. انظر في ذلك د. محمد عبد الجواد محمد، التطور التشريعي في المملكة العربية السعودية، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1977م، ص 13-16.

[2] تخضع المرافق العامة لمجموعة من المبادئ العامة التي استقر عليها القضاء والفقه والتي تضمن استمرار عمل هذه المرافق وأدائها لوظيفتها في إشباع حاجات الأفراد (العملاء)، وتتمثل هذه المبادئ بالمبادئ التالية: (1) مبدأ استمرار سير المرفق العام. (2) مبدأ قابلية المرفق للتغيير. (3) مبدأ المساواة بين المنتفعين. لمزيد من النقاش حول المبادئ الضابطة لسير المرفق العام أنظر د. حمدي محمد العجمي. القانون الإداري في المملكة العربية السعودية (التنظيم الإداري – النشاط الإداري) دراسة مقارنة. معهد الإدارة العامة. 1431هـ ص 234-259.

مفروض عليهم من محظورات ، وبالتالي فإن ذلك قد يرتب مسؤوليتهم التأديبية البحتة ، أو قد يرتب مسؤوليتهم الجنائية البحتة التي لا تأثير لها على وضعهم الوظيفي ولا تمس شرف وكرامة الوظيفة التي يشغلونها، وفي بعض الحالات الأخرى فإنها قد ترتب مسؤوليتهم التأديبية والجنائية في الوقت ذاته ، فضلاً عن ذلك فقد ينشأ عن تصرفاتهم الخاطئة مسؤوليتهم المدنية.

والعملاء في حال الإخلال بحقوقهم ومراكزهم القانونية وبالمبادئ المنظمة لتعامل الدولة معهم -المشار إليها أعلاه-فإنهم في الغالب الأعم يقومون بمخاصمة الجهة الإدارية أمام القضاء، طالبين إلغاء التصرفات الإدارية الصادرة عنها، والتي تضمنت إخلالاً بحقوقهم ومراكزهم القانونية، أو المطالبة بالتعويض إذا أصابهم ضرر من تلك التصرفات، أو بالأمرين معاً (الإلغاء والتعويض).

والسؤال الذي يثور هنا، هل رفع العملاء دعاوى ضد الجهات الإدارية يضمن تمتعهم بحقوقهم ومراكزهم القانونية، وفي ذات الوقت يؤدي إلى تحسين التعامل معهم مستقبلاً، أم أن الأمر يستوجب أن تكون هناك مساءلة قانونية للموظفين المخطئين؟ بعبارة أخرى هل صدور أحكام ضد الجهات الإدارية كاف للردع والإيلام والاصلاح، أم أن الأمر يتطلب مساءلة الموظفين الذين كانوا سبباً في رفع الدعاوى وفي صدور أحكام ضد الجهات الإدارية. والسؤال الآخر الذي يمكن إثارته هنا يتمثل في مدى فعالية الإجراءات القانونية القائمة التي تضمن قيام الجهات الإدارية بمساءلة الموظفين مرتكبي الأخطاء القانونية التي ترتب عليها صدور أحكام ضدها؟

وبناء عليه فإن هذه الورقة تهدف إلى بيان أهمية تفعيل المسؤولية القانونية الشخصية للموظفين الحكوميين عن أخطائهم لضمان تمتع عملاء الجهاز الحكومي بحقوقهم ومراكزهم القانونية، وستعتمد الورقة منهج الدراسة التحليلية للنصوص النظامية بالاستناد إلى المراجع العلمية وما تضمنته أحكام ديوان المظالم

من مبادئ وأسس تتعلق بموضوع الورقة وتفريعاتها، وعليه سوف تقسم خطة الورقة على النحو التالي:

المبحث الأول: المبادئ القانونية التي تحكم علاقة الدولة بالعملاء:

أولاً: مبدأ المشروعية.

ثانياً: مبدأ المساواة أمام المرافق والتكاليف العامة.

ثالثاً: مبدأ العلاقة اللائحية التنظيمية بين الدولة والعملاء.

رابعاً: مبدأ حسن التعامل مع العملاء.

المبحث الثاني: الوسائل القانونية للتعامل مع عدم التقيد بالمبادئ المنظمة لعلاقة الدولة بالعملاء:

أولاً: المسؤولية الجنائية للموظف.

ثانياً: المسؤولية التأديبية للموظف.

ثالثاً: المسؤولية المدنية للموظف.

المبحث الثالث: آلية تحريك المسؤولية القانونية ضد الموظف المخطئ.

المبحث الأول: المبادئ القانونية التي تحكم علاقة الدولة بالعملاء:

المستقر عليه تشريعا وقضاءاً وفقهاً -كما سبق وأشير إليه-أن السلطة التنفيذية -بأجهزتها ومستوياتها الوظيفية المختلفة في تعاملها مع عملائها وبقيامها بمهامها وأنشطتها واختصاصاتها المنوطة بها - تخضع للعديد من المبادئ من أهمها: (1) مبدأ المشروعية، وذلك بأن تتقيد بأحكام القانون التنظيمية، والموضوعية، والإجرائية، والشكلية. (2) مبدأ المساواة أمام المرافق والتكاليف العامة. (3) مبدأ العلاقة اللائحية التنظيمية بين الدولة والعملاء (4) مبدأ حسن التعامل مع العملاء. وفيما يلي بيان لهذه المبادئ:

أولاً: مبدأ المشروعية:

يعتبر مبدأ المشروعية من أهم المبادئ التي تحكم علاقة الدولة بعملائها، إذ أنها ملزمة بتعاملها معهم والنظر في حقوقهم ومراكزهم القانونية بالتقيد بأحكام القانون التنظيمية، والموضوعية، والإجرائية، والشكلية، ومعنى ذلك أن تستند إلى قاعدة قانونية لتتصرف، وفي نفس الوقت يجب أن تراعي في تصرفها القانون بمعناه العام (مكتوبا أم غير مكتوب) والالتزام بأحكامه الموضوعية والإجرائية والشكلية. والقانون بمعناه العام يعني جميع القواعد القانونية مكتوبة أم غير مكتوبة، وبغض النظر عن السلطة التي أصدرتها (تأسيسية، أم تشريعية، أم تنفيذية، أم قضائية) كما يشمل القواعد والمبادئ الناشئة عن طريق العرف والقضاء. والقانون بمعناه الضيق الدقيق يعني القواعد القانونية التي تصدر عن السلطة التشريعية فقط. وللمشروعية مصادر تتضمن القواعد القانونية التي تحكم تصرفات الأفراد والدولة بسلطاتها المختلفة (تشريعية "تنظيمية"، قضائية، وتنفيذية).

والمعيار السائد للمفاضلة بين قوة القواعد القانونية هو معيار شكلي عضوي، فيتم المفاضلة على أساس السلطة التي أصدرت القاعدة القانونية والإجراءات التي اتبعت في إصدارها، وتأسيساً على ذلك تكون القاعدة التي تصدر

من سلطة أعلى أقوى من تلك التي تصدر من سلطة أدنى. فقواعد أحكام الشريعة الإسلامية تعلو غيرها من القواعد، يليها القواعد الواردة في أنظمة الحكم باعتبارها صادرة عن سلطة تأسيسه، يلي هذه القواعد في المرتبة قواعد القانون العادي لصدوره عن السلطة التشريعية (التنظيمية)، ثم يلي ذلك التشريعات العادية (اللوائح).

ويترتب على مخالفة القاعدة القانونية الأدنى للقاعدة القانونية الأعلى عدم مشروعية القاعدة الأدنى وبطلانها، إن هذا المبدأ سبق أن أقره ديوان المظالم في العديد من أحكامه، فقد جاء في أحد تلك الأحكام "ولا ينال من هذه النتيجة ما أوردته مصلحة معاشات التقاعد في دفعها المتقدم، من أن الهدف من تعميمي وزارة المالية المشار إليهما بتحديد مدة معينة لطلب الضم هو المحافظة على أموال صندوق التقاعد واستثمارها، إذ أنه مع التسليم بسلامة هذا التوجه ووجاهته فإنه يتعين أن يكون استحداث هذا الشرط بطريقة نظامية سليمة ولا يتأتى لها ذلك إلا بالأداة النظامية التي صدر بها نظام التقاعد العسكري ، وليس بأداة أدنى درجة منها كما هو الحاصل علاً، وليس هناك ما يحول دون المصلحة والالتجاء إلى الطريق النظامي السليم الذي يحقق أهداف الصندوق ويحافظ على أمواله دون أن يتعارض مع النظام المعمول به في هذا الشأن، وما تقضي به القواعد العامة من مبدأ تدرج القواعد النظامية ومقتضاه عدم مخالفة أو معارضة أي قاعدة أو نص نظامي لما هو أعلى أو أقوى في الرتب."[3] كما جاء في حكم آخر ما نصه: "وحيث إن أحكام النظام لا يعتريها تعديل أو تخصيص إلا بموجب نظام معادل في المرتبة بناء على قاعدة تدرج الأنظمة فإن تصرف المدعى عليها المستند إلى تعميم الوزارة رقم (1/5589) وتاريخ 1411/3/20هـ هو تصرف غير مبني على سند نظامي صحيح مما تنتهي معه الدائرة إلى ثبوت حق المدعي فيما يدعيه."[4] وفي حكم ثالث جاء فيه "أن النصوص النظامية واجبة التطبيق على المخاطبين بأحكامها، فلا

[3] حكم ديوان المظالم رقم (150/ت/13 لعام 1408هـ) وتاريخ 1408/10/21هـ (حكم غير منشور).
[4] حكم ديوان المظالم رقم (8/د/ف/12لعام 1417هـ) وتاريخ 1417/6/30هـ (حكم غير منشور).

يجوز نقضها أو تعديلها أو تعطيلها إلا بنص تنظيمي صادر من ذات الإدارة التي أصدرتها. وتأسيساً على ذلك لا يجوز لجهة الإدارة تعديل أو نقص أو تعطيل هذه النصوص استناداً على رضا الأفراد المخاطبين بها بهذا التعديل أو النقص أو التعطيل، والقول بغير ذلك يؤدي إلى إهدار تلك النصوص وفتح باب المساومة بين الإدارة والتابعين لها، حسبما تراه الإدارة سارياً أو غير سارٍ من تلك النصوص عليهم ، وإذا كان من شأن تلك النصوص النظامية أن يؤدي إلى نتائج غير مرضية في حالات معينة ، فإن معالجة ذلك إنما يكون بنص تنظيمي من ذات أداة تقرير النصوص، يعدل أو يحد من تطبيق تلك النصوص على تلك الحالات وفقا للشروط التي يضعها، وذلك كله دون أن تترخص جهة الإدارة في تطبيق أو عدم تطبيق ما تراه مناسبا أو غير مناسب على المخاطبين بأحكام تلك النصوص."[5] وفي حكم حديث للديوان جاء فيه: "ومما لا جدال فيه أن تجديد الترخيص اعتبره النظام بمثابة الترخيص الجديد فيما يتعلق بشروط الترخيص وأضاف على ذلك وفاء المرخص له بالغرامات التي صدر بها قرار لجنة العقوبات المختصة على نحو ما أوضحته المادة الخامسة عشرة من اللائحة التنفيذية للتنظيم ، وبما أنه من المحتم التقيد بشروط الترخيص وعدم مخالفتها أو تعديلها إلا بذات الأداة، وذلك بتعديل النظام ، وإذا كانت لائحة التنظيم قد منحت وزير الحج سلطة إصدار القرارات اللازمة لتنفيذ أحكام التنظيم .... ، كما أن قائمة المعايير أوجبت تقديم ضمان آخر؛ مما يعيب القرار بهذا الجزئية بعيب مخالفة النظام، وتعتبره الدائرة اعتداءً من السلطة التنفيذية ممثلة بالمدعى عليها على حقوق السلطة التنظيمية التي جعل لها المنظم حق سن الأنظمة وتعديلها."[6]

[5] حكم ديوان المظالم رقم (62/ت/1 ل عام1412هـ) وتاريخ 1412/2/29هـ (حكم غير منشور).
[6] حكم ديوان المظالم رقم (241/ت/8 لعام 1428هـ) وتاريخ 1428/8/27هـ.

وتتمثل مصادر قواعد المشروعية فيما يلي:

1- أحكام الشريعة الإسلامية:

تنص المادة (1) من النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/90) وتاريخ 1412/8/27هـ على أن "المملكة العربية السعودية دولة عربية إسلامية ذات سيادة تامة دينها الإسلام ودستورها كتاب الله تعالى وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم..."، وتنص المادة (7) منه على أن الحكم في المملكة العربية السعودية "يستمد سلطته من كتاب الله وسنة رسوله، وهما الحاكمان على هذا النظام وجميع أنظمة الدولة" ، كما تنص المادة (48) منه على أن "تطبق المحاكم على القضايا المعروضة أمامها أحكام الشريعة الإسلامية، وفقاً لما دل عليه الكتاب والسنة، وما يصدره ولي الأمر من أنظمة لا تتعارض مع الكتاب والسنة." كما ينص ذات النظام على أن السلطة التنظيمية تختص "بوضع الأنظمة واللوائح فيما يحقق المصلحة أو يرفع المفسدة في شئون الدولة وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية"[7] وتنص المادة (55) من هذا النظام على أن "يقوم الملك بسياسة الأمة سياسة شرعية طبقاً لأحكام الإسلام، ويشرف على تطبيق الشريعة الإسلامية والأنظمة والسياسة العامة للدولة وحماية البلاد والدفاع عنها."

وبناءً على نصوص النظام الأساسي للحكم المشار إليها، فإن الشريعة الإسلامية تعتبر المصدر الأعلى الذي يقوم عليه النظام القانوني ويتم الرجوع إليه فيما لم يرد به نص في النظام، وبذلك تطبق أحكام الشريعة الإسلامية بشأن المسائل التي لا تنظمها نصوص نظامية، ولا يجوز أن تخالف الأنظمة أحكام الشريعة الإسلامية. وتستمد الشريعة الإسلامية أحكامها من مصادرها وأدلتها الشرعية المختلفة.

والاتجاه الراهن في المملكة هو تقنين الأحكام الشرعية الاجتهادية مع الأخذ بالراجح من اجتهاد المذاهب السنية الأربعة ، وهذا ما يؤكده الأمر الملكي رقم

[7] المادة (67) من النظام الأساسي للحكم.

(أ/14) وتاريخ 1426/2/23هـ القاضي بالموافقة على الترتيبات التنظيمية لأجهزة القضاء وفض المنازعات ، حيث تنص هذه الترتيبات في البند السابع عشر منها على أن تتولى هيئة علمية ذات مستوى رفيع ما يلي : (1)- صياغة فقه المعاملات والجنايات والأحوال الشخصية وغيرها مما يتطلبه القضاء في شكل مواد بعبارات تتفق مع المقتضى القضائي ، ويكون ذلك من خلال اختيار الاجتهاد الراجح. ويستند القاضي في حكمه إلى هذه المواد ما لم ير خلاف ذلك فيلزَم بتسبيب ذلك. (2) -وضع حد أعلى للعقوبات التعزيرية لكل جريمة".

وأخيراً صدر الأمر الملكي رقم (أ/20) بتاريخ 1436/2/7هـ القاضي بتكوين لجنة شرعية برئاسة فضيلة الشيخ الدكتور صالح بن عبدالعزيز بن محمد آل الشيخ وعضوية اثنا عشر عضواً من أصحاب المعالي والفضيلة من أعضاء هيئة كبار العلماء والوزراء والمختصين، وذلك لإعداد مشروع "مدونة الأحكام القضائية"، في الموضوعات التي يحتاج إليها القضاء، تصنف على شكل مواد على أبواب الفقه الإسلامي، كما قضى الأمر الملكي بأن تتقيد اللجنة بنصوص وقواعد الشرع الحنيف، وأن تسلك المنهج العلمي في الترجيح بين أقوال أهل العلم، وألا تذكر أية مادة في مشروع مدونة الأحكام القضائية في المواضيع الشرعية إلا ولها ما يؤيدها من نصوص الشريعة، وأقوال المحققين من أهل العلم ، وقد منح الأمر اللجنة صلاحية ندب وتفريغ من ترى من الخبراء والباحثين في الفقه والقضاء، لإسنادها بالبحوث والدراسات الفقهية والسوابق القضائية.

2- أنظمة الحكم:

يتضمن النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/90) وتاريخ 1412/8/27هـ القواعد القانونية التي تبين شكل الدولة ونظامها السياسي والسلطات العامة واختصاصات كل منها والعلاقة فيما بينها، كما تبين تلك القواعد الحقوق الأساسية للأفراد وحرياتهم وعلاقاتهم بأجهزة الدولة.[8] على أن بعض مواد

[8] د. عبد المنعم فرج الصدة، مبادئ القانون، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، (1972م)، ص 41.

النظام الأساسي تم تفصيلها بأنظمة أخرى تأخذ ذات القوة القانونية للنظام الأساسي، ومن هذه الأنظمة نظام مجلس الشورى الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/91) وتاريخ 1412/8/27هـ ونظام مجلس الوزراء الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/13) وتاريخ 1414/3/3هـ ونظام المناطق الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/92) وتاريخ1412/8/27هـ ونظام هيئة البيعة الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/135) وتاريخ 1427/9/26هـ.

وأنظمة الحكم صادرة بأوامر ملكية التي تمثل إرادة الملك، ولقد صدر المرسوم الملكي رقم (م/23) وتاريخ 1412/8/26هـ مؤكداً على أن كلمة (النظام) الواردة في المادتين التاسعة عشرة والعشرين من نظام مجلس الوزراء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/38) وتاريخ 1377/10/23هـ لا تشمل الأنظمة النظام الأساسي للحكم، ونظام مجلس الشورى، ونظام مجلس الوزراء، ونظام المناطق، كما أنها لا تشمل نظام هيئة البيعة الذي صدر عام 1427هـ.

3- الأنظمة العادية والمعاهدات والاتفاقيات الدولية :

النظام هو عبارة عن القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التشريعية (التنظيمية)، وبذلك فهو يأتي في مرتبة أدنى من الأحكام الواردة في أنظمة الحكم من حيث القوة والتدرج، وبذلك فإن النظام يجب ألا يخالف النصوص الواردة في أنظمة الحكم، كما أنه يجب ألا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية، ويؤكد هذا المبدأ ما تقرره المادة السابعة من النظام الأساسي للحكم بنصها على أن "يستمد الحكم في المملكة العربية السعودية سلطته من كتاب الله تعالى وسنة رسوله، وهما الحاكمان على هذا النظام وجميع أنظمة الدولة." وتنص المادة الخامسة والأربعون من ذات النظام على أن "مصدر الإفتاء في المملكة العربية السعودية، كتاب الله تعالى، وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، ويبين النظام ترتيب هيئة كبار العلماء وإدارة البحوث العلمية والإفتاء واختصاصاتها." وتنص المادة السادسة والأربعون على أن "القضاء سلطة مستقلة، ولا سلطان على القضاة في قضائهم لغير

سلطان الشريعة الإسلامية"، وتنص المادة الثامنة والأربعون على أن "تُطبق المحاكم على القضايا المعروضة أمامها أحكام الشريعة الإسلامية، وفقاً لما دل عليه الكتاب والسنة، وما يُصدره ولي الأمر من أنظمة لا تتعارض مع الكتاب والسنة."

وتأخذ الاتفاقيات الدولية التي تنضم لها المملكة من حيث قوتها الملزمة ذات القوة القانونية للأنظمة، نظراً لأنه يتم التصديق عليها بذات الآلية والأداة المتبعة في صدور الأنظمة، وهذا ما ينص عليه النظام الأساسي للحكم في المادة السبعين بأنه " تصدر الأنظمة والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات ويتم تعديلها بموجب مراسيم ملكية. " وتنص المادة العشرون من نظام مجلس الوزراء على "مع مُراعاة ما ورد في نظام مجلس الشُورى، تصدر الأنظمة، والمعاهدات، والاتفاقيات الدولية والامتيازات، وتُعدَل بموجب مراسيم ملكية بعد دراستها من مجلس الوزراء." وتنص المادة الثامنة عشرة من نظام مجلس الشورى على أنه "تصدر الأنظمة، والمعاهدات والاتفاقيات الدولية، والامتيازات، وتُعَدَّل، بموجب مراسيم ملكية، بعد دراستها من مجلس الشورى."

4- اللوائح والقرارات التنظيمية الإدارية:

اللوائح هي مجموعة القواعد القانونية التي تصدر من قبل السلطة التنفيذية وذلك بمقتضى الاختصاص الممنوح لها في الدستور، أو بمقتضى تفويضها من قبل السلطة التشريعية. ويطلق على هذا النوع من التشريع لفظ اللوائح تمييزاً لها عن التشريع العادي (القانون)، وتعتبر أدنى درجه من التشريع، لذا لا يجوز أن تخالفه وإلا أصبحت غير قانونية. واللائحة لها أشكال عدة، أهمها ما يلي: (أ) اللوائح التنفيذية، وهي قواعد عامة تفصيلية وتنفيذية، تصدر عن السلطة التنفيذية، لتنفيذ التشريعات العادية أو القوانين التي تصدرها السلطة التشريعية. (ب) اللوائح التنظيمية، وهي قواعد قانونية تصدرها السلطة التنفيذية لتنظيم العمل بالمرافق العامة والإدارات الحكومية، دون أن تستند في وجودها على قانون صادر عن السلطة التشريعية. (ج) لوائح الضبط، وهي لوائح تصدرها السلطة

التنفيذية بهدف حفظ الأمن العام واستقرار المجتمع، وتوفير السكينة، والصحة العامة، والآداب العامة، والرفاه العام. [9]

5- العرف الإداري:

يقصد بالعرف الإداري: اطراد سلوك الإدارة المختصة في مسألة معينة على نحو خاص اطراداً مصحوبا بالاعتقاد في إلزام هذا السلوك، وعلى ذلك يلزم لنشوء القاعدة العرفية توافر ثلاثة أركان هي: الركن الأول: وهو الركن المادي، ويقصد به: اعتياد الإدارة المختصة على سلوك معين بصدد واقعة أو مسألة معينة. الركن الثاني: وهو الركن المعنوي، وبقصد به: اعتقاد تلك الإدارة بإلزام هذه القاعدة، أي نشوء الاعتقاد لدى الإدارة بأن هذه القاعدة واجبة الاحترام والاتباع باعتبارها قاعدة قانونية ملزمة. الركن الثالث: وهو الركن الشرعي، وبقصد به ألا يخالف العرف قاعدة أعلى، وإلا عُد عرفاً غير مشروع.[10] ودور العرف كمصدر من مصادر القاعدة القانونية هو إما أن يكون مكملاً للتشريع أو يكون دوره مساعداً له. والعرف المكمل للتشريع يتم اللجوء إليه عند عدم وجود نصوص قانونية صادرة عن الجهات المختصة تطبق على العلاقة القانونية المعروضة عليه. وأما العرف المساعد أو المعاون للتشريع فهو العرف الذي يحيل له التشريع (القانون) الصادر من الجهات المختصة ليطبق على علاقة أو واقعه معينة، وبذلك فإن القاعدة العرفية في هذه الحالة تستمد قوتها الملزمة من التشريع الذي أعطاها هذا الدور.[11]

وقد أكد ديوان المظالم كون العرف أحد مصادر المشروعية في أحد أحكامه ، حيث ورد فيه "ومن حيث أنه ولئن كان من المسلم أن إحلال الإدارة شخصاً آخر محل المتعاقد الذي قصر في تنفيذ التزامه تقصيراً جسيماً لا ينهي العقد بالنسبة

[9] لمزيد من التفصيل فيما تقدم أنظر د. عبد المنعم فرج الصدة، مرجع سابق، ص 79-80.

[10] للمزيد حول هذا الموضوع، انظر د. عبد الرزاق الفحل وآخرين، المدخل لدراسة الأنظمة، (الطبعة الأولى، 1413هـ)، ص 107 -112.

[11] د. عبد المنعم فرج الصدة، مرجع سابق، ص 100-102.

للمتعاقد المقصر، وأنه من ثم لا يكون مقبولاً نظاماً أن تلجأ الإدارة إلى توقيع الجزاءين معاً على المتعاقد المقصر، جزاء التنفيذ على حسابه وجزاء إنهاء العقد، إلا أنه من المسلم أيضاً أن استخلاص إرادة الإدارة في هذا الصدد – وإرادتها المنفردة هي المرجع وحدها في تعيين أي جزاء استهدفت به تأمين سير المرفق من الجزاءات التي يبيحها لها العقد أو النظام أو العرف الإداري – إن استخلاص إرادة الإدارة في هذا الشأن لا ينبغي أن يقف عند المعنى الحرفي للألفاظ، بل يجب أن يعتد فيه بالآثار التي ترتبها الإدارة على تصرفها للكشف عما قصدت في الحقيقة أن توقعه من جزاء."[12] وفي حكم آخر جاء فيه "ومن حيث أن من المسلم به في مجال العقود الإدارية أن لجهة الإدارة سلطة تعديل العقد أو تعديل طريقة تنفيذه، بحيث تملك من جانبها وحدها وبإرادتها المنفردة، حق تعديل العقد أثناء تنفيذه وتعديل مدى التزامات المتعاقد معها زيادة أو نقصاناً في حدود معينة، وهي الحدود التي ينص عليها العقد، أو يستقر عليها العرف عند عدم وجود النص حتى لا ترهق المتعاقد، أو تحمله ما يجاوز إمكانياته المادية أو الفنية."[13]

6- المبادئ التي ينشئها القضاء:

تعتبر المبادئ التي تنشئها المحاكم في بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مصدرا رسمياً من مصادر القانون، حيث يقوم النظام القانوني فيها على الأخذ بما يعرف بالسوابق القضائية. وفي المملكة فإنه نتيجة لوجود مسائل كثيرة غير مقننة فقد رأى المنظم ضرورة أن يكون للمبادئ التي تنشئها المحاكم قيمتها القانونية في القضايا اللاحقة. فالمادة الرابعة عشرة من نظام القضاء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/78) وتاريخ 1428/9/19هـ تنص على "إذا رأت إحدى دوائر المحكمة العليا - في شأن قضية تنظرها - العدول عن مبدأ سبق أن أخذت به أو أخذت به دائرة أخرى في المحكمة نفسها في قضايا سابقة، أو رأت إحدى

[12] حكم ديوان المظالم رقم (8/ت/1/لعام 1405هـ). (حكم غير منشور).
[13] حكم ديوان المظالم رقم (19/ت/لعام 1402هـ). (حكم غير منشور).

دوائر محكمة الاستئناف العدول عن مبدأ سبق أن أخذت به إحدى دوائر المحكمة العليا في قضايا سابقة، فيرفع الأمر إلى رئيس المحكمة العليا لإحالته إلى الهيئة العامة للمحكمة العليا للفصل فيه" ، وتنص الفقرة (4) من المادة العاشرة من نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/78) وتاريخ 1428/9/19هـ على أنه "إذا رأت إحدى دوائر المحكمة الإدارية العليا - عند نظرها أحد الاعتراضات - العدول عن مبدأ تقرر في حكم صادر منها أو من إحدى دوائر المحكمة، تعيـن على الدائرة رفع الاعتراض إلى رئيس المحكمة، ليحيله إلى الهيئة العامة للمحكمة للفصل فيه." ولقد جعلت المادة الحادية عشرة من نظام الديوان من بين اختصاصات المحكمة الإدارية العليا النظر في الاعتراضات على الأحكام التي تصدرها محاكم الاستئناف الإدارية، إذا كان محل الاعتراض على الحكم (أ) مخالفة أحكام الشريعة الإسلامية، أو الأنظمة التي لا تتعارض معها، أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها، بما في ذلك مخالفة مبدأ قضائي تقرر في حكم صادر من المحكمة الإدارية العليا."

ثانياً: مبدأ المساواة أمام المرافق والتكاليف العامة:

تخضع الدولة (المرفق العام) في أدائها لوظيفتها في إشباع حاجات العملاء والنظر في حقوقهم ومراكزهم القانونية، لمبدأ المساواة، ويعني هذا المبدأ المساواة دون تمييز في الحقوق والمراكز القانونية أمام القانون بين المنتفعين، والمتعاملين، والعاملين، بسبب المركز الاجتماعي، أو الاقتصادي، أو اللون، أو اللغة، أو الجنس، متى ما تماثلت أوضاعهم القانونية، بحيث يتمتع الجميع بنفس الحقوق والمنافع والخدمات العامة ويخضعون لذات التكاليف والأعباء المشتركة، ومن ذلك المساواة في تقلد الوظائف العامة، وفي عدم التفرقة بين الذين يحتلون نفس المراكز القانونية، ويخضعون لذات النظام القانوني الوظيفي فيما يحصلون من مزايا، وما يقع على عاتقهم من التزامات وواجبات. وقد أكد ديوان المظالم مبدأ المساواة في أحد أحكامه، حيث ورد فيه "وغني عن البيان أن السلطة التنفيذية وحين تقوم

بتطبيق النظام يجب أن تلتزم بالنظام نصاً وروحاً ولا يقودها الطموح للإصلاح والتطوير إلى افتراض أمور ليست على أرض الواقع مما يعجز عنه الأفراد، إذ إن جميع مؤسسات الدولة إنما نشأت لتلبية حاجات الأفراد على نحو من المساواة والعدالة."[14] وفي حكم آخر للديوان جاء فيه "وحيث أن القصد من الاشتراطات العامة والخاصة التي تضعها جهة الإدارة سواء في تقديم العطاءات أو في حالة التعاقد هو تحقيق مصلحة عامة تعود على المرفق العام والمستفيدين منه بالفائدة بأن يكون أداء الخدمة المنوطة به على المستوى الواجب تأمينه كفاءة وأداء ، ولهذا فإنه من المفروض أن يضع المتعهدون تلك الاشتراطات في الحسبان فيما يتقدمون به من عطاءات وما يحددونه من أسعار، كما أن من واجب الجهة الإدارية ذاتها أن تلتزم بذلك عند إرساء المناقصة بأن ترسيها على أفضل العطاءات فنياً وأدناها مالياً، وحيث أنه إذا أعلنت جهة الإدارة عن اشتراطات ومواصفات محددة كي يتعين على المقاولين والمتعهدين مراعاتها والالتزام بها سواء فيما يقدمونه من عطاءات أو ما يقومون بتنفيذه من أداءات، فإن الالتزام بتلك الشروط والمواصفات وإن كان الخطاب فيه موجهاً إلى المقاولين والمتعهدين، إلا أنه موجه أيضاً وفي ذات الوقت إلى جهة الإدارة المتعاقدة ذاتها بأن تتمسك بما أعلنته من شروط ومواصفات، وألا تفرط فيها سواء عند البت في المناقصة، أو أثناء تنفيذ العقد، وإلا اعتبر ذلك إخلالاً منها بمبدأ من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المناقصات، ألا وهو مبدأ المساواة بين المتناقصين، ذلك المبدأ الذي يستوجب أن تجري المعاملة على مقتضى قواعد واحدة بالنسبة للجميع، وخاصة بالنسبة للشروط والمواصفات ذات الأثر المالي في تحديد قيمة العطاء، إذ لا يكفي أن يكون هذا المبدأ ملحوظاً عند البت في المناقصة، ولكن يتعين مراعاته أيضاً في مرحلة التنفيذ، بمعنى أنه لا يجوز لجهة الإدارة أن تفرط في أي شرط من الشروط الفنية أو المالية المقررة لمصلحة المرفق، والتي كانت محل اعتبار في حلبة المنافسة بين المتناقصين وعند إرساء المناقصة على أفضلهم عطاءاً وإلا اعتبر ذلك إخلالاً بمبدأ

[14] حكم ديوان المظالم رقم (241/ت/8 لعام 1428هـ) وتاريخ 1428/8/27هـ.

المساواة من الباب الخلفي أي بعد إرساء المناقصة، فضلاً عما ينطوي عليه هذا التصرف من تفريط في حق من حقوق المرفق لا تملكه الجهة الإدارية المنوطة بتسييره، ولا يقبل من المتعاقد معها التمسك بما تجاوزت عنه بدعوى صدوره عنها، والقاعدة أن فاقد الشيء لا يعطيه."[15] كما أن الديوان سبق أن أكد مبدأ المساواة أمام التكاليف العامة في أحد أحكامه ، حيث جاء فيه "بالنسبة لمطالبة المقاول بقيمة إصلاح التلفيات التي أصابت المبنى نتيجة لأمر إمارة منطقة حائل بإسكان الأهالي به ممن تهدمت بيوتهم بفعل السيول والأمطار، فإن الإمارة هي المسئولة عن تعويض المقاول بهذا المبلغ دون الوزارة المدعى عليها، ذلك أن أمر الإمارة وإن كان صحيحاً -ويتفق مع المصلحة العامة التي تقضي بضرورة تدبير سكن للأهالي المذكورين اتخذته الإمارة بوصفها سلطة ضبط إداري لتحقيق غرض من أغراض الضبط الإداري المنوط بها تحقيقها وهي المحافظة على الأمن العام والسكينة العامة- إلا أنه طبقاً لما استقر عليه الفقه والقضاء الإداري إذا ترتب على هذا الأمر الصحيح نظاماً ضرر خاص بأحد الأفراد (المقاول المدعي) فإنه يجب تعويضه عن هذا الضرر الخاص بمقداره، وهذا التعويض لا يقوم على أساس الخطأ إذ أن أمر الإمارة مشروع ويحقق المصلحة العامة فلا خطأ فيه، وإنما يقوم على أساس من مبدأ نظامي آخر ينطلق من مبدأ المسئولية على الخطأ، و مبدأ مساواة الأفراد أمام التكاليف العامة، ومقتضاه أنه إذا اتخذت الجهة الإدارية المختصة إجراء معيناً تقتضيه دواعي المصلحة العامة وترتب على هذا الإجراء إلحاق ضرر خاص بأحد الأفراد، فإنه لا يجوز عدالة أن يتحمل بهذا الضرر الخاص، لما ينطوي عليه ذلك من إخلال بمبدأ مساواة الأفراد أمام التكاليف العامة، وإنما يتعين تعويضه بمقدار هذا الضرر الخاص."[16]

ويستمد مبدأ المساواة أساسه من الدساتير والمواثيق وإعلانات حقوق الإنسان التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا تمييز بين أحد منهم. فالمادة

[15] حكم ديوان المظالم رقم (64/ت/1/لعام 1409هـ). (حكم غير منشور).

[16] حكم ديوان المظالم رقم (33/ت/ لعام 1400هـ) في جلسة 1400/5/20هـ في القضية رقم (588/ق/ لعام 1398هـ).

الثامنة من النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/90) وتاريخ 1412/8/27هـ تنص على أنه "يقوم الحكم في المملكة العربية السعودية على أساس العدل، والشورى، والمساواة، وفق الشريعة الإسلامية." وتنص المادة (7) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أن "كل الناس سواسية أمام القانون ولهم الحق في التمتع بحماية متكافئة عنه دون أية تفرقة، كما أن لهم جميعا الحق في حماية متساوية ضد أي تمييز يخل بهذا الإعلان وضد أي تحريض على تمييز كهذا." وتنص المادة (3) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان[17] على أنه "(1) تتعهد كل دولة طرف في هذا الميثاق بأن تكفل لكل شخص خاضع لولايتها حق التمتع بالحقوق والحريات المنصوص عليها في هذا الميثاق، من دون تمييز بسبب العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو المعتقد الديني أو الرأي أو الفكر أو الأصل الوطني أو الاجتماعي أو الثروة أو الميلاد أو الإعاقة البدنية أو العقلية. (2) تتخذ الدول الأطراف في هذا الميثاق التدابير اللازمة لتأمين المساواة الفعلية في التمتع بالحقوق والحريات كافة المنصوص عليها في هذا الميثاق، بما يكفل الحماية من جميع أشكال التمييز بأي سبب من الأسباب المبينة في الفقرة السابقة.(3) الرجل والمرأة متساويان في الكرامة الإنسانية والحقوق والواجبات في ظل التمييز الايجابي الذي أقرته الشريعة الإسلامية والشرائع السماوية الأخرى والتشريعات والمواثيق النافذة لصالح المرأة، وتتعهد تبعا لذلك كل دولة طرف باتخاذ كل التدابير اللازمة لتأمين تكافؤ الفرص والمساواة الفعلية بين النساء والرجال في التمتع بجميع الحقوق الواردة في هذا الميثاق." كما تنص الفقرة (أ) من المادة (1) من إعلان القاهرة حول حقوق الإنسان في الإسلام[18] على أن "البشر جميعا أسرة واحدة جمعت بينهم العبودية لله والنبوة لآدم وجميع الناس متساوون في أصل الكرامة الإنسانية وفي أصل التكليف والمسؤولية دون تمييز بينهم بسبب العرق أو اللون أو اللغة أو

[17] اعتمد الميثاق العربي لحقوق الإنسان في القمة العربية السادسة عشرة التي استضافتها تونس في2004/5/23م.

[18] اعتمد إعلان القاهرة حول حقوق الإنسان في الإسلام من قبل مجلس وزراء خارجية منظمة مؤتمر العالم الإسلامي الذي عُقد في القاهرة في 1990/8/5م.

الجنس أو المعتقد الديني أو الانتماء السياسي أو الوضع الاجتماعي أو غير ذلك من الاعتبارات. وأن العقيدة الصحيحة هي الضمان لنمو هذه الكرامة على طريق تكامل الإنسان." وتنص الفقرة (1) من المادة (2) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية[19] على أنه "تتعهد كل دولة طرف في هذا العهد باحترام الحقوق المعترف بها فيه، وبكفالة هذه الحقوق لجميع الأفراد الموجودين في إقليمها والداخلين في ولايتها، دون أي تمييز بسبب العرق، أو اللون، أو الجنس، أو اللغة، أو الدين، أو الرأي سياسياً أو غير سياسي، أو الأصل القومي أو الاجتماعي، أو الثروة، أو النسب، أو غير ذلك من الأسباب." وتنص الفقرة (أ) من المادة (6) من ذات الإعلان على أن: "المرأة مساوية للرجل في الكرامة الإنسانية، ولها من الحق مثل ما عليها من الواجبات ولها شخصيتها المدنية وذمتها المالية المستقلة وحق الاحتفاظ باسمها ونسبها"، وتنص الفقرة (أ) من المادة (19) من ذات الإعلان على أن: "الناس سواسية أمام الشرع، يستوي في ذلك الحاكم والمحكوم." وتنص المادة (5) من الاتفاقية الدولية للقضاء علي جميع أشكال التمييز العنصري[20] على "إيفاءَ للالتزامات الأساسية المقررة في المادة (2) من هذه الاتفاقية، تتعهد الدول الأطراف بحظر التمييز العنصري والقضاء عليه بكافة أشكاله، وبضمان حق كل إنسان، دون تمييز بسبب العرق أو اللون أو الأصل القومي أو الإثني، في المساواة أمام القانون..." كما تنص المادة (2) من اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة[21] على "تشجب الدول الأطراف جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وتتفق على أن تنتهج بكل الوسائل المناسبة ودون إبطاء، سياسة تستهدف القضاء على التمييز ضد المرأة، وتحقيقا لذلك تتعهد بالقيام بما يلي: (أ) إدماج مبدأ المساواة

[19] اعتمد العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة (2200 ألف "د-21") المؤرخ في 1966/12/16م.

[20] اعتمدت الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 2106 ألف (د-20) المؤرخ في 21 كانون الأول/ديسمبر 1965م.

[21] اعتمدت اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة (180/34) المؤرخ في 1979/12/18م.

بين الرجل والمرأة في دساتيرها الوطنية أو تشريعاتها المناسبة الأخرى إذا لم يكن هذا المبدأ قد أدمج فيها حتى الآن، وكفالة التحقيق العملي لهذا المبدأ من خلال التشريع وغيره من الوسائل المناسبة. (ب) اتخاذ المناسب من التدابير، تشريعية وغير تشريعية، بما في ذلك ما يناسب من جزاءات، لحظر كل تمييز ضد المرأة. (ج) فرض حماية قانونية لحقوق المرأة على قدم المساواة مع الرجل، وضمان الحماية الفعالة للمرأة، عن طريق المحاكم ذات الاختصاص والمؤسسات العامة الأخرى في البلد، من أي عمل تمييزي. (د) الامتناع عن مباشرة أي عمل تمييزي أو ممارسة تمييزية ضد المرأة، وكفالة تصرف السلطات والمؤسسات العامة بما يتفق وهذا الالتزام..."

وعلى الرغم من أن مبدأ المساواة منصوص عليه في النظام الأساسي للحكم وفي المواثيق وإعلانات حقوق الإنسان التي صادقت عليها المملكة ، إلا أن هذا المبدأ تم النص عليه صراحة في بعض الأنظمة وذلك للتأكيد عليه وليس لإنشائه، ومن ذلك نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها[22]، ونظام المنافسات والمشتريات الحكومية[23]، ونظام الاستثمار الأجنبي[24]، فالمادة الأولى من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها في فقرتها (أ) نصت على أن " لجميع الأفراد والمؤسسات الراغبين في التعامل مع الحكومة ممن تتوفر فيهم الشروط التي تؤهلهم لهذا التعامل فرص متساوية وهم يعاملون على قدم المساواة " ، والمادة الثالثة من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية تنص على أنه "مع مراعاة ما ورد في نظام الاستثمار الأجنبي ، يعطى جميع الأفراد والمؤسسات والشركات الراغبين في التعامل مع الحكومة ممن تتوافر فيهم الشروط التي تؤهلهم لهذا التعامل فرصاً متساوية ويعاملون على قدم المساواة." ، وأما المادّة السادسة من نظام

[22] صدر نظام تأمين المشتريات الحكومية وتنفيذ مشروعاتها بالمرسوم الملكي رقم (م/14) وتاريخ 1397/4/7هـ وألغي بصدر نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

[23] صدر نظام المنافسات والمشتريات الحكومية بالمرسوم الملكي رقم (م/58) وتاريخ 1427/9/4هـ

[24] صدر نظام الاستثمار الأجنبي بالمرسوم الملكي رقم (م/1) وتاريخ 1421/1/5هـ

الاستثمار الأجنبي فتنص على أن "يتمتّع المشروع المُرخّص له بموجب هذا النظام بجميعِ المزايا والحوافز والضمانات التي يتمتّع بها المشروع الوطني حسب الأنظمة والتعليمات."

غير أن المساواة أمام المرافق العامة مساواة نسبية وليست مطلقة، ومن مقتضياتها أن تتوافر شروط الانتفاع بخدمات المرفق فيمن يطلبها، وأن يتواجد الأفراد في المركز الذي يتطلبه القانون، والقواعد الخاصة بتنظيم الانتفاع بخدمات المرفق، ثم يكون لهم الحق بالمعاملة المتساوية سواء في الانتفاع بالخدمات، أو في تحمل أعباء هذا الانتفاع. [25] وبمعنى آخر فإنه على الإدارة أن تحترم مبدأ المساواة بين المنتفعين متى ما تماثلت ظروفهم وتوافرت فيهم شروط الانتفاع التي حددها القانون، أما إذا توافرت شروط الانتفاع في طائفة من الأفراد دون غيرهم فإن للمرفق أن يقدم الخدمات للطائفة الأولى دون الأخرى، أو أن يميز في المعاملة بالنسبة للطائفتين تبعاً لاختلاف ظروفهم، كاختلاف رسوم مرفق الكهرباء والمياه بالنسبة لسكان المدينة وسكان القرى. ومع ذلك فإن هذا المبدأ لا يتعارض مع منح الإدارة بعض المزايا لطوائف معينة من الأفراد لاعتبارات خاصة، كالسماح لذوي الاحتياجات الخاصة بالانتفاع من خدمات مرفق النقل العام مجاناً، أو بدفع رسوم مخفضة، أو إعفاء أبناء الشهداء من بعض شروط الالتحاق بالجامعات.

وإذا أخلت الجهة القائمة على إدارة المرفق بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة وميزت بين المنتفعين، أو المتعاملين، أو العاملين فإن لهم الحق في اللجوء إلى القضاء لإلغاء التصرفات الإدارية التي تضمنت إخلالاً بمبدأ المساواة، أو المطالبة بتعويضهم عن الأضرار التي قد تكون حدثت لهم في حال إذا أصابهم ضرر من تلك التصرفات أو بهما معاً.

[25] لمزيد من النقاش حول المبادئ الضابطة لسير المرفق العام انظر د. حمدي محمد العجمي. القانون الإداري في المملكة العربية السعودية (التنظيم الإداري – النشاط الإداري) دراسة مقارنة. معهد الإدارة العامة. 1431هـ ص 234-259.

ثالثاً: مبدأ العلاقة اللائحية التنظيمية بين الدولة والعملاء:

إن من أهم مقتضيات وضمانات تحقيق مبدأ المساواة أمام المرافق والتكاليف العامة أن تكون العلاقة بين العملاء والمرافق العامة علاقة لائحية تنظيمية، تحكمها النظم واللوائح والقواعد التنظيمية العامة المقررة، وينشأ عن تلك العلاقة مركز نظامي ذاتي للمنتفع تجاه المرفق العام، وعلى هذا المقتضى فإن مخالفة المرفق العام للمركز النظامي للمنتفع وذلك بعدم منحه ما يستحقه يجعل تصرف المرفق تصرفاً خاطئاً غير نظامي، وكذلك فإن إنشاء المركز النظامي للمنتفع بالمخالفة للنظام وذلك بمنحه ما لا يستحق لا يسبغ الشرعية على هذه المخالفة، ولا يتولد عنه حق مكتسب للمنتفع صاحب هذا المركز.

إن هذا المبدأ ينطبق بشكل جلي على حالة المنتفعين من خدمات المرفق العام ، إذ يترتب على اعتبار أن العلاقة التي تربط الدولة بالمنتفعين من خدمات المرفق العام جواز تغيير مركز المنتفع نظاماً بإجراء عام وذلك في أي وقت، دون أن يكون له الاحتجاج أن له حقًا مكتسبًا في أن يعامل بمقتضى النظام القديم الذي حصل على الخدمة في ظله، إذ يخضع نظام المرفق للتعديل والتبديل وفقًا لمقتضيات المصلحة العامة، وذلك استناداً إلى مبدأ قابلية المرفق للتغيير والتطوير، ومبدأ ضمان سريان المرفق باضطراد، ويتفرع عن هذا الأثر أن النظام الجديد يسري على المنتفع بأثر حال مباشر من تاريخ العمل به، ما لم يوجد نص يقضي بخلاف ذلك متى كان أصلح للمنتفع. على أنه مما يجب التأكيد عليه أن ذلك لا يعني أن يطبق تعديل النظام بأثر رجعي بما من شأنه إهدار المراكز القانونية الذاتية التي تكون قد تمت أو تحققت لصالح المنتفع في ظل النظام السابق، إلا بنص خاص يقرر الأثر الرجعي للنظام الجديد. وفي ذلك جاء في حكم لديوان المظالم: "من المستقر عليه نظاماً أن النظام بصفة عامة يحكم الوقائع والمراكز النظامية التي نشأت وتكاملت تحت سلطانه وفي ظل العمل بأحكامه، ولا يسري

على الوقائع والمراكز النظامية التي نشأت وتكاملت في ظل العمل بأحكام نظام سابق إلا بمقتضى نص صريح يقرر الأثر الرجعي."[26]

وأما بالنسبة للعاملين في خدمة الجهاز الحكومي[27]، أو المتعاملين والمتعاقدين معه، أو المرخص لهم فإن الأمر يتطلب مزيداً من الايضاح. فبالنسبة للعاملين في خدمة الدولة فإنه - كمبدأ عام - تعتبر العلاقة الوظيفية بين الدولة والعاملين فيها ذات طبيعة لآئحية تنظيمية، وهو مبدأ أكدته الأنظمة واللوائح الوظيفية، فالأمر السامي رقم (1941) الصادر بتاريخ 1382/11/20هـ نص صراحة على ذلك، حيث ورد فيه ما يأتي "العلاقة بين الموظف والحكومة علاقة نظامية، وليست تعاقدية تتحكم فيها التعهدات." كما أنه مبدأ أخذ به نظام الموظفين العام[28] الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/5 وتاريخ 1391/2/1هـ حيث نصت المذكرة التفسيرية للنظام على ما يلي: "فإذا أردنا أن نستعرض الأفكار العامة التي تقوم عليها فلسفة النظام تصادفنا في المقام الأول علاقة الموظف بالإدارة وتكييفها النظامي، وفي هذا ينحى النظام منحى القائلين إن هذا العلاقة هي علاقة تنظيمية أو لائحية." وهذه العلاقة اللائحة التنظيمية بين الدولة والعاملين فيها ذات طبيعة لآئحية تنظيمية أكدها ديوان المظالم في العديد من أحكامه، فقد جاء في أحد

[26] **حكم ديوان المظالم رقم (282/ت/3 لعام 1409هـ). (حكم غير منشور). في حكم آخر جاء فيه ما نصه: "وحيث إنه من المسلم به فقهًا وقضاءً أن لائحة الغرامات والجزاءات المعنية بالقرارات تطبق على الوقائع والحوادث التي وقعت بعد صدوره ولا تسري على الوقائع والحوادث السابقة عليه، إذ أن الأصل في النظام أنه لا يسري بأثر رجعي ما لم ينص على خلافه." حكم ديوان المظالم رقم (454/ت/5 لعام 1427هـ). مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية الصادرة عن ديوان المظالم والمنشورة عام 1427هـ. ص 1290–1295.**

[27] لمزيد من النقاش حول موضوع التكييف القانوني للتراخيص الإدارية انظر، الدكتور أيوب بن منصور الجربوع، التكييف القانوني لعلاقة الدولة بالعاملين فيها وآثاره (دراسة تحليلية في القانون السعودي في ضوء قضاء ديوان المظالم)، بحث منشور في مجلة جامعة الملك سعود "كلية العلوم الإدارية" 1433هـ.

[28] ألغي نظام الموظفين العام الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/5 وتاريخ 1391/2/1هـ بصدور نظام الخدمة المدنية بالمرسوم الملكي رقم (م/49) وتاريخ 1397/7/10هـ فالمادة الثامنة والثلاثون منه تنص على أنه "يحل هذا النظام محل نظام الموظفين الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/5 وتاريخ 1391/2/1هـ وذلك (1) بالنسبة للموظفين الخاضعين بصفة أصلية لهذا النظام. (2) بالنسبة للموظفين الذين يعتبر النظام المذكور مكملاً للنظم التي تحكم أوضاعهم وذلك في حدود ما تنص عليه تلك النظم."

أحكامه ما نصه: "فمن المسلم به أن علاقة الموظف بالحكومة علاقة تنظيمية تحكمها النظم واللوائح والقواعد التنظيمية العامة المقررة، وينشأ عن تلك العلاقة مركز نظامي ذاتي للموظف في كل أمر من الأمور الوظيفية ومنها مركزه إزاء ما يستحقه من راتب في وظيفته، وما دام الأمر كذلك، فإن إنشاء مثل هذا المركز يجب أن يتم على سنن النظام ووفقًا لأحكامه، وعلى هذا المقتضى فإن إنشاء المركز النظامي بالمخالفة للنظام لا يسبغ الشرعية على هذه المخالفة ولا يتولد عنه حق مكتسب للموظف صاحب هذا المركز"[29] وأما بالنسبة للعاملين المتعاقدين مع الدولة فإنهم يستمدون حقوقهم الوظيفية في حدودها الدنيا من اللوائح الخاضعين لها ، وهذه الحقوق يجب على الإدارة المتعاقدة أن تلتزم بها – كحد أدنى - عند إبرام العقد مع الموظف، فلا يجوز الانتقاص من هذا الحد أو النزول بحقوق المتعاقد إلى ما هو أقل منها، ولقد أكد ديوان المظالم هذه الطبيعة المزدوجة للعلاقة والرابطة الوظيفية للموظف المتعاقد، حيث جاء في حكم للديوان ما نصه: " ومن حيث إنه لما كان مركز الموظف المتعاقد وحقوقه المتولدة عنه إنما تتحدد (هكذا) وفقا لنوعين من القواعد أولهما: القواعد اللائحية المنصوص عليها بلائحة توظيف غير السعوديين والنظام والقرارات المكملة لها، وثانيهما: الشروط العقدية التي يتضمنها العقد المبرم بينه وبين الإدارة. وكانت الإدارة في إبرامها للعقد مع الموظف إنما تمارس سلطة تقديرية داخل نطاق القواعد اللائحية التي تضع -على النحو الذي تجري عليه نصوص لائحة توظيف غير السعوديين والقرارات المكملة لها- حداً أدنى وحداً أقصى لبعض الحقوق التي يمكن الاتفاق على منحها للمتعاقد، كما تمارس الإدارة سلطة مقيدة بالنسبة إلى الحقوق التي تحدد القواعد اللائحية سالفة الذكر مقداراً ثابتا وشروطًا محددة لمنحها واستحقاقها لا يجوز للإدارة تجاوزها، ولما كان مركز المتعاقد إنما يجمع بهذه المثابة بسبب اتصاله كموظف عام بالمرافق العامة بين الصفتين اللائحية والتعاقدية فهو يعد في مركز لائحي يخضع حتمًا بسببه للنصوص الآمرة الواردة باللوائح والقرارات،

[29] حكم ديوان المظالم رقم (1/32/ت لعام 1404هـ). (حكم غير منشور).

كما يعد في مركز تعاقدي يتمتع بسببه بالحقوق المنصوص عليها بالعقد إن وافقت اللوائح والقرارات والنظام، أي أنه يخضع للقواعد المستمدة من الصفتين وهو يعلم عند إبرام العقد بدخوله في هذا المركز الشرطي المزدوج الذي يخضعه تلقائيا لقواعد النظام الآمرة التي تحول بينه وبين الاحتجاج بنصوص العقد إن كانت مخالفة للنظام، ومن ثم فإنه إذا نص العقد على حق لا تتوافر شروط منحه للمتعاقد وفقا للنظام فإنه لا يستحقه رغم النص عليه في العقد، وإذا تقاضاه تعين استرداده منه، كأن ينص في العقد على استحقاقه بدل السكن وهو لا يستحقه بسبب شغله سكنًا حكوميا أو منحه بدل نقل رغم تخلف شروط استحقاقه، وهو إن تقاضى تلك الحقوق، كما سبق القول إعمالا لنصوص العقد تعين استردادها منه إعمالا لنصوص النظام لأن الإدارة لا تملك ابتداءً أن تتفق معه على أي منها، إلا إذا توافرت شروط استحقاقها في شأنه، وأهلية الإدارة في التعاقد معه مقيدة بتلك الشروط، ولأن الإدارة لا تملك في صدد ممارسة مهامها المرتبطة بالمرافق العامة أهلية مطلقة في التعاقد، وإنما تتقيد في ممارسة تلك الأهلية بنصوص النظام الذي يعلم الموظف المتعاقد معها تماما بخضوعه لها، وذلك أمر لا يتعارض بأية حال مع القاعدة الشرعية التي توجب الوفاء بالعقود؛ لأن المتعاقد على وظيفة عامة يعلم ابتداء أن حقوقه وواجباته تستمد أولا من النظام وأن عقده مع الإدارة يتعين أن يكون مطابقًا لنصوص النظام، سواء بالنسبة إلى الحقوق التي تتمتع الإدارة في منحها والاتفاق عليها بسلطة تقديرية داخل حد أدنى أو أقصى، أو بالنسبة إلى الحقوق التي لا تملك بالنسبة إليها سوى سلطة مقيدة لا تستطيع تجاوزها كشروط منح البدلات واستحقاقها."[30]

وأما بالنسبة للمرخص لهم إدارياً من قبل المرفق العام[31] فإن التراخيص الإدارية تعتبر كمبدأ عام صورة من صور القرارات الإدارية، تحكمها الأنظمة

[30] حكم ديوان المظالم رقم (37/ت/2 لعام 1413هـ). (حكم غير منشور).

[31] لمزيد من النقاش حول موضوع التكييف القانوني للتراخيص الإدارية انظر: الدكتور أيوب بن منصور الجربوع، التنظيم القانوني للتراخيص الإدارية (دراسة تحليلية في ضوء قضاء ديوان المظالم في المملكة العربية السعودية)، بحث منشور في

واللوائح، فلقد جاء في أحد أحكام ديوان المظالم: "من المبادئ المسلمة أن الترخيص الصادر من جهة الإدارة إنما هو تصرف إداري يتم بالقرار الصادر بمنحه، وهو تصرف مؤقت بطبيعته قابل للسحب أو التعديل في أي وقت متى اقتضت المصلحة العامة ذلك، ويقع هذا السحب أو التعديل غير قابل للإلغاء أمام القضاء متى تم وفقا للمصلحة العامة ولم يكن مشوبا بعيب إساءة استعمال السلطة، وسواء في ذلك أكان الترخيص مقيداً بشروط أو محدداً بأجل فالترخيص لا يكسب صاحبه أي حق يمتنع معه على الإدارة سحبه أو إلغاؤه أو تنظيمه أو الحد منه طبقا لسلطتها التقديرية وفقا لواجبات المصلحة العامة وبغير تعسف، وبذلك لا يتولد عن الترخيص حق ثابت نهائي كحق الملكية بل إنه يخول المرخص له مجرد ميزة وقتية يرتبط حقه في التمتع بها وجوداً وعدماً بأوضاع وظروف وشروط وقيود يترتب على تغيرها أو انقضائها أو الإخلال بها أو مخالفتها جواز تعديل أوصاف هذه الميزة أو سقوط الحق فيها بتخلف شروط الصلاحية للاستمرار في الانتفاع بها أو زوال سبب منحها أو انقضاء الأجل المحدد لها أو تطلب المصلحة العامة إنهائها"[32]، وفي حكم حديث للديوان أكد فيه بأن الترخيص الإداري هو صورة من صور القرارات الإدارية، حيث جاء فيه: ""... ولما كان الترخيص الصادر من جهة الإدارة يعتبر صورة من صور القرارات الإدارية كونه تصرف إداري يتم بالقرار الصادر بمنحه، وهو تصرف مؤقت بطبيعته الإدارية يمنح المرخص له مجرد ميزة وقتية يرتبط حقه في التمتع بها وجوداً وعدماً بأوضاع وشروط يترتب على تغيرها أو انقضائها أو الإخلال بها أو مخالفتها تغير هذه الميزة، وسقوط الحق بها بتخلف شروط الصلاحية للاستمرار في الانتفاع بها أو زوال أسباب منحها أو انقضاء الأجل المحدد لها، كما أن الترخيص كونه تصرف إداري إرادي كأحد صور القرارات الإدارية فإن إرادة طالب الترخيص ليس لها علاقة بالترخيص وجوداً وعدماً واستمراراً، وإنما

المجلة العلمية للإدارة الصادرة عن الجمعية السعودية للإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، العدد الخامس، يونيو 2012م.

[32] حكم ديوان المظالم رقم 25/ت لعام 1403هـ (حكم غير منشور).

هي دافع لجهة الإدارة لتتخذ قراراها بمنحه الترخيص بموجب النظام، فإذا لم يتقدم أحد بطلب الترخيص أو تجديده بعد انتهاء مدته فإنه لا يصدر الترخيص ولا يتجدد، فالترخيص الإداري بمزاولة نشاط معين لا يعطي لصاحبه حق دائم ثابت ونهائي بحيث يكون داخل في حقوق الملكية، فالترخيص ما هو إلا قرار إداري له خصائص القرار الإداري ومقوماته من حيث كونه إفصاحاً عن إرادتها الملزمة بناء على سلطتها العامة بمقتضى الأنظمة واللوائح بقصد إحداث أثر نظامي تحقيقاً للمصلحة العامة ..."[33] وإن كان المبدأ العام اعتبار الترخيص الإداري إحدى صور القرار الإداري، إلا أن الديوان خرج عن هذا المبدأ العام على سبيل الاستثناء في بعض أنواع التراخيص الإدارية، فاعتبرها خاضعة لأحكام العقود الإدارية، وفي مقدمة هذه الأنواع التي استثناها الديوان التراخيص المتعلقة بشغل المال العام، وكذلك بعض أنواع التراخيص التي تصدر في بعض الأنشطة التي كانت الإدارة تقدمها من خلال مرافقها العامة، ومن ذلك نشاط الاتصالات، ونشاط الكهرباء، حيث كانت الإدارة تقدمها مباشرة للأفراد من خلال أجهزتها، إلا أنها رأت مناسبة تحويلها للقطاع الخاص ليتولى القيام بها من خلال تراخيص تُمنح له ويكون ذلك تحت إشرافها المباشر. في هذه الحالات يتوجب قبل الجزم في تكييفها ووصفها القانوني وما إذا كانت من قبيل العقود الادارية أم أنها صورة من صور القرارات الإدارية دراسة متأملة.

وبالنسبة للمتعاقدين مع الجهات الحكومية بعقود تخضع لأحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية[34] فإن هذه العقود ذات طبيعة تعاقدية بحسب الأصل ما لم تخالف أحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، فإنه في هذه الحالة تكون الأولوية في التطبيق لأحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، وذلك وفقا ما قضت به المادة الرابعة

[33] حكم ديوان المظالم رقم 23/د/إ لعام 1429هـ المؤيد من الاستئناف بالحكم رقم (509/إس/8 لعام 1429هـ) (حكم غير منشور).

[34] صدر نظام المنافسات والمشتريات الحكومية بالمرسوم الملكي رقم (م/58) وتاريخ 1427/9/4هـ

والخمسون بعد المئة من اللائحة التنفيذية للنظام[35]، حيث تنص على أنه "لا يجوز تضمين شروط المنافسات والمشتريات، ووثائق العقود التي تبرمها الجهات الحكومية نصوصاً تخالف نظام المنافسات والمشتريات الحكومية أو هذه اللائحة، وتعتبر أحكامهما مقدمة في التطبيق على تلك الوثائق والمستندات." بعبارة أخرى فإنه لا يجوز للجهة الحكومية مخالفة أحكام النظام ولائحته التنفيذية.

رابعاً: مبدأ حسن التعامل مع العملاء:

إن مبدأ حسن التعامل هو مبدأ شرعي دعت إليه شريعتنا السمحاء، فالله سبحانه وتعالى يقول في محكم التنزيل واصفاً نبيه صلى الله عليه وسلم، "وإنك لعلى خلق عظيم"[36] وقال صلى الله عليه وسلم، "من أكثر ما يُدخل الناس الجنَّة تقوى الله وحُسنُ الخُلُق."[37] وقوله صلى الله عليه وسلم "أكملَ المؤمنين إيمانًا أحسَنُهم أخلاقًا."[38]

وانطلاقا من هذا الأساس الشرعي فإن مبدأ حسن تعامل الموظف مع المنتفعين بخدمات الجهاز الحكومي، أو المتعاملين معه، أو العاملين فيه هو مبدأ تم التأكيد عليه في الأنظمة الوظيفية، فالفقرة (ب) من المادة (11) من نظام الخدمة المدنية[39] تنص على أنه "يجب على الموظف أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه." وقد أكدت لائحة الواجبات الوظيفية الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (703/10800) وتاريخ1427/10/30هـ هذا الواجب الملقى على عاتق الموظف.

[35] صدرت اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية بقرار وزير المالية رقم (362) وتاريخ 1428/2/20هـ.
[36] سورة القلم، الآية 4.
[37] رواه الإمام أحمد في المسند.
[38] رواه الإمام أحمد في المسند.
[39] صدر نظام الخدمة المدنية بالمرسوم الملكي رقم (م/49) وتاريخ 1397/7/10هـ

كما تنص الفقرة (2) من المادة الخامسة والستين من نظام العمل[40] على أنه يجب على العامل "أن يلتزم حسن السلوك والأخلاق أثناء العمل" وبناء عليه فإن على الموظف في تعامله مع العملاء التزام آداب اللياقة معهم وذلك بإحسان معاملتهم، وعدَم الاستعلاء عليهم، أو استعمال الغلظة والخشونة معهم، وعليه سماع شكاويهم ومطالَبهم، وإفادتهم بشأنها، وعدم التجاوز عليهم بالفعل أو القول.

المبحث الثاني: الوسائل القانونية للتعامل مع عدم التقيد بالمبادئ المنظمة لعلاقة الدولة بالعملاء:

إن المبادئ المنظمة لعلاقة الدولة بالعملاء - سواء أكانوا منتفعين أو متعاملين أو عاملين والتي تم استعراضها في المبحث الأول من هذه الورقة-قد لا يتم مراعاتها من قبل الأجهزة الحكومية، مما يترتب عليه الإخلال بحقوق العملاء ومراكزهم القانونية، الأمر الذي قد يدفعهم إلى السعي لحماية حقوقهم ومراكزهم القانونية من خلال رفع دعاوى ضد الجهة الحكومية التي لم تراع تلك المبادئ، وذلك للمطالبة إما بإلغاء التصرف الإداري الذي أخل بتلك المبادئ، أو بالتعويض عن الأضرار التي رتبها، أو بالأمرين معاً. وفي المملكة يباشر ديوان المظالم الرقابة القضائية على جميع أعمال السلطة التنفيذية، حيث نصت المادة الثالثة عشرة من نظام الديوان على أنه: "تختص المحاكم الإدارية بالفصل في الآتي:

أ- الدعاوى المتعلقة بالحقوق المقررة في نظم الخدمة المدنية والعسكرية، والتقاعد لموظفي ومستخدمي الحكومة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة المستقلة، أو ورثتهم والمستحقين عنهم.

ب- دعاوى إلغاء القرارات الإدارية النهائية التي يقدمها ذوو الشأن، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب في الشكل، أو عيب في

[40] صدر نظام العمل بالمرسوم الملكي رقم (م/51) وتاريخ 1426/8/23هـ

السبب، أو مخالفة النظم واللوائح، أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها، أو إساءة استعمال السلطة، بما في ذلك القرارات التأديبية، والقرارات التي تصدرها اللجان شبه القضائية، والمجالس التأديبية. وكذلك القرارات التي تصدرها جمعيات النفع العام وما في حكمها المتصلة بنشاطاتها، ويعدّ في حكم القرار الإداري رفض جهة الإدارة أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقاً للأنظمة واللوائح.

ج- دعاوى التعويض التي يقدمها ذوو الشأن عن قرارات أو أعمال جهة الإدارة.

د- الدعاوى المتعلقة بالعقود التي تكون جهة الإدارة طرفاً فيها.

هـ - الدعاوى التأديبية التي ترفعها الجهة المختصة.

و- المنازعات الإدارية الأخرى."

ولم يستثن من اختصاص الديوان سوى ما نصت عليه المادة الرابعة عشرة من نظامه، حيث نصت على أنه "لا يجوز لمحاكم ديـوان المظالم النظر في الدعاوى المتعلقة بأعمال السيادة، أو النظر في الاعتراضات على ما تصدره المحاكم -غير الخاضعة لهذا النظام - من أحكام داخلة في ولايتها، أو ما يصدره المجلس الأعلى للقضاء ومجلس القضاء الإداري من قرارات."

وقد ينتهي ديوان المظالم بإصدار حكم في غير صالح الجهة الحكومية، وذلك أما بإلغاء تصرفاتها، أو تحميلها التعويض عن الأضرار التي ترتبت بسبب تصرفها، أو بهما معا وذلك حسب حال كل قضية. والسؤال الذي يثور هنا، هل رفع العملاء دعاوى ضد الجهات الإدارية يضمن تمتعهم بحقوقهم ومراكزهم القانونية؟ وفي ذات الوقت هل يؤدي إلى تحسين التعامل معهم مستقبلاً؟ أم أن الأمر يستوجب أن تكون هناك مساءلة القانونية للموظفين المخطئين. بعبارة أخرى هل صدور أحكام ضد الجهات الإدارية كاف للردع والايلام والإصلاح؟ أم أن الأمر يتطلب

مساءلة الموظفين الذين كانوا سببا في رفع الدعاوى وفي صدور احكام ضد الجهات الإدارية. والسؤال الآخر الذي يمكن إثارته هنا يتمثل في مدى فعالية الإجراءات القانونية القائمة التي تضمن قيام الجهات الإدارية بمساءلة الموظفين مرتكبي الأخطاء القانونية التي ترتب عليها صدور أحكام ضدها؟

ومن المعلوم أن تصرفات الموظف الإيجابية أو السلبية الخاطئة ترتب عدداً من أنواع المسؤولية القانونية، والتي تتمثل في: أولاً: المسؤولية الجنائية للموظف. ثانياً: المسؤولية التأديبية للموظف. ثالثاً: المسؤولية المدنية للموظف.

وفيما يلي بيان مختصر لهذه الأنواع الثلاثة.

أولاً: المسؤولية الجنائية المرتبطة بجرائم الوظيفة العامة:

الجرائم في الشريعة الإسلامية هي محظورات شرعية زجر الله عنها بحد أو تعزير. والمحظورات قد تكون إتيان فعل محرم معاقب على فعله، أو ترك فعل محرم الترك معاقب على تركه، أو هي فعل أو ترك نصت الشريعة على تجريمه والمعاقبة عليه.[41] والجرائم في الشريعة الإسلامية تقسم من حيث تقدير العقوبات إلى جرائم ذات عقوبات محددة ومقدرة وتشمل جرائم الحدود وجرائم القصاص والديات، وجرائم ذات عقوبات غير مقدرة وهي جرائم التعازير[42]، وقد تُرك لولي الأمر تقديرها بحسب ظروف الزمان والمكان وبحسب ما يرى به دفعاً للفساد ومنعاً للشر وتحقيقاً لمصلحة المجتمع. كما أن الجرائم في الشريعة الإسلامية تقسم من حيث جسامتها إلى جرائم الحدود، وجرائم القصاص، وجرائم التعازير، والحدود هي الجرائم المعاقب عليها بحد مقدر حقاً لله سبحانه وتعالى وتشمل: الزنا والقذف، والسرقة، والحرابة، والردة، والبغي، وشرب الخمر. وجرائم القصاص هي المعاقب عليها بقصاص أو دية وكلاهما عبارة عن عقوبة مقدرة حقاً للأفراد، وتشمل القتل العمد، والقتل شبه العمد، والقتل الخطأ، والجناية على ما دون

[41] د. عبد القادر عوده، التشريع الجنائي الإسلامي مقارناً بالقانون الوضعي: الجزء الأول، ط 4، 1403هـ ص 66 وما بعدها.

[42] د. عبد الفتاح خضر، الجريمة أحكامها العامة في الاتجاهات المعاصرة والفقه للإسلامي، 1405هـ، معهد الإدارة العامة، ص 28.

النفس عمداً، والجناية على ما دون النفس خطأً. أما جرائم التعازير فهي التي يعاقب عليها بعقوبة من عقوبات التعازير التي تُرك لولي الأمر أمر تقديرها، والقاضي بحسب ظروف كل جريمة يختار العقوبة المناسبة لها.

ولا يختلف تعريف الجريمة في القوانين الوضعية عنه في الشريعة الإسلامية، ففقهاء القانون وإن تباينت عباراتهم في تعريف الجريمة الجنائية إلا أنها تصب في مفهوم واحد ألا وهو أن الجريمة عبارة عن كل سلوك إنساني غير مشروع، إيجابياً كان أم سلبياً، عمدياً كان أم غير عمدي، يرتب له القانون جزاءاً جنائياً.[43] والجرائم وفق التقسيم التقليدي – المستقر عليه في الفقه والقوانين اللاتينية -تقسم من حيث جسامتها إلى أنواع ثلاثة هي الجناية والجنحة والمخالفة، والجناية هي أشد الجرائم جسامة ثم تليها الجنحة ثم المخالفة، وتضع القوانين معياراً للتفرقة بين هذه الأنواع الثلاثة من الجرائم، أساسه نوع ومقدار العقوبة المقررة لكل جريمة.[44]

وانطلاقا من أهمية الوظيفة العامة وأن مهمة القائم عليها ومن يشغلها تتمثل في تقديم الخدمة العامة وتسيير أمور العملاء ومصالحهم بما يحقق المصلحة العامة، وبما يضمن تحقيق حقوقهم ومراكزهم القانونية، ومن هذا المنطلق فإنه من الواجب عليه القيام بمهامه وواجباته وفقاً لما تقضي به الأنظمة واللوائح، وبمراعاة مبدأ المساواة أمام المرافق العامة وفقاً لما تم بيانه سلفاً، وبناء على هذه الأهمية نجد أن المنظم- إمعاناً في ضمان نزاهة الوظيفة العامة وحمايتها القائمة على تحقيق المصلحة العامة والمساواة بين العملاء - أحاط الوظيفة العامة بأنواع مختلفة من الحماية القانونية المتعددة، والتي من أهمها الحماية الجنائية المتمثلة بتجريم العديد من التصرفات الايجابية والسلبية التي قد تصدر من الموظف ورتب عليها عقوبات جنائية. وبالتالي فإن المسئولية الجنائية للموظف المرتبطة بالوظيفة العامة تتمثل في ارتكابه لأفعال مجرمة شرعاً، أو نظاماً، يعاقب عليها

[43] المرجع السابق، ص 12.
[44] المرجع السابق، ص 22.

بعقوبات جنائية، ويكون التجريم مبني على كون الفاعل موظفاً عاماً أو من في حكمه، ومن بين تلك الجرائم جريمة الرشوة والصور المختلفة الملحقة بها، الصادر بشأنها نظام مكافحة الرشوة الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/36 بتاريخ 1412/12/29هـ[45]، وقد تضمن النظام الجرائم التي من بينها جريمة الاستجابة للرجاء أو التوصية أو الوساطة، حيث أخضع المنظم فعل الرجاء أو التوصية أو الوساطة - حال استجابة الموظف العام لأي من تلك الأفعال -لأداء عمل من أعمال وظيفته أو للامتناع عنه أو للإخلال بواجباتها لتجريم خاص. فقد نصت المادة الرابعة من نظام مكافحة الرشوة على أن "كل موظف عام أخل بواجبات وظيفته بأن قام بعمل أو امتنع عن عمل من أعمال تلك الوظيفة، نتيجة لرجاء أو توصية أو وساطة يعد في حكم المرتشي، ويعاقب بالسجن مدة لا تتجاوز ثلاث سنوات، وبغرامة لا تزيد عن مائة ألف ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين". ومما لا شك فيه أن النظام لم يكن ليجرم هذا الفعل لولا انه انتشر وبشكل كبير في مجتمعنا. حيث تكاد لا تجد دائرة حكومية إلا وفيها من الوساطات والتوصيات الشيء الكثير، بل وقد يضطر الشخص الى البحث عن واسطة حتى قبل ذهابه للجهة. كل هذا انتشر لان هناك بعض ضعاف النفوس من الموظفين الذين لا يعملون إلا إذا وجد الرجاء أو التوصية أو الواسطة سواء من ذوي القربى والأصدقاء وأصحاب النفوذ والجاه.

ومن بين الجرائم الأخرى المتعلقة بالوظيفة العامة ما تضمنه المرسوم الملكي رقم (م/77) لعام 1377هـ، والتي من أهمها: (1) جريمة التحكم في أفراد الرعية أو الافتئات على حق من حقوقهم الشخصية بصورة من الصور أو تكليفهم بما لا يجب نظاماً. (2) سوء الاستعمال الإداري كالعبث بالأنظمة والأوامر والتعليمات، وبطرق تنفيذها امتناعاً، أو تأخيراً ينشأ عنه ضرر خاص أو عام، أو يدخل ضمن ذلك تعمد تفسير النظم والأوامر والتعليمات على غير وجهها الصحيح، أو في غير موضعها، بقصد الإضرار بمصلحة حكومية لقاء مصلحة شخصية، واستغلال النفوذ

[45] لمزيد من التفصيل بشأن جريمة الرشوة والجرائم الملحة بها في النظام السعودي أنظر د. أحمد لطفي السيد مرعي ، أصول جرائم الرشوة في النظام السعودي ، القاهرة: دارة النهضة العربية ، 1427هـ.

أياً كان نوعه في تفسير الأوامر وتنفيذها لمصلحة شخصية، عن طريق مباشر أو غير مباشر. (3) إساءة المعاملة أو الإكراه باسم الوظيفة كالتعذيب، أو القسوة، أو مصادرة الأموال، وسلب الحريات الشخصية، ويدخل ضمن ذلك التغريم، والتنكيل، والسجن، والنفي، والإقامة الإجبارية في جهة معينة، ودخول المنازل بغير الطرق النظامية المشروعة، والإكراه على الإعارة، أو الإجارة، أو البيع، أو الشراء، وتحصيل ضرائب تزيد عن المقادير المستحقة أو المفروضة نظاماً.

ثانياً: المسؤولية التأديبية:

المسئولية التأديبية للموظف تعني مساءلته عن الأفعال الايجابية أو السلبية التي تصدر عنه متى ما كانت تشكل مخالفة تأديبية أو ارتكابه لأفعال تتضمن محظورات منصوص عليها نظاماً، وبعبارة أخرى فإن المسئولية التأديبية تعني محاسبة الموظف باتباع الطرق النظامية عما يصدر عنه من نشاطات وممارسات، أو امتناع أو إخلال بتنفيذ واجباته والتزاماته المحددة بحكم مركزه الوظيفي، وتكون هنا مسئولية شخصية، والمسؤولية التأديبية تشمل جميع الأعمال والتصرفات التي تصدر عن الموظف سواء في مكان عمله، أو خارجه ولو خارج الدولة، والتي تشكل إخلالاً بمهام وظيفته أو بشرف وكرامة الوظيفة.[46]

والمخالفة التأديبية[47] فينصرف معناها إلى الأفعال المخلة بالواجبات الوظيفية سواء أكانت هذه الأفعال إيجابية أم سلبية، وسواء أكان مضمونها عدم القيام بواجب وظيفي، أو إتيان محظور منصوص عليه قانوناً، ويستوي أن تكون الواجبات أو المحظورات قد وردت في نصوص صريحة أو كانت تفرضها طبيعة

[46] لمزيد من النقاش حول نطاق العلاقة بين المسئولية التأديبية والمسئولية الجنائية للموظفين في القانون السعودي انظر أ.د. أيوب بن منصور الجربوع، نطاق العلاقة بين المسئولية التأديبية والمسئولية الجنائية للعاملين في الدولة في النظام السعودي، الرياض، 1435هـ.

[47] يستعمل القضاء الإداري وكذلك فقهاء القانون الإداري مصطلحات مختلفة "المخالفة التأديبية"، إذ بالإضافة إلى مصطلح "المخالفة التأديبية" تستعمل مصطلحات "كالخطأ التأديبي"، و "الجريمة التأديبية"، و "الذنب الإداري" لتسمية الأخطاء التي يرتكبها الموظف ويترتب عليها معاقبته تأديبياً، وفي هذا البحث سيتم استخدام مصطلح "المخالفة التأديبية" للتعبير عن الأخطاء التي يرتكبها الموظف ويترتب عليها معاقبته تأديبياً.

العمل الوظيفي ذاته، كما ينصرف مفهوم المخالفة التأديبية إلى أي تصرف يصدر عن الموظف ويؤدي إلى ظهوره بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة، حتى وإن وقع منه خارج مقر عمله وفي غير أوقات العمل المقررة نظاماً.[48]

ومما يجدر الاشارة إليه أنه على الرغم من وجود استقلال بين المسؤولية الجنائية والمسؤولية التأديبية للموظف العام أكدته النصوص النظامية وأحكام هيئة التأديب وديوان المظالم، إلا أن ذلك لا يعنى الانفصال التام والمطلق بين الجريمة الجنائية والمخالفة التأديبية، بل ثمة تأثير متبادل بينهما، تم إقرار بعضه بنصوص نظامية، وتم إقرار البعض الآخر بأحكام قضائية من هيئة التأديب وديوان المظالم.[49] كما أن الجرائم الجنائية المتعلقة بالوظيفة العامة تم النص عليها صراحة في نظام الخدمة المدنية[50] من بين المحظورات التي يتوجب على الموظف الامتناع عن إتيانها، فالمادة (12) من نظام الخدمة المدنية تنص على أنه: يحظر على الموظف خاصة: (أ) إساءة استعمال السلطة الوظيفية. (ب) استغلال النفوذ. (ج) قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة. (د) قبول الهدايا أو الإكراميات أو خلافه بالذات أو بالوساطة لقصد الإغراء من أرباب المصالح. (هـ) إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته ولو بعد تركه الخدمة." فهذه المحظورات إن لم تثبت جنائيا فإن ذلك لا يمنع من مساءلة الموظف عنها تأديبياً.

[48] انظر في هذا المعنى، د. بكر القباني، مرجع سابق، ص 325 – 326.

[49] لمزيد من النقاش حول نطاق العلاقة بين المسئولية التأديبية والمسئولية الجنائية للموظفين في القانون السعودي انظر أ.د. أيوب بن منصور الجربوع، نطاق العلاقة بين المسئولية التأديبية والمسئولية الجنائية للعاملين في الدولة في النظام السعودي، الرياض، 1435هـ.

[50] صدر نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/49 وتاريخ 1397/7/10هـ.

ثالثاً: المسؤولية المدنية للموظف عن الأخطاء التي ترتب تعويضاً على جهة الإدارة:

المسئولية الإدارية[51] الناتجة عن الخطأ تعني مسئولية الدولة أو أي الأشخاص ذوي المعنوية العامة بدفع تعويض لمن أصيب بضرر متى ما توفرت أركانها الثلاثة:

(1) ركن الخطأ، والذي يتمثل إما في عدم قيام المرفق العام بتقديم الخدمة التي يلتزم بتقديمها نظاماً، أو التأخر بتقديم الخدمة، أو تقديمها بأسلوب خاطئ.

(2) ركن الضرر، والذي يتمثل في حدوث ضرر على مصلحة مشروعة للشخص المضرور.

(3) الركن الثالث والذي يتمثل في وجود رابطة سببية الخطأ والضرر، بحيث أن الضرر لم يحدث إلا بسبب وجود الخطأ.

ولا يشترط لقيام المسئولية الإدارية أن ينسب الخطأ لموظف أو موظفين معينين تابعين للجهة الإدارية، بل يكفي أن ينسب الخطأ للجهة الإدارية، إلا أن السؤال الذي يثور في حالة إذا ما نُسب الخطأ لموظف بعينه، فهل تتحمل جهة الإدارة تعويض المضرور أم يتحملها الموظف الذي ارتكب الخطأ؟ والمستقر عليه قضاءاً وفقهاً وتشريعاً أن يتم التفرقة بين الخطأ الشخصي والخطأ المرفقي[52] لتحديد المسئول عن تحمل التعويض، فإذا نُسب الخطأ لموظف بعينه وكان الخطأ خطأ شخصياً فإن الموظف يتحمل هو شخصياً دفع التعويض عما سببه من ضرر

[51] الأساس النظامي للمسؤولية الإدارية الفقرة (ج) من المادة (13) من نظام ديوان المظالم لعام 1428هـ والتي تنص على اختصاص ديوان المظالم بالنظر في المنازعات المتعلقة ب " دعاوى التعويض التي يقدمها ذوو الشأن عن قرارات أو أعمال جهة الإدارة".

[52] لمزيد من النقاش حول التفرقة بين الخطأ الشخصي والخطأ المرفقي في القانون الإداري السعودي انظر د. علي شفيق علي صالح، الرقابة القضائية على أعمال الإدارة في المملكة العربية السعودية: (دراسة تحليلية مقارنة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001م. ص 179-186.

للغير، وإذا كان الخطأ خطأً مرفقياً فإن الإدارة هي التي تتحمل عنه دفع قيمة التعويض عما رتبه من ضرر وذلك من حساب الخزينة العامة للدولة. والمستقر عليه قضاءَ أن الدعوى ترفع ضد الجهة الإدارية الصادر عنها التصرف الايجابي أو السلبي الذي رتب الضرر، وإذا صدر حكم الديوان فإنه يصدر في مواجهة تلك الجهة حتى ولو كان الخطأ منسوباً لموظف بعينه، ويكون الأمر في الرجوع على الموظف الذي رتب الضرر متروك للجهة الحكومية التي تحملت التعويض، متى ما كان الخطأ الصادر عنه يعد خطأ شخصياً وليس مرفقياً. وللتمييز بين الخطأ المرفقي الذي تتحمل الجهة الحكومية مسئوليته، وبين الخطأ الشخصي الذي يرتب مسئولية الموظف وحده، عدة معايير، يمكن إيجازها بما يأتي:

أ-معيار الخطأ العمدي:

يقوم معيار الخطأ العمدي على أساس العمد والقصد السيئ لدى الموظف وهو يؤدي واجباته الوظيفية، فكلما كان مقصده الإضرار بالغير عمداً، فإن الخطأ يكون في هذه الحالة شخصياً وبالتالي يسأل عنه الموظف، أما إذا كان العمل لا يعبر عن هذا الدافع وأن الموظف حال ارتكابه الخطأ كان كأي موظف عرضة للخطأ والصواب أثناء قيامه بعمله، فإن الخطأ في هذه الحالة يعد خطأً مرفقياً تسأل عنه الإدارة تعويضاً ولا يسأل عنه الموظف.

ب-معيار الخطأ الجسيم:

يقوم هذا المعيار على اعتبار جسامة الخطأ، فيكون الخطأ شخصياً متى تجاوز في جسامته ما يقع من الموظف من أخطاء عادية حال مباشرته للوظيفة سواء ارتكب بحسن نية أم بسوء نية. فهذا المعيار مفاده أن كل خطأ جسيم يعد خطأ شخصياً دون النظر إلى نية الموظف وكل خطأ بسيط يعد خطأ مرفقياً.

ج-معيار الغاية:

ينظر هذا المعيار إلى الغاية أو الهدف الذي يقصده الموظف من هذا العمل، فإن كان مقصده تحقيق مصالح شخصية وأهداف خاصة كان الخطأ شخصياً، وإذا كان يهدف إلى مصلحة المرفق العام كان الخطأ مرفقياً، وعليه فإنه طبقاً لهذا المعيار فإن الغاية هي التي تميز الخطأ.

د-معيار الخطأ المنفصل:

يقوم هذا المعيار على أساس أن كل خطأ منفصل عن أعمال الوظيفة أياً كانت درجته بسيطاً أم جسيماً يعد خطأ شخصياً، فكل تصرف للموظف العام يعتبر خطأ شخصياً إذا ما انفصل عن أعمال الوظيفة.

وعلى الرغم من أن كل معيار من المعايير السابقة قد وجه إليه النقد، إلا أن كل منها يعد معياراً غير قابلاً للإعمال وذلك بحسب الواقعة والأمر بالنهاية يرجع إلى القضاء.

المبحث الثالث: آلية تحريك المسؤولية القانونية ضد الموظف المخطئ:

كما سبق القول فإن عدم مراعاة الجهات الحكومية للمبادئ المنظمة لعلاقة الدولة بالعملاء سواء أكانوا منتفعين أم متعاملين أم عاملين ، وإخلالها بحقوقهم ومراكزهم القانونية يدفعهم إلى السعي لحماية تلك الحقوق والمراكز القانونية، وفي الغالب الأعم فإنهم يقومون برفع دعاوى ضد الجهة الحكومية التي لم تراع تلك المبادئ أمام ديوان المظالم بصفته جهة القضاء الإداري، وذلك للمطالبة إما بإلغاء التصرف الإداري الذي أخل بتلك المبادئ أو بالتعويض عن الأضرار التي رتبها، أو بالأمرين معاً، وهؤلاء العملاء في الغالب لا يتوجهون إلى إثارة المسؤولية القانونية للموظفين الذين تسببوا في تلك الأخطاء التي ترتب عليها عدم احترام حقوقهم ومراكزهم القانونية، انطلاقا من أن الجهة الإدارية مسؤولة عنهم لانتماء الموظفين وظيفيا لها.

وفي ذلك ورد في أحد أحكام ديوان المظالم "أن الدائرة انتهت إلى الحكم بعدم قبول الدعوى لرفعها على غير ذي صفة بناء على ما ذكرته من أن المدعي لم يقدم ما يثبت قيام جهة الإدارة بالإيعاز للمعلم بالضرب بأوامر أو تعليمات خاصة أو عامة، وهذا الذي انتهت إليه الدائرة محل نظر لأن عدم إيعاز جهة الإدارة للمعلم بالضرب لا يجعل الخطأ المنسوب إلى المعلم خطأ شخصياً يسأل عنه، وتقام الدعوى عليه شخصياً، لأن الأصل في المسؤولية الإدارية أن جهة الإدارة هي المسؤولة عن الأفعال الضارة التي يرتكبها الموظفون العاملون لديها، أثناء تأديتهم لوظائفهم، أو بسببها، ولا تنتفي هذه المسؤولية إلا إذا ثبت أن ارتكاب الموظف للفعل الضار كان خارج نطاق الوظيفة، ولم تكن للوظيفة هي التي ساعدت الموظف على ارتكاب الفعل الضار، أو هيأت له ارتكابه، أو أن الفعل الضار كان بسبب الوظيفة، إلا أنه ناتج عن خطأ جسيم يصل إلى حد اعتباره جريمة جنائية معاقب عليها، أو كان سبب ارتكابه لتحقيق أهداف شخصية لا تتعلق بالوظيفة،

أما إذا لم يكن الفعل الضار صدر على هذا النحو فإن الإدارة هي المسؤولة عن التعويض عنه ولو كان صادراً من الموظف نتيجة خطئه، لأن الموظف تابع لجهة الإدارة وهي التي تشرف على الموظفين وتحاسبهم عن أخطائهم بما لها من حق الرقابة والتوجيه عليهم، ومن ثم تنشأ مسؤوليتها عن وقوع ضرر من موظفيها لإخلالها بالرقابة والتوجيه."[53]

وقد ينتهي ديوان المظالم بإصدار حكم في غير صالح الجهة الحكومية، وذلك إما بإلغاء تصرفاتها، أو تحميلها التعويض عن الأضرار التي ترتبت بسبب تصرفها، أو بهما معاً وذلك حسب حال كل قضية. ومن المعلوم أن حكم ديوان المظالم الصادر ضد الجهة الحكومية وإن كان حقق جزءاً من غايته المتمثلة في التعامل مع المركز القانوني وحقوق صاحب الشأن، إلا أنه في حقيقته لا يتضمن الردع والإيلام والاصلاح، حيث أنه لا يتضمن مساءلة للموظف الذي ارتكب الخطأ الذي كان سبباً في رفع الدعوى وفي صدور ذلك الحكم ضد الجهة الحكومية. وكما سبق بيانه فإن تصرفات الموظف الايجابية أو السلبية الخاطئة ترتب ثلاثة أنواع من المسؤولية القانونية، والتي تتمثل في: أولاً: المسؤولية الجنائية للموظف. ثانياً: المسؤولية التأديبية للموظف. ثالثاً: المسؤولية المدنية للموظف. وفيما يلي بيان مختصر لآلية تحريك هذه الأنواع الثلاثة.

1- تحريك الدعوى التأديبية ضد الموظف:

المبدأ العام أن الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف هي صاحبة الاختصاص الأصيل في تحريك إجراءات المساءلة التأديبية ضد الموظف التابع لها عن المخالفات التي تنسب له، بما في ذلك ما قد يثبت من خلال الأحكام القضائية التي تصدر ضدها، وترتب عليها تحمل التعويض أو إلغاء تصرفات إدارية صادرة عنها، ولا يستثنى من هذا الاختصاص سوى حالات محددة نُصّ عليها صراحة في نظام

[53] حكم الدائرة الإدارية الثالثة بمحكمة الاستئناف الإدارية بالرياض بديوان المظالم رقم (3/646 لعام 1433هـ) وتاريخ 1433/6/4هـ (حكم غير منشور).

تأديب الموظفين[54] بأن يكون الاختصاص بالتحقيق لهيئة الرقابة والتحقيق، وتتمثل هذه الحالات وفقا لما يأتي:

1. يحال الموظفون المتهمون بارتكاب مخالفة أو مخالفات مرتبط بعضها ببعض إلى هيئة الرقابة والتحقيق إذا كانوا عند ارتكاب المخالفة أو المخالفات أو عند اكتشافها تابعين لأكثر من جهة. فإذا رأت هيئة الرقابة والتحقيق أن الوقائع تستوجب توقيع العقوبة تحيل الدعوى إلى التأديب (ديوان المظالم).
2. إذا ارتكب الموظف مخالفة في جهة غير التي يعمل فيها يحال الموظف إلى هيئة الرقابة والتحقيق، فإذا رأت الهيئة أن الأفعال المنسوبة إلى المتهم تستوجب توقيع العقوبة تحيل الدعوى إلى مجلس التأديب.
3. إذا كانت العقوبة المراد إيقاعها على الموظف هي الفصل.
4. إذا كان الموظف المراد معاقبته انتهت خدمته الوظيفية.
5. المخالفات المالية والإدارية التي تكتشفها هيئة الرقابة والتحقيق وفيما يحال إليها من الوزراء المختصين أو من أي جهة رسمية مختصة.

وبناء عليه فإنه يتبين أن الغالبية العظمى من المخالفات التي قد تنسب للموظفين هي من اختصاص الجهات الإدارية التي يتبعها الموظفون، ويكون تحريك إجراءات المساءلة التأديبية من خلال الشكاوى التي يثيرها ذوي الشأن أمام الجهات الإدارية أو أمام جهات الاختصاص كهيئة الرقابة والتحقيق، والجهات الإدارية باعتبار أنها ذات الاختصاص في النظر في المخالفات التي قد تنسب للموظفين التابعين لها قد لا تقوم بتحريك إجراءات المساءلة التأديبية بشأنها خاصة عندما تكون منسوبة لفئة من الموظفين من شاغلي الوظائف العليا التي لا تقل عن المرتبة الحادية عشرة، ويوضح الجدول التالي العقوبات التأديبية الموقعة بقرارات إدارية من قبل بعض الجهات الحكومية، والتي تمت إحالتها إلى هيئة الرقابة والتحقيق من قبل تلك الجهات تنفيذا للمادة (39) من نظام تأديب

[54] صدر نظام تأديب الموظفين الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/7 وتاريخ 1391/2/1هـ.

الموظفين، والتي تنص على أنه "تبلغ هيئة الرقابة والتحقيق وديوان الموظفين العام (وزارة الخدمة المدنية) وديوان المراقبة العامة في جميع الأحوال بالقرار الصادر من الوزير بالعقوبة فور صدور القرار، فإن لم يكن القرار صادراً بالتطبيق للمادة (38) تعين أن يرسل لهيئة الرقابة والتحقيق مع القرار صوراً من جميع أوراق التحقيق، وللهيئة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمها للقرار وصور أوراق التحقيق إذا رأت أن المخالفة الصادر في شأنها القرار تستوجب الفصل أن تبلغ الوزير بذلك وتباشر التحقيق في القضية."

ومن خلال تأمل الجدول يتبين أن القرارات التأديبية الموجهة للموظفين من شاغلي الوظائف العليا التي لا تقل عن المرتبة العاشرة، وذلك باستثناء حالات محدودة جداً تم فيها معاقبة من يشغلون مراتب وظيفية أعلى من المرتبة العاشرة.

جدول[55] يتضمن بيان بقرارات العقوبات التأديبية الصادرة من الجهات الحكومية المحفوظة صورها بإدارة القضايا في الهيئة خلال العام المالي 1436/1437هـ

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
الخطوط الجوية العربية السعودية	12	1						1	19
	14	1						1	
	15	2						2	
	17	2						2	
	18	1						1	
	19	2						2	
	21		1					1	
	80	2						2	
	التاسعة	1						1	
	لم يذكر	4		1	1			6	
الرئاسة العامة لشؤون المسجد	33	3						3	
	40	1						1	
	الثالثة	16		5				21	
	الثامنة	1		1				2	
	الثانية	2		1				3	

[55] تم الحصول على المعلومات الواردة في هذا الجدول من هيئة الرقابة والتحقيق.

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
الحرام والمسجد النبوي	الخامسة	13		10				23	100
	الرابعة	22		10				32	
	السابعة	3						3	
	السادسة	7		5				12	
المؤسسة العامة للخطوط الحديدية	السادسة			3				3	6
	الخامسة			3				3	
المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق	التاسعة					1		1	1
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	لم يذكر	4				1		5	6
	مدرب أول ب			1				1	
الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون	44	1						1	1
	الخامسة	1						1	8
	لم يذكر	7						7	

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
جامعة الدمام									
جامعة الطائف	الحادية عشرة	1						1	1
جامعة الملك فيصل	لم يذكر				1			1	1
ديوان المظالم	الرابعة	1						1	2
	لم يذكر			1				1	
مؤسسة البريد السعودي	18	1						1	14
	38	1						1	
	39	1					1	2	
	40	8						8	
	41	1						1	
	42	1						1	
مصلحة الجمارك السعودية	السابعة	2						2	13
	لم يذكر	11						11	
	الثانية			1				1	
	الحادية عشرة				1			1	
	الرابعة			2				2	

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	السادسة			1				1	6
	لم يذكر	1						1	
هيئة التحقيق والادعاء العام	33	1		1				2	13
	الثالثة			1				1	
	الثامنة	1						1	
	الثانية	1		1				2	
	الخامسة	1		1				2	
	الرابعة				1			1	
	السابعة			1				1	
	السادسة			2	1			3	
هيئة الهلال الأحمر السعودي	الثانية	1						1	1
وزارة العمل	السابعة						1	1	2
وزارة التجارة والصناعة	الخامسة					1		1	3
	الرابعة	1		1				2	
	30	1						1	

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
وزارة التربية والتعليم	31	3			2			5	647
	32	1		2	1			4	
	33	9		2				11	
	المستوى الأول			2		1		3	
	التاسعة	2			1			3	
	المستوى الثالث	11	1	5	2			19	
	الثامنة			1	1		1	3	
	المستوى الثاني	11	1	4	1	1		18	
	الخامسة	2			1			3	
	الحادية عشرة				1			1	
	المستوى الخامس	168	9	146	85	2	3	413	
	المستوى الرابع	12	2	24	17			55	
	الثالثة	2						2	
	السادسة	2						2	
	السابعة	6		2				8	
	المستوى السادس	13		3	10			26	

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
	العاشرة				2			2	
	لم يذكر	38		10	12	8		68	
وزارة التعليم العالي	الثالثة			1				1	6
	الخامسة	1						1	
	الرابعة	1						1	
	السابعة	1						1	
	السادسة	2						2	
وزارة الثقافة والإعلام	السابعة	2						2	3
	السادسة	1						1	
وزارة الحج	السادسة	1						1	1
وزارة الداخلية	33	2						2	40
	الثالثة	1						1	
	الرابعة	2		1	1			4	
	الثامنة	2		1		1		4	
	الخامسة	10		4				14	
	السابعة	4	1	1				6	
	السادسة	6		2				8	
	العاشرة	1						1	

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
وزارة الدفاع	الثانية					1		1	1
وزارة الزراعة	العاشرة	1						1	3
	الخامسة	2						2	
وزارة الشؤون الاجتماعية	الثالثة			2				2	29
	الثامنة	2						2	
	الثانية			1				1	
	التاسعة			3				3	
	المستوى الاول			2				2	
	المستوى الثالث	1						1	
	الحادية عشرة				1			1	
	الخامسة	1						1	
	الرابعة	2		2	1		1	6	
	السابعة	1		1				2	
	السادسة	1		5	1			7	
	العاشرة			1				1	
	31	2						2	

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
وزارة الشؤون البلدية والقروية	32	1						1	511
	33	16						16	
	41	4						4	
	42	5						5	
	44	2						2	
	50	6						6	
	الأولى	1						1	
	التاسعة	17						17	
	الثالثة	21	5		1			27	
	الثالثة عشرة				1			1	
	الثانية عشرة				1			1	
	الثامنة	75		2	1			78	
	الثانية	16						16	
	الحادية عشرة	5			1			6	
	الخامسة	88	1	6				95	
	الرابعة	41		2	1		1	45	
	السابعة	50	1	2	1			54	
	السادسة	86		3	1			90	

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
	العاشرة	14						14	
	لم يذكر	27		1	2			30	
وزارة الصحة	20	4						4	1242
	30	10						10	
	32	2						2	
	33	1						1	
	40	2						2	
	44	2						2	
	60	17						17	
	75	1						1	
	78	36		4				40	
	79	524	4	160	3			691	
	80	29		19				48	
	83	2						2	
	86	17		12	1			30	
	87	5		1				6	
	الثالثة	24		1	1			26	
	الثامنة				2			2	
	الثانية	44			1			45	
	السابعة			2				2	

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
	الخامسة	52		4		1	1	58	
	الرابعة	32		1	1		1	35	
	السادسة	15		4	1		1	21	
	العاشرة	7		1				8	
	لم يذكر	157		3	29			189	
وزارة العدل	33	2	2			1	1	6	146
	94	1						1	
	الأولى			1				1	
	الثالثة	3		1		2		6	
	الثامنة	13		1	1			15	
	الثانية			2				2	
	الحادية عشرة				1			1	
	الخامسة	19		2		3		24	
	الرابعة	40		8		1	1	50	
	السابعة	22		1				23	
	السادسة	15		1				16	
	العاشرة	1						1	
وزارة المالية	الثامنة	1						1	1

جهة صدور القرار	المرتبة الوظيفية	نوع العقوبة						عدد قرارات الجهة	
		الحسم	الحرمان من العلاوة	الإنذار	اللوم	إنهاء خدمة	الفصل		
وزارة المياه والكهرباء	31	2						2	112
	32	2						2	
	33	7						7	
	الثالثة	10						10	
	الثامنة	4						4	
	الخامسة	42						42	
	الرابعة	22						22	
	السابعة	10						10	
	السادسة	12						12	
	العاشرة	1						1	
وزارة النقل	الخامسة	6						6	6
المجموع		2156	28	526	196	25	13	2945	

2-تحريك الدعوى المدنية ضد الموظف عن أخطائه الشخصية:

في الأحكام التي تصدر ضد الجهات الحكومية وتتضمن الحكم بالتعويض ضدها فإن ديوان المظالم يقضي بإلزام الجهة الإدارية بدفع التعويض مع التأكيد على حقها – إذا ما رأت – في الرجوع على الموظف الذي تسبب في تحملها ذلك التعويض، بأن تقوم بمطالبته بدفع ما تحملته من تعويض، أو جزء منه، بحسب ما نُسب إليه من خطأ شخصي، وحيث إن هذا الأمر مناط بالجهة الإدارية التي

يتبعها الموظف فإن الذي جرى عليه العمل أن الجهات الإدارية لا تقوم بالرجوع على الموظفين المتسببين في الأخطاء التي رتبت تحملها للتعويض، مما يترتب عليه عدم مساءلة الموظف المتسبب عن ذلك الخطأ، وبالتالي فإنه لا يوجد نوع من الردع والجزاء لذلك الموظف مما قد يجعله يعاود ارتكاب ذات الأخطاء مستقبلاً، وتتحمل الجهة تحمل تعويض الأضرار التي تحدث للغير.

ولقد أحسن مجلس الشورى بالتعامل مع هذا القصور في مساءلة الموظفين مرتكبي الأخطاء التي ترتب أضراراً للغير، وذلك بأن أصدر قراره رقم (43/88) وتاريخ 1431/10/10هـ ، بشأن التقرير السنوي لهيئة الرقابة والتحقيق للعام المالي (1428-1429هـ) القاضي بأنه "إذا صدر حكم نهائي من المحاكم الإدارية، ترتب عليه إلغاء لقرار أصدرته جهة حكومية، أو ألزمها بتعويض ذوي الشأن عن قراراتها أو أعمالها، فعلى الهيئة القيام بالتحقيق مع كل موظف أو مسؤول يشار إليه في الحكم، سواء بمركزه الوظيفي أو باسمه الشخصي، وتحديد المسؤولية الإدارية والجنائية عن ذلك." إلا أن هذا القرار لم يتم تفعيله حتى الآن، ومما لا شك فيه فإن هذا القرار لو تم تفعيله لترتب عليه مراعاة الموظفين للمبادئ المنظمة لعلاقة الدولة بالعملاء التي تم بيانها في المبحث الأول من هذه الورقة، وبالتالي تقليل الدعوى المرفوعة ضد الجهات الحكومية، حيث إن الموظف إذا كان يعلم أنه سيتم النظر في تحديد مسؤوليته الإدارية فإنه سوف يدقق في قراراته وتصرفاته بحيث لا تؤدي إلى الاخلال بالحقوق والمراكز القانونية للعملاء.

3-تحريك إجراءات المساءلة الجنائية ضد الموظف:

يكون تحريك المساءلة الجنائية في الجرائم المتصلة بالوظيفة العامة بعدة طرق ، فقد يكون من خلال هيئة التحقيق والادعاء العام[56]باعتبارها الجهة المعنية

[56] تنص المادة الثالثة من نظام هيئة التحقيق والادعاء العام الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/56) وتاريخ 1409/10/24هـ على" أولا: تختص الهيئة وفقا للأنظمة وما تحدده اللائحة التنظيمية، بما يلي: (أ) التحقيق في الجرائم. (ب) التصرف في التحقيق برفع الدعوى أو حفظها طبقا لما تحدده اللوائح.
(ج) الادعاء أمام الجهات القضائية وفقا للائحة التنظيمية."

بالتحقيق والادعاء في الجرائم الجنائية، وقد يكون تحريكها من خلال ما يتبين للأجهزة الرقابية كديوان المراقبة العامة[57] ، وهيئة الرقابة والتحقيق[58]، وهيئة مكافحة الفساد[59] ، والمباحث الإدارية - اثناء مباشرتها لمهامها الرقابية - من جرائم جنائية ، كما قد يكون تحريك المساءلة الجنائية في الجرائم المتصلة بالوظيفة العامة من خلال الشكاوى التي يثيرها ذوي الشأن أمام جهات الاختصاص كهيئة الرقابة والتحقيق، أو هيئة التحقيق والادعاء العام، أو المباحث الإدارية.

[57] تنص المادة السادسة عشرة من نظام المراقبة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/9) وتاريخ 1391/2/11هـ على " في حالة اكتشاف مخالفة فللديوان أن يطلب تبعا لأهمية المخالفة من الجهة التابع لها الموظف إجراء التحقيق اللازم، ومعاقبته إداريا، أو أن يقوم الديوان بتحريك الدعوى العامة ضد الموظف المسئول أمام الجهة المختصة نظاما بإجراءات التأديب."

[58] تنص المـــادة (12) من نظام تأديب الموظفين الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/7) وتاريخ 1391/2/1هـ وتاريخ على "بعد انتهاء التحقيق يعرض المحقق على رئيس الهيئة أوراق التحقيق والتوصية بالتصرف النظامي فيها. وإذا أسفر التحقيق عن وجود جريمة جنائية تحال القضية إلى الجهة المختصة بالفصل فيها."

[59] تنص الفقرة (3) من المادة الثالثة من تنظيم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (165) وتاريخ 1432/5/28هـ على اختصاص الهيئة في "إحالة المخالفات والتجاوزات المتعلقة بالفساد المالي والإداري عند اكتشافها إلى الجهات الرقابية أو جهات التحقيق بحسب الأحوال، مع إبلاغ رئيس الجهة - التي يتبعها الموظف المخالف - بذلك، وللهيئة الاطلاع على مجريات التحقيق ومتابعة سير الإجراءات في هذا الشأن، ولها أن تطلب من الجهات المعنية اتخاذ التدابير الاحترازية أو التحفظية - وفقاً لما يقضي به النظام - في شأن من توافرت أدلة أو قرائن على ارتكابه أفعالاً تدخل في مفهوم الفساد. وفي جميع الأحوال، إذا رأت الهيئة أن تلك المخالفات والتجاوزات تمثل بعداً مؤسسياً لأي من الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة؛ فعليها رفع الأمر إلى الملك لاتخاذ ما يراه."

الخاتمة والتوصيات:

تبين من خلال ما تم عرضه عدد من النتائج يمكن إيجازها بما يأتي:

1- أن السلطة التنفيذية عندما تقوم بمهامها وأنشطتها واختصاصاتها المنوطة بها وفي تعاملها مع العملاء تخضع للعديد من المبادئ التي يجب أن تراعيها، والتي من أهمها: (1) مبدأ المشروعية، وذلك بأن تتقيد بأحكام القانون التنظيمية، والموضوعية، والإجرائية، والشكلية. (2) مبدأ المساواة أمام المرافق والتكاليف العامة. (3) مبدأ العلاقة اللائحية التنظيمية بين الدولة والعملاء (4) مبدأ حسن التعامل مع العملاء.

2- أن السلطة التنفيذية بأجهزتها المختلفة عندما تقوم بمهامها واختصاصاتها المنوطة بها فإنها تقوم بها من خلال العاملين فيها، وهؤلاء العاملين عند تأديتهم لمهامهم الوظيفية قد ينسب لهم تصرفات إيجابية أو سلبية تتضمن إخلالاً بواجباتهم الوظيفية، أو بما هو مفروض عليهم من محظورات ، وبالتالي فإن ذلك قد يرتب مسؤوليتهم التأديبية البحتة، أو قد يرتب مسؤوليتهم الجنائية البحتة التي لا تأثير لها على وضعهم الوظيفي، ولا تمس شرف وكرامة الوظيفة التي يشغلونها، وفي بعض الحالات الأخرى فإنها قد ترتب مسؤوليتهم التأديبية والجنائية في الوقت ذاته، فضلاً عن ذلك فقد ينشأ عن تصرفاتهم الخاطئة مسؤوليتهم المدنية.

3- إن المبادئ المنظمة لعلاقة الدولة بالعملاء سواء أكانوا منتفعين أو متعاملين أو عاملين، قد لا يتم مراعاتها من قبل الأجهزة الحكومية مما يترتب عليه الإخلال بحقوق العملاء ومراكزهم القانونية، وغالباً فإن العملاء يقومون بحماية حقوقهم ومراكزهم القانونية من خلال رفع دعاوى أمام ديوان المظالم ضد الجهة الحكومية التي لم تراع تلك المبادئ، وذلك للمطالبة إما بإلغاء التصرف الإداري الذي أخل بتلك المبادئ أو بالتعويض عن الأضرار التي رتبها أو بالأمرين معاً.

4- وإن كان صدور أحكام من ديوان المظالم تقضي بإلغاء تصرف الجهة الإدارية، أو يحملها التعويض عن الأضرار التي ترتبت بسبب تصرفها، أو بهما معا، يحقق جزء من غايته المتمثلة في التعامل مع المركز القانوني وحقوق صاحب الشأن، إلا أنه في حقيقته لا يتضمن الردع والإيلام والإصلاح،

5- إن صدور أحكام ضد الجهات الإدارية تقضي بإلغاء تصرفات الجهات الإدارية، أو بتحميلها التعويض عن الأضرار التي ترتبت بسبب تصرفاتها، أو بهما معا لا يعد كافيا للردع والايلام والاصلاح، حيث أنها لا تتضمن مساءلة الموظفين المخطئين الذين كانت أخطائهم سببا في رفع الدعاوى ضد الجهات الإدارية وفي صدور تلك الأحكام ضدها.

6- عدم فاعلية إجراءات تحريك إجراءات المساءلة الجنائية والتأديبية ضد الموظفين المخطئين وكذلك إجراءات مطالبتهم بتحمل التعويض عن الأخطاء التي صدرت عنهم وكانت سببا في صدور أحكام ضد الجهة الإدارية.

7- إن تحقيق خدمة ذات جودة عالية للعملاء يوجب أن يتم تحريك المسؤولية القانونية (الجنائية، والتأديبية، والمدنية) للموظف عن تصرفاته الايجابية والسلبية التي ترتب عليها الإخلال بحقوق ومراكز العملاء ورتبت رفع دعاوى ضد الجهة الإدارية ومن ثم الحكم على تلك الجهة بإلغاء تصرفها، أو تحميلها التعويض عن الأضرار التي ترتبت بسببه، أو بهما معا.

وبناء على ما ذكر فمن أجل ضمان تحقيق خدمة عالية للعملاء وضمان تمتعهم بحقوقهم ومراكزهم القانونية فإنه من الأهمية بمكان تفعيل المسؤولية القانونية الشخصية للموظفين وذلك من خلال التوصيات التالية:

1. تشكيل لجنة دائمة يكون مقرها ديوان المراقبة العامة من ممثلين من كل من هيئة مكافحة الفساد، هيئة التحقيق والادعاء العام، هيئة الرقابة والتحقيق، وديوان المراقبة العامة للنظر في أي حكم أو قرار يصدر من أي جهة قضائية أو شبه قضائية يتضمن إلغاء أي تصرف لجهة الإدارية، أو يحملها التعويض عن الأضرار التي ترتبت بسبب تصرفها، أو بهما معا، وذلك لتحديد المسؤولية الجنائية والتأديبية والمدنية لأي موظف يتبين مسؤوليته عن ذلك الحكم.
2. إلزام جميع الجهات القضائية وشبه القضائية بتزويد اللجنة الدائمة بأي حكم أو قرار يتضمن إلغاء أي تصرف للجهة الإدارية، أو يحملها التعويض عن الأضرار التي ترتبت بسبب تصرفها، أو بهما معا.
3. منح هيئة الرقابة والتحقيق الاختصاص بالتحقيق في المخالفات المالية والإدارية التي تقع من موظفي المراتب العليا التي لا تقل عن المرتبة الحادية عشرة أو ما يعادلها، وذلك لضمان تفعيل المسؤولية القانونية الشخصية للموظفين.

المراجع

أولاً : الكتب والمقالات :

- د. أحمد لطفي السيد مرعي ، أصول جرائم الرشوة في النظام السعودي ، القاهرة: دارة النهضة العربية ، 1427هـ.
- أ.د. أيوب بن منصور الجربوع، نطاق العلاقة بين المسئولية التأديبية والمسئولية الجنائية للعاملين في الدولة في النظام السعودي ،الرياض ، 1435هـ.
- أ.د. أيوب بن منصور الجربوع ، التكييف القانوني لعلاقة الدولة بالعاملين فيها وآثاره (دراسة تحليلية في القانون السعودي في ضوء قضاء ديوان المظالم)، بحث منشور في مجلة جامعة الملك سعود "كلية العلوم الإدارية" 1433هـ.
- أ.د. أيوب بن منصور الجربوع ، التنظيم القانوني للتراخيص الإدارية (دراسة تحليلية في ضوء قضاء ديوان المظالم في المملكة العربية السعودية)، بحث منشور في المجلة العلمية للإدارة الصادرة عن الجمعية السعودية للإدارة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، العدد الخامس ، يونيو 2012م.
- د. حمدي محمد العجمي. القانون الإداري في المملكة العربية السعودية (التنظيم الإداري – النشاط الإداري) دراسة مقارنة. معهد الإدارة العامة. 1431هـ.
- د. بكر القباني، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1402هـ (1982م).
- د. عبالفتاح خضر ، الجريمة أحكامها العامة في الاتجاهات المعاصرة والفقه للإسلامي ، 1405هـ ، معهد الإدارة العامة.
- د. عبدالرزاق الفحل وآخرون ، المدخل لدراسة الأنظمة ، (الطبعة الأولى ، 1413هـ).
- د. عبدالقادر عوده ، التشريع الجنائي الإسلامي مقارناً بالقانون الوضعي : الجزء الأول ، ط 4.

- د. عبدالمنعم فرج الصدة ، مبادئ القانون ، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، (1972م).
- د. علي شفيق علي صالح، الرقابة القضائية على أعمال الإدارة في المملكة العربية السعودية:(دراسة تحليلية مقارنة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001م .
- د. محمد عبدالجواد محمد، التطور التشريعي في المملكة العربية السعودية، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1977م.

ثانيا : الأنظمة واللوائح :

- النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم أ/90 وتاريخ 1412/8/27هـ
- نظام القضاء بالمرسوم الملـكي رقـم (م/64) وتاريـخ 1395/7/14هـ .
- **نظام ديوان المظالم بالمرسوم الملكي** رقم م / 51 وتاريخ 17 / 7 / 1402 هـ .
- نظام تأديب الموظفين الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/7 وتاريخ 1391/2/1هـ .
- نظام مكافحة الرشوة الصادر المرسوم الملكي رقم م/36 وتاريخ 1412/12/29هـ
- المرسوم الملكي رقم (43) لسنة 1377هـ .
- نظام الإجراءات الجزائية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/39) وتاريخ 1422/7/28هـ .
- نظام الموظفين العام الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/5 وتاريخ 1391/2/1هـ
- نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/49) وتاريخ 1397/7/10هـ
- نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/51) وتاريخ 1402/7/17هـ
- نظام العمل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/51) وتاريخ 1426/8/23هـ
- نظام القضاء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/78) وتاريخ 1428/9/19هـ

- نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/78) وتاريخ 1428/9/19هـ.
- نظام المرافعات أمام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/3) وتاريخ 1435/1/22هـ.
- لائحة الواجبات الوظيفية الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (703/10800) وتاريخ1427/10/30هـ.
- آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم الصادرة بالمرسوم الملكي رقم (78) وتاريخ 1428/9/19هـ.
- نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/58) وتاريخ 1427/9/4هـ.
- نظام الاستثمار الأجنبي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/1) وتاريخ 1421/1/5هـ.
- نظام تأمين المشتريات الحكومية وتنفيذ مشروعاتها الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/14) وتاريخ 1397/4/7هـ.
- اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية بقرار وزير المالية رقم (362) وتاريخ 1428/2/20هـ.

ثالثاً: الاتفاقيات والمعاهدات الدولية:

- الميثاق العربي لحقوق الإنسان المعتمد في القمة العربية السادسة عشرة التي استضافتها تونس في2004/5/23م.
- إعلان القاهرة حول حقوق الإنسان في الإسلام المعتمد من قبل مجلس وزراء خارجية منظمة مؤتمر العالم الإسلامي الذي عُقد في القاهرة في 1990/8/5م.
- العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية المعتمد بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة (2200 ألف "د-21") المؤرخ في 1966/12/16م.

- الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري المعتمدة بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 2106 ألف (د-20) المؤرخ في 21 كانون الأول/ديسمبر 1965م.
- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة المعتمدة بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة (180/34) المؤرخ في 1979/12/18م.

رابعاً : أحكام القضاء :

- مجموعة من أحكام ديوان المظالم خاصة غير المنشور منها .
- مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية الصادرة عن ديوان المظالم المنشورة.

هل رضا العميل وجودة الخدمة الحكومية حق أم ميزة؟

إعداد

د. محمد بن ناصر البيشي

أستاذ الإدارة المشارك - معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

الملخص:

حاولت الورقة البحثية الإجابة عن ثلاثة تساؤلات رئيسية تخص الخدمات الحكومية لدور تلك الخدمات المؤثر في تحسين الثقة بين الدولة والمستفيدين من خدماتها، اختص التساؤل الأول بمفاهيم الخدمة المتميزة، والسؤال الثاني بحقوق العميل التي يمكن الاحتكام إليها للتقرير بأن الخدمة متميزة، والسؤال الثالث بالاسس القانونية والعلمية والأخلاقية لاعتبار الخدمة حق، واتبع منهج الوصف والتحليل المدعوم بالأشكال البيانية والأمثلة.وخلص التحليل إلى أنه يمكن تصنيف معايير الخدمة إلى مزايا ووحقوق، واستناداً للأسس العلمية، والقانونية، والاخلاقية تم رفع عشرة معايير من بين معاييرالخدمة إلى درجة حقوق وهي: الإتاحة، الشرعية، الدقة، الصدق، السرعة، الكلفة، المشاركة، المعلومات، السرية، والمعاملة اللبقة.

واختتمت الورقة البحثية بعدد من التوصيات العملية من أبرزها: ضرورة الاعتراف بحقوق العميل، وتاديتها على أكمل وجهه، والتوعية بأهميتها، ومعاقبة من يقصر في أدائها أفراد كانوا، أو منشآت، وتمكين كافة الأجهزة الخدمية من أداء مهامها من خلال الدعم اللوجستي المماثل لأفضل التجارب العالمية، وتقوية وتمكين العميل من خلال اشراكة في اختيار بعضى قيادات الأجهزة الخدمية، والفصل بين أجهزة الخدمات والأجهزة السيادية بما يتناسب مع بيئة العمل السعودية، وإيجاد مرجعية مخولة للنظر في الشكاوي المتعلقة بمستوى الخدمة، والتوسع في الخدمات عن بعد، وتقنين عملية التعديل في رسوم الخدمات، وجعلها في منتهى الشفافية.

المقدمة:

العميل أو المستفيد (Customer) يعني أي شخص أو جهة تقدم له / لها خدمة، سواء كان مواطناً، مقيما، مستثمراً، أو مؤسسة، وهو من حظي على اهتمام مفكري وممارسي علم الإدارة بشكل عام، وعلماء الجودة - بشكل خاص- من أمثال ديمنق وجوران وكراسبي وغيرهم الذين ركزوا على رضا العميل وربطوا بين رضا العميل ومصلحة الشركة، وبالفعل اقتنعت غالبية شركات القطاع الخاص بفكرة رضا العميل وجودة الخدمة، وطبقت مبادرات إبداعية للاحتفاظ بالعميل وتحقيق رضاه التام، وانصتت بأي شكل من أشكال التعبير لصوت متلقي الخدمة Customer Voice عن خدماتها سواء كان إيجابياً أم سلبياً، كتابياً، أو شفهياً، بما في ذلك: الشكوى، التظلم، الاقتراح، الاستفسار، الآراء والاحتياجات، والشكر، أما في القطاع الحكومي فيوجد ضعف في مستوى الرضا عن الخدمات (صفاء محمد الجزائري وآخرون (2008م) كما لاحظ الباحث تنامي لحجم الشكاوي والانتقادات التي تنشرها وسائل التواصل الاجتماعي حول الخدمات التي تقدمها بعض منظمات القطاع العام، وخصوصاً خدمات الصحة والتعليم، وتنظيم الحركة المرورية، مما جعل دراسة وبحث هذا الموضوع يحظى بالأهمية.

ولغرض التوازن في عرض المادة العلمية تم تقسيمها إلى أجزاء، إذ خصص الجزء الأول منها لشرح المفاهيم الأساسية للخدمة المتمزة، وخصص الجزء الثاني لشرح معايير الخدمة المتميزة واستخلاص ما يرقى لمستوى حقوق للعميل، وخصص الجزء الثالث لشرح الاسس القانونية والعلمية والاخلاقية لاعتبار بعض عناصرالخدمة المتميزة حقوق أصيلة للعميل. ويلاحظ أن جميع الموضوعات مهمة، وتتوافر لها أدبيات وفيرة، لكن الضرورة تقتضي البعد عن الاستطراد، ليتحقق التيسير للقارئ.

تساؤلات الدراسة:

تضمنت الورقة ثلاثة أسئلة رئيسة هي:

1- ماذا نعني بالخدمة المتميزة؟

2- ما المعايير التي يمكن الاحتكام إليها للتقرير بأن الخدمة متميزة؟

3- ما الأسس القانونية والعلمية والأخلاقية لاعتبار بعض معاييرالخدمة المتميزة حقوق؟

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المدعوم بالأشكال البيانية والأمثلة؛ الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات المكتبية وخبرات الباحث للاجابة على أسئلة الورقة، ثم تم استخلاص النتائج والتوصيات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أن مستوى الخدمات يلعب دوراً هاماً في تقوية العلاقة بين المواطن والدولة، حيث تعتبر ثقة المواطنين بالحكومة خلاصة لأداء منظمات القطاع العام للخدمات التي يحتاجونها، بمعنى أن هناك علاقة سبب ونتيجة بين خدمات منظمات القطاع العام والثقة بالحكومة والعكس صحيح (Wall Steven and Bouckart 2007)، كما أن هذا الموضوع لايزال بحاجة للمزيد من الأبحاث خصوصا في القطاع العام لأن القطاع الخاص اصبح منافس قوي للقطاع العام في خدمات مثل الصحة والتعليم وغيرها، وأصبح التقارب والتشابهه بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص يتجهه نحو التماثل حتى في المقابل المادي لأن خدمات منظمات القطاع العام مثل خدمات القطاع الخاص: يكون لها مقابل مادي- يدفعه العميل مباشرة للجهة مقدمة الخدمة، أو يدفع بصفة غير مباشرة من خزينة الدولة، ولأهمية الادراك في تعديل سلوكيات العاملين،

فإنه من الضروري التاثير على ادراك مقدم الخدمة في منظمات القطاع العام لكي يقتنع بأن رضى العميل اكبر من استبانة تعبأ في نهـايـة مراحل الخدمة، وان الخدمة حق اصيل للعميل، وليست مكرمة أو ميزة وهو موضوع هذه الورقة. كما تضمنت الورقة معلومات وتوصيات لتطوير خدمات العملاء والعناية بهم وفق معايير محددة يمكن الاحتكام إليها للحكم على تميز الخدمة.

الدراسات السابقة:

لم يتمكن الباحث من العثور على دراسات سابقة تناقش نفس الموضوع "هل رضا العميل وجودة الخدمة الحكومية حق أم ميزة "يثاب فاعلها ولا يعاقب تاركها " ولكن هناك دراسات عربية ناقشت موضوعات ذات صله بهذه الدراسة وتم الاستفادة منها مثل: الاهتمام بجودة وتميز الخدمات، ووجود معايير ومؤشرات للخدمة، وقياس مستوى ورضا العملاء وتوقعات العميل عن الخدمة، وعلاقة جودة الخدمات بالولاء، ووجود وثائق وقوانين للسلوك الوظيفي سنوجزها فيما يلي:

الدراسة الأولى: أعدها محمد الشريف، (٢٠٠٦م) بعنوان تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة لزوار المدينة المنورة، وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال قياس رضا العملاء عنها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد توصل إلى العديد من النتائج من أهمها : ضرورة تحديد أماكن تقديم الخدمات، واصدار كتيّبات توضح أنواع الخدمات المقدمة، ومراحل تقديم هذه الخدمات، وتصحيح السلبيّات في الإجراءات ومحاولة تلافيها في المستقبل، والعمل على رفع مستوى الخدمة.

الدراسة الثانية: دراسة بوعنان نور الدين (2006م) بعنوان جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث وبصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات منها الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء وقياس رضا العميل لمعرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسن جودة الخدمات وقد توصل إلى العديد من النتائج من أهمها أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما أن جودة الخدمة تحقق رضا العميل.

الدراسة الثالثة: أعدها شفيق حداد ومحفوظ جودة (2002) بعنوان أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على دوافع العملاء نحو التعامل مع المصارف التجارية في الأردن. ومعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية للعملاء على درجة ولائهم لها، ومدى تأثر درجة ولاء العملاء تجاه المصارف من حيث: الدوافع الشخصية، وسمعة البنك ومركزه المالي، وجودة خدماته المصرفية. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وقد توصل إلى العديد من النتائج من أهمها: عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف تعزى إلى الجنس والمستوى

التعليمي وطبيعة العمل، في حين يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجة الولاء والعمر والدخل الشهري، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الدوافع الشخصية التي تدعو العملاء للتعامل مع المصارف وبين درجة الولاء، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمعة المصرف ومركزه المالي وجودة خدماته المصرفية وبين ولاء العملاء.

الدراسة الرابعة: أعدتها صفاء محمد الجزائري (2011م) بعنوان قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام – البصرة باستخدام مقياس جودة الخدمة SERVQUAL Scale المكون من خمسة إبعاد رئيسه هي : الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، التعاطف، إضافة إلى 22 معيار، وتوصلت الدراسة الى ان هناك ضعف واضح في مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، فضلاً عن وجود تفاوت في الأهمية التي يوليها أفراد عينة البحث.

الدراسة الخامسة: أعدتها غزل شفيق صافيا (2011) بعنوان تحسين جودة الخدمة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات دراسة ميدانية على مؤسسة الطيران العربية السورية، هدافت الدراسة إلى معر فة أثر السمات الشخصية للعملاء على توقعاتهم عن جودة خدمات النقل الجوي وأثرها في رضا العملاء، واتبعت المنهج التحليلي والوصفي من خلال تقسيم البحث إلى دراسة

نظرية: تتضمن توضيحاً لمفهوم جودة الخدمة وأبعادها ومفهوم رضا العملاء، وذلك من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية، ودراسة ميدانية: تعتمد على توزيع استبيان موجه للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، بحيث تتضمن البنود الخاصة بتحقيق أهداف البحث، كما تم توزيع استبيان موجه لعملاء المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلات، وتوصلت إلى أن الشخصية التخيلية هي أقوى الشخصيات من حيث درجة توقعها لجودة الخدمة وأن العميل يعتمد في حكمه على جودة الخدمات على توقعاته السابقة عن الخدمة.

الدراسة السادسة: أعدها بدر بن عجاج القاسمي (2015) بعنوان أخلاقيات الوظيفة العامة في دول مجلس التعاون الخليجي : دراسة مقارنة وهدفت الدراسة اقتراح مدونة موحدة لأخلاقيات الوظيفة العامة في دول مجلس التعاون الخليجي ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى لمضمون الوثائق الرسمية كأداة لجمع البيانات، واستخدم أسلوب دلفي لطرح المدونة الموحدة المقترحة، توصل إلى العديد من النتائج من أهمها: أصدرت كل من الامارات والبحرين والسعودية وثائق خاصة بأخلاقيات الوظيفة العامة وقواعد السلوك، الوظيفي بينما اكتفى المُشرع العماني والقطري والكويتي بالجانب القانوني لضبط سلوكيات الموظفين، ولم تتطرق الوثائق إلى الالتزام بقواعد سلوكية تجاه البيئة.

الجزء الأول

المفاهيم الأساسية في الخدمة المتميزة

يتضمن هذا الجزء الإجابة عن السؤال الأول "ماذا نعني بالخدمة المتميزة؟" حيث تم البدء بشرح مفهوم الخدمة، ثم رصد أبرز خصائصها، وتحدد مراحلها والأطراف التي شاركت بها، وعرض لأبرز الجهات الحكومة الخدمية في المملكة العربية السعودية واختتمت بعينة من التجارب الحكومية الناجحة في خدمة العميل.

1/1 مفهوم الخدمة:

يعرف الضمور الخدمة بأنها: "أي نشاط أو إنجازأو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية" (الضمور، 2005 م: 18) ويضيف أرمان وآخر بأنها: "منتوج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً" (أورمان وآخر، 2000 م:4) ويرى العجارمة الخدمة بأنها: "نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض.من التفاعل مع الزبائن أومع خاصية الحيازة، وليس نتيجة لإنتقالها للمالك" (العجارمة، 2005م:20)

ونستنتج من التعاريف السابقة بأن الخدمة نشاط تفاعلي بين مقدم الخدمة والعميل يتضمن منافع للعميل غير ملموسة، ولايمكن حيازته أو امتلاكه، وقد تكون ملزمة كتسجيل المواليد وتطعيمهم، أواختيارية كطلب منح الأراضي، أواحتكارية كالإقامة وجواز السفر، وقد يوجد لها بديل مثل خدمات الصحة والتعليم. وقد تقدم لمواطن وغير مواطن ومن داخل الدولة ومن خارجها وقد تكون مباشرة أو عن بعد.

ورضا العميل وجودة الخدمة من خصائص الخدمة المتميزة، ولا يتحقق التميز إلا بإرضاء العميل من خلال ما ينجزه مقدم الخدمة، وكيف ينجزه؟ والرضا عما تم إنجازه؟ ومستوى الثقة بأن النتائج ستكون مستدامة في المستقبل (القريوتي، ، 2000م:303) ويوجد علاقة ارتباط إيجابية بين التميزفي تقديم الخدمة ورضا العميل، والتميز يعني التفوق على أفضل المنافسين بحيث يحصل المتميز على الأكثر في نقاط القوة والأقل في نقاط الضعف في مجال التنافس، (++،--). فمن التميز في خدمة العملاء مثلاً جعل العملاء يشعرون بأقصى درجة من الرضا والسعادة، وأن ينصت لهم وأن تقضى حاجاتهم، وأن يرحب بهم، وأن يعاملوا بخلق حسن، وأن يدرك مقدم الخدمة أهمية الاتصالات الهاتفية ويقوم بإجرائها بإيجابية، وأن يسعى لتخفيض تكلفة الخدمة، وخلوها من العيوب وتحقيقها درجة عالية من التطابق، وأن يصنع مقدم الخدمة إضافة أو فارقاً كل يوم من أجل التفوق على توقعات العميل، ويجعل التميز سلوكاً ممارساً وليس افتراضياً. ومن القصص الداعمه لذلك قصة جيم دين مدير خدمة العملاء بساكسون ويلد هاوسينج في المملكة المتحدة، عندما تلقى قصيدة شكوى من أحد النزلاء الغاضبين، فألف قصيدة رداً عليه، وقام جيم أيضاً بتركيب مبرد مياه في صالة الاستقبال. وقصة أخرى حصلت في فندق إي دي إس أيه شانجريلا بمانيلا، النزلاء المنتظمون منقوشة أسماؤهم على فناجين تناول القهوة الخاصة بهم حتى إذا ما عادوا إلى الفندق أحضرت لهم القهوة في هذه الفناجين. وقصة أنيت بامبنيلا؛ والتي تعمل صرافة بأحد بنوك فلوريدا، والتي تعلمت لغة الإشارة حتى تتواصل بفاعلية مع عميلين أصمين وأبكمين (البيشي،2014: ص 10-12). ويتطلب التميز بتركيز القيادة الكلي على جودة الخدمة، والبراعة في الأداء والأعمال التي يمكن أن تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين، والتأكيد على قيم التجديد والابتكار والمقارنة المرجعية مع التجارب الناجحة، والاستثمار الكفء في المعرفة؛ لأن تميز المنظمات يأتي من التميز في المعرفة(Drucker 1995.:103) ويأتي التميز كذلك من الصلة الوثيقة والقرب من الزبائن لمعرفة حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم، إضافة إلى وجود قيم

عمل يدركها الجميع: ويتمسكون باحترامها وتطبيقها ومنها حق العميل (حريم،312:2003)

2/1 خصائص الخدمة:

لغرض التفريق بين الخدمة والسلعة، وبسبب أن معظم نشاطات القطاع العام خدمات مثل خدمات: الأمن، السياحة، والإعلام وغيرها، نورد أبرز خصائص الخدمة: فيما يلي:

- الخدمة غير ملموسة: أي لا يمكن لمسها، أو حملها، والإحساس بها، وهي أبرز خاصية للخدمة تميزها عن السلعة.
- الآنية: وتعني أن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها، على عكس السلع فإنه يوجد فاصل زمني بين إنتاج السلعة واستهلاكها وقد لا يعرف المستهلك متى تم إنتاج السلعة خصوصاً في السلع التي لا يوجد بها معلومات عن تاريخ الصناعة، أو معلومات عن انتهاء الصلاحية مثل المصوغات الذهبية.
- التواجد حيث تحتاج بعض الخدمات مثل خدمات الصحة حضور العميل لمقدم الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل، أي أنه يوجد بشخصه بينما السلع قد ينيب غيره لشرائها.
- التشاركية حيث تقتضي بعض حالات تقديم الخدمة مشاركة جزئية من العميل، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر. مثل خدمات التوظيف.
- صعوبة المطابقة (Confirmaty) مقارنة بالسلع لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل، وبالتالي قد تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية.

- عدم القابلية للتخزين إذ تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون، وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبياً أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، عدا إمكانية توثيقها في أفلام مصورة تستخدم لأغراض الأمن والسلامة.

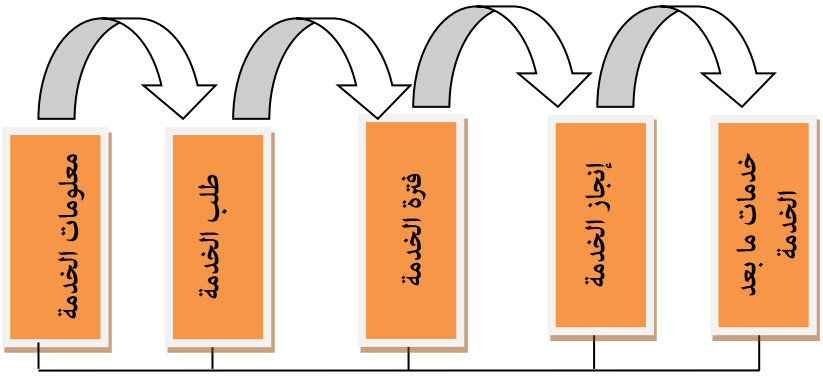
- عدم انتقال الملكية : عدم انتقال الملكية صفة تميز الخدمة عن السلعة ، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها (بوعنان نور الدين،2006م: 58-60)

3/1 مراحل الخدمة:

تم اقتباس بعض مراحل الخدمة من تجربة دبي لتميزها وهي تتضمن خمس مراحل، يوضحها الشكل رقم (1)

الشكل رقم (1)

مراحل تقديم الخدمة



الشكل من إعداد الباحث.

المرحلة الأولى: الحصول على معلومات الخدمة :

في هذه المرحلة يبحث المتعامل عن الخدمة المطلوبة، وكيفية الحصول عليها والفترة الزمنية للتقديم والإنجاز. وقد يحدث هذا من خلال البحث على الموقع الإلكتروني عن أقرب مركز لخدمة المتعاملين، أو الاتصال بالجهة الحكومية لمعرفة متطلبات الخدمة، أو التوجّه شخصياً إلى أحد موظفي خدمة المتعاملين والتحدّث معه حول الخدمة.

المرحلة الثانية: تقديم طلب الخدمة:

في المرحلة الثانية، يبادر المتعامل إلى التفاعل مع الجهة الحكومية للحصول على الخدمة. قد يتضمّن ذلك تقديم الطلب إلكترونياً، أو تقديم المستندات المطلوبة إلى مركز خدمة المتعاملين، أو الاستفسار أو طلب الخدمة عبر الهاتف.

المرحلة الثالثة: التواصل خلال فترة سير الإجراءات:

في المرحلة الثالثة، يدفع المتعامل ثمن الخدمة ويحصل عليها (ويشمل ذلك التفاعلات المتعددة خلال فترة سير إجراءات الطلب). قد يتضمّن ذلك طلب مستندات إضافية لم يقدِّمها المتعامل عند تقديم الطلب، أو اطلاع المتعامل على آخر المستجدات حول وضع طلبه، أو أي رسوم إضافية تترتّب على المتعامل.

المرحلة الرابعة: إنجاز الخدمة:

في المرحلة الرابعة، ينتهي التعامل الخدمي ويحصل المتعامل على الخدمة التي سعى للحصول عليها. قد يتضمّن ذلك إرسال الوثيقة إلى المتعامل عبر البريد، أو البريد الإلكتروني، أو إبلاغ المتعامل بأنَّه قد حصل على الخدمة، أو توجّه المتعامل إلى مركز خدمة المتعاملين لاستلام الوثائق (برنامج دبي2015).

المرحلة الخامسة: خدمات ما بعد الخدمة:

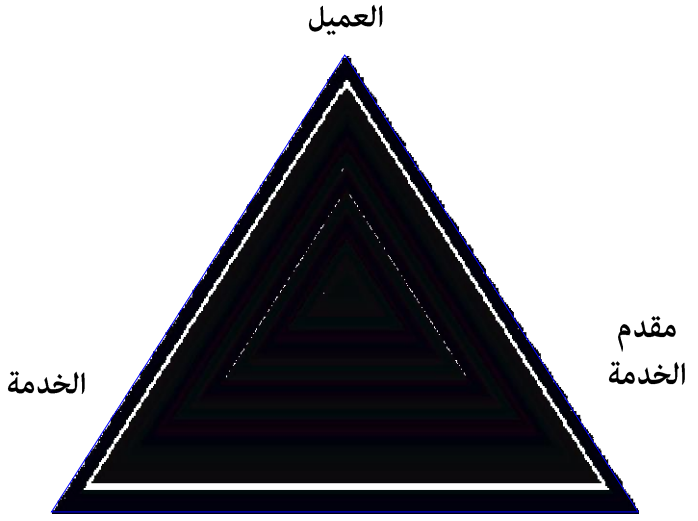
وتتضمن هذه المرحلة لاتصال بالعميل للحصول على تغذية راجعة والتحقق من رضاه التام عن الخدمة، ومقترحات للتحسين.

4/1 ثالوث الخدمة:

يشارك في تميز الخدمة ثلاثة أطراف كل طرف له تأثير وقادر على تحقيق التميز أو إعاقته ويوضحها الشكل رقم (2)

الشكل رقم (2)

ثالوث الخدمة المتميزة الشكل غير واضح



الشكل من إعداد الباحث

أولاً الخدمة ذاتها:

إن نوع الخدمة المقدمة ومدى أهميتها بالنسبة لطالبي تلك الخدمة تعتبر أساساً يجب أن ينطلق منه التميز، فالخدمة التي تمثل أهمية كبيرة من جانب طالبيها مثل الصحة يجب أن يقابلها في نفس الوقت وبنفس الدرجة اهتمام من جانب مقدم الخدمة. الخدمة ذاتها يمكن تصنيف الخدمات إلى ثلاثة أصناف من وجهة نظر العميل وهي :

1. الخدمة الاختيارية المجانية: خدمة واحدة لمن يطلبها من أفراد المجتمع تقدم بالمجان كما تتطلب هذه الخدمة الحضور الشخصي للعميل. مثل: خدمات التعليم ، الصحة، والأمن.
2. الخدمة الإجبارية الاحتكارية: وهي خدمات تلزم الدولة العميل على الحصول عليها مثل: تسجيل المواليد، الإقامة، الهوية الوطنية وغيرها.
3. الخدمات بمقابل رسوم: وهي خدمات يحصل عليها العميل بمقابل مادي ووفق ضوابط نظامية محددة مثل: التراخيص، والسجل التجاري، والاستقدام للعمالة، وتراخيص المركبات.

ثانياً طالب الخدمة:

طالب الخدمة إنسان له شخصيته وقدراته وظروفه وصفات ديمغرافية متفاوته من حيث العمر، والتعليم، والجنس، والجنسية، والمكانة تتحكم، وتشكل سلوكه مع مقدمي الخدمة مثل: ردة الفعل عن طول وتعقيد إجراءات الحصول على الخدمة، ومثل ردة الفعل عن الأعباء المادية التي يتعين دفعها مقابل حصوله على تلك الخدمة، ومن أنواع العملاء: العميل الإيجابي، الذكي، السلبي، الثرثار، المتردد، والمتعجل، وعليه يجب على مقدم الخدمة مراعاة المتغيرات الثقافية والاجتماعية والمستوى التعليمي للعميل.

ثالثاً مقدم الخدمة:

مقدم الخدمة إنسان وليس آلة، ولابد أن تكوينه الشخصي وحالته النفسية تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يجب اختيار مقدمي الخدمة وفق ضوابط تتوافق ومتطلبات شغل مثل هذه الوظائف. كما يجب حصوله على بدل مقابلة جمهور ويجب أن تتوفر له كافة الخدمات اللوجستية مثل: صالة انتظار تتناسب مع عدد المراجعين، تكييف وتدفئة، ماكينات تصوير، لوحات تعريفية بأرقام المكاتب و/أو أسماء الموظفين و/أو مسمياتهم الوظيفية، الإنترنت، وأية متطلبات يحتاجها. الدراركة، وشبلي،2002م: 190)

ومقدم الخدمة له مرجعية هي الأجهزة الحكومية التي تم رصدها في الجدول رقم (1) وهي كذلك تحتاج إلى توفير مقومات للتميز منها على سبيل المثال ما ورد في نموذج ماكنزي للعوامل السبعة لاستدامة تنافسية المؤسسة (McKinsey's Model for 7-S). وتشمل تلك العوامل كلاً من: الإستراتيجية (Strategy)، الهيكل (Structure)، النظم (System)، النمط (Style)، المهارات (Skills)، فريق العمل (Staff)، والقيم المشتركة (Shared Values). وأضافت رشا عوض مجموعة من القيم تجعل الأجهزة الحكومية متميزة نوجز ما له صله بموضوع الورقة، وهو أن تكون الأجهزة الحكومية موجهة لأداء الخدمة، وشفافة، وغير مركزية، وتشاركية وسوف نورد شرحاً مؤجز لهذه القيم فيما يلي:

- **موجهة لأداء الخدمات** (Services-Oriented)**:** حتى يتسنى لها توفير أفضل الخدمات لمواطنيها، وذلك من خلال تقديم الخدمات الإدارية بدرجة جودة وكفاءة مرتفعة، مع تغطية جغرافية شاملة ولكافة فئات المجتمع بالتساوي. بالإضافة إلى صياغة مقاييس ومؤشرات معيارية لتلك الخدمات، وتوفير منافذ إلكترونية لتقديم خدماتها في شتى المجالات.

- **شفافة** (Transparent): لتكون حكومة تتبنى تطبيق مبادئ الشفافية و"مفتوحة" على كافة فئات المجتمع، تقوم بنشر كافة المعلومات للمواطنين، بالإضافة إلى السياسات التي تتبناها، وآليات عملها، وتقييم أدائها.
- **غير مركزية** (Decentralized): وذلك من خلال تحويل بعض سلطات إدارة الحكومة المركزية إلى وحدات الحكم المحلِّي، لتوسيع أدوارها ووظائفها، وهكذا تتسع درجة التنافسية بين المناطق المحلية.

تشارُكية (Participatory): تكفل لكافة مواطنيها حق المشاركة، بما يعزِّز المشاركة المجتمعية. ذلك أن بناء شراكة فعَّالة بين الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني هو أمر ضروري لإنجاز التنمية المستدامة (رشا عوض 2009: 99-101).

5/1 ا الخدمية الحكومية في المملكة العربية السعودية:

تقدم الدولة حزمة شاملة من الخدمات تتجاوز أربع عشرة خدمة ويوضحها الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)
أجهزة الدولة الخدمية

خدمات القضاء:	الخدمات الدينية:	البحوث والمعلومات:	الخدمات المالية:
مجلس القضاء الأعلى. وزارة العدل. محاكم التمييز. المحاكم العامة والجزئية المحاكم المتخصصة (محكمة الأحداث، محكمة الضمان والأنكحة). الدوائر القضائية	وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد. وزارة الحج. الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. الرئاسة العامة لإدارة البحوث العلمية والإفتاء. الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي الشريف	مصلحة الإحصاءات العامة مركز المعلومات الوطني بوزارة الداخلية. مركز المعلومات المالية والاقتصادية بوزارة المالية. الإدارة العامة للمعلوماتب بوزارة الخدمة المدنية. وزارة الشئون البلدية والقروية وزارة العمل وزارة الشئون الاجتماعية	وزارة المالية. وزارة التخطيط والاقتصاد. وزارة البترول والثروة المعدنية. وزارة الصناعة والكهرباء. الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني المؤسسة العامة لتحلية المياة المالحة شركة المياة الوطنية. الهيئة العامة للاستثمار.

لجان تسوية المنازعات العمالية (العليا – الابتدائية) . اللجان الجمركية. لجنة تسوية المنازعات المصرفية. لجنة مكافحة التستر. لجان الفصل في منازعات الأوراق التجارية. مركز التحكيم والتسويات. اللجان الجمركية. لجان الفصل في منازعات الأوراق التجارية. اللجان المختصة بالفصل في مخالفات نظام أمن الحدود . خدمات الأشغال العامة والإسكان: وزارة الإسكان. وزارة الموصلات هيئة للطرق وزارة الشئون البلدية والقروية (وكالة الوزارة للشئون الفنية). الهيئة الملكية للجبيل وينبع– (الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع). وزارة التعليم (وكالة الوزارة للمباني والتجهيزات). وزارة الصحة (الإدارة العامة للمشاريع والصيانة).	الخدمات الصحية: وزارة الصحة مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث. مستشفى الملك خالد التخصصي للعيون. المستشفيات الجامعية الوحدات الصحية المدرسية بنين وبنات (وزارة التعليم). الخدمات الطبية وكالة الشئون الاجتماعية/وزارة ولشئون الاجتماعية) المستشفيات العسكرية. هيئة الهلال الأحمر السعودي. الخدمات الطبية الرياضية (الرئاسة العامة لرعاية الشباب). لخدمات الطبية (الهيئة الملكية للجبيل وينبع). الهيئة السعودية للتخصصات الصحية. المدن الطبية مثل مدينة الملك فهد الطبية خدمات النقل: وزارة المواصلات. رئاسة الطيران المدني. المؤسسة العامة للموانئ. المؤسسة العامة للخطوط الحديدية. الخطوط العربية السعودية هيئة النقل شركة النقل الجماعي خدمات الاتصالات: وزارة الاتصالات.وتقنية المعلومات	وزارة التعليم. وزارة الصناعة والتجارة الهيئة العامة للاستثمار وزارة الزراعة وزارة المياه والكهرباء التوظيف والقوى العاملة: وزارة الخدمة المدنية. هيئة توليد الوظائف ومكافحة البطالة وكالة وزارة العمل لشئون العمل. الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية إدارة شئون الاستقدام بوزارة الداخلية. ديوان وزارة الشئون الاجتماعية. الشئون الاجتماعية: وزارة الشؤون الاجتماعية وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي. وكالة الوزارة للشؤون الاجتماعية. الجمعيات الخيرية الخدمات الخارجية: 1 السفارات والقنصليات. . الملحقيات في الخارج. الممثليات السعودية في المنظمات الدولية (تتبع لأكثر من جهاز حكومي). التدريب والتعليم: وزارة التعليم معهد الإدارة العامة المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية	المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق. الهيئة الملكية للجبيل وينبع. الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس. مصلحة الزكاة والدخل. مصلحة الجمارك. مؤسسة النقد العربي السعودي. صندوق التنمية العقارية. صندوق التنمية الصناعية السعودي. الصندوق السعودي للتنمية. البنك الزراعي العربي السعودي. بنك التسليف السعودي والادخار. صندوق الاستثمارات العامة مؤسسة معاشات التقاعد. المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. شركات التأمين : خدمات الثقافة والاعلام: وزارة الثقافة والاعلام وكالة الانباء السعودية هيئة الاعلام المرئي والمسموع محطات القطاع الخاص السعودي الاندية الادبية الرئاسة العامة لرعاية الشباب الهيئة العليا للسياحة والتراث الوطني جمعيات الثقافة والفنون وكالة زارة الحرس الوطني للشئون الثقافية والتعليمية. وكالة الشئون الاقتصادية والثقافية بوزارة الخارجية.

وزارة الدفاع (الإدارة العامة للأشغال العسكرية). وزارة الداخلية (مركز المشروعات التطويرية). وزارة الحرس الوطني (الوكالة الفنية المساعدة لشئون المشاريع). الرئاسة العامة لرعاية الشباب (الإدارة العامة للمشاريع والصيانة). المؤسسة العامة للموانئ -ميناء الملك عبد العزيز بالدمام - (الشئون الفنية). وزارة العدل (الإدارة العامة للمشاريع). وزارة الزراعة (إدارة تنفيذ المشروعات	مؤسسة البريد السعودي. هيئة الاتصالات السعودية. شركة الاتصالات السعودية الخدمات الأمنية: وزارة الداخلية قطاعات الوزارة العسكرية إمارات المناطق المحافظات وكالة الأحوال المدنية وفروعها وزارة الحرس الوطني الاستخبارات العامة وزارة الدفاع الحرس الملكي	المعهد المصر بمؤسسة النقد العربي السعودي الكليات الصناعية بالهيئة الملكية للجبيل وينبع الكليات العسكرية	مكتبة الملك فهد الوطنية. دارة الملك عبدالعزيز. مكتبة الملك عبدالعزيز العامة. الإدارة العامة للعلاقات العامة والتوجيه بوزارة الداخلية. إدارة الثقافة والتعليم للقوات المسلحة بوزارة الدفاع والطيران والمفتشية العامة. جمعية الكشافة العربية السعودية.

الجدول من إعداد الباحث.

6/1 تجارب عربية في رضا وجودة الخدمات الحكومية:

أشار كمال زريق أن هناك مبادراتين هما: جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز، وجائزة الملك عبـد الله الثاني لتمـييز الأداء الحكومي والشفافية في الأردن لعبتا دوراً كبيراً في تحفـيز القطاع الحكومي على التميز، ورفعت الوعي بأهمية جودة الخدمات المقدمة من طرف القطاع الحكومي، لأن المعايير الموضوعة في الجوائز مماثلة لمعاييرالجائزة الأوربية للجودة.

ومن أبرز معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ذات الصلة بهذه الدراسة:

- **المعيار الفرعي رقم (1):** تحديد الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة ومواصفاتها ومتطلبات تقديمها، ويشمل ذلك مواصفات الخدمة المقدمة مثل: الزمن، الرسوم، موقع تقديم الخدمة، ويشمل كذلك طرق تقديم الخدمة: الشخصي، إلكتروني، البريد، الرسائل النصية القصيرة.

المعيار الفرعي رقم (3): تقديم الخدمة بما يحقق قيمة مضافة لمتلقي الخدمة؟ وذلك قبل وأثناء وما بعد تقديم الخدمة.

-**المعيار الفرعي رقم (4):** أسلوب تقديم الخدمة ويشمل: كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة/ الفرع تقديم خدماتها بلباقة، احترام، استجابة، عدالة وشفافية، تكافؤ، ومساواة، وبدون محاباة (رزيق،2009:324-326).

ومن أبرز الدروس والعبر في تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة ذات الصلة بهذه الدراسة:

مشروع تصنيف مراكز خدمة المتعاملين الذي بدا في شهر مايو 2011 بهدف تحقيق نقلة نوعية في كفاءة الخدمات الحكومية، ورفعها إلى المستويات العالمية حيث تم تصنيف مراكز تقديم الخدمات الحكومية ومنحها عدداً من النجوم "من نجمتين إلى 7 نجوم" ووضع لوحة خاصة على مدخل كل مركز خدمة متعاملين اتحادي توضح مستوى الخدمات فيه. وذلك الارتقاء بالخدمات وتوحيد المعايير الخدماتية في مراكز خدمة المتعاملين الاتحادية، وضمان التناسق في تقديم الخدمة في مراكز خدمة المتعاملين وذلك في كافة مراكز خدمة المتعاملين في دولة الإمارات العربية المتحدة التابعة للجهات الاتحادية، التي تقدم خدمات حكومية للأفراد أو الشركات والتِي تندرج ضمن نوع الخدمات الإجرائية أو الاستعلاماتية. والمعايير التي يتم بناء عليها تصنيف مراكز خدمة المتعاملين من 2 إلى 7 نجوم هي:

- الربط بالإستراتيجية.
- المتعاملون.
- الخدمات.
- قنوات تقديم الخدمة.
- كفاءة الخدمات والإبداع.
- الموارد البشرية.
- التكنولوجيا (دائرة الاقتصاد والتنمية في دبي (1437)

الجزء الثاني

معايير الخدمة المتميزة

يتضمن هذا الجزء الإجابة عن السؤال الثاني " ما معايير الخدمة المتمزة التي يمكن الاحتكام إليها للتقرير بأن الخدمة متميزة؟" حيث تم البدء بشرح مؤجز لقياس الخدمة ثم إيضاح أهم المعايير أو المحكات لتقدير مقدار تميز الخدمة، ثم تم تصنيف المعايير إلى: حقوق ومزايا للتأكيد على أهمية الحقوق وإبرازها.

1/2 قياس الخدمة:

يتضمن مفهوم قياس خدمة العميل إصدار الحكم على قيمة أو مقدار التميز الذي يراها العميل في الخدمة ومقدمها، وهو بهذا المعنى يتطلب استخدام المعايير، أو المحكات لتقدير هذه القيمة، كما يتضمن معنى التميز التحسين أو التعديل أو الذي يعتمد على هذه المعايير (القمش وآخرون، 2000م :21). ولقياس خدمة العميل أهمية لأنه يوفر معلومات عن التميز والكيفية التي قدمت بها الخدمة وتساهم في تحسين أداء الفرد لعمله وسلوكه، أثناء تأدية هذه الأعمال (حبتور، 2000م: 192). كما تكشف معايير جوانب الضعف والقوة في الخدمة المقدمة للعميل. ويجب أن يترتب على الإخلال بأي من المعايير عقوبات قانونية تستند إلى أسس علمية (آل باحص، 2000م: 35-36).

وعندما يكون الهدف من قياس خدمة العميل واضحاً مثل: تحقيق رضاه التام، يمكن اختيار الأدوات المناسبة التي تختلف باختلاف أهداف وطبيعة الخدمة المطلوب قياسها بحيث يكون هناك عدة أدوات للتقويم مثل: المقابلة، الاستقصاء، الاختبارات، الملاحظة، التصوير، وليس فقط تعبئة استبانة إكترونية أو ورقية، وأن تكون تلك الأدوات صالحة للتقويم ويتوفر فيها عدة خصائص أهمها: الصدق،

الموضوعية، وأن تكون عملية وفعالة ويجب أن يكون هناك مساءلة ومسئولية في حالة وجود تقصير من مقدم الخدمة (القحطاني، 2001م : 63).

2/2 معايير الخدمة المتميزة:

المعايير تساعد على كيف يقرر العميل رضاه أو عدم رضاه عن مستوى تقديم خدمة معينة. (الضمور2008،:504) والمعايير تشامل للبعد الأدائي، والبعد الشخصي للخدمة (الدراركة وشبلي، 2002:. 18) ونظراً لكثرة المعايير وشده تشابهها سوف نعرض عدد من أبرزها، ثم نلخصها ثم نصنفها إلى قائمة حقوق عملاء وقائمة مزايا، كما يلي:

أولاً: معايير جودة خدمة العميل :

أدبيات إدارة الجودة الشاملة هي الحاضن لفكرة الاهتمام بالعميل ويمكن ايراد امثلة للمعاييرالتي وردت في أدبيات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالجانب الأدائي، والمتعلقة بالجانب السلوكي، فعلي سبيل المثال: من معايير الجانب الأدائي:

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب.
- اتصاف الخدمة بالتناسق والنتظيم.
- تكون الخدمة موحدة لجميع العملاء.
- خالية من الهدر والعيوب.

أما الجانب الشخصي فيشمل:

- المعاملة اللبقة التي تتميز بالود والمحبة في التقديم والعدل والمساواة.
- استخدام طرق تقديم خدمة جدابة تحقق رضا العملاء، وتشعرهم أن مقدم الخدمة يعتني بهم ويسعى لخدمتهم (بوعنان نور الدين،2006م: 64).

وأضاف الطائي:

- توفر الخدمة :Access وتعني توفر الخدمة في المكان والزمان اللذين يناسبان الزبون.
- الجدارة: وتعني مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية، والاستنتاجية.
- المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة (الطائي والعلاق، 2009 :142-145).

ثانياً: نموذج الفجوة المعروف بالسيركوال (SERVQUAL):

SERVQUAL: يعني جودة الخدمة ومكون من العبارتين service الخدمة وQuality الجودة، وتم تصميمها في عام 1980 بواسطة العالم فلاري زيثاميل وآخرين (Valarie Zeitham) ويوفر الأساس لقياس رضا العملاء مع الخدمة باستخدام الفجوة بين توقعات العملاء عن الأداء وتصوراتهم عن الأداء. ويتم تحقيق التميز بسد الفجوة "Gap" والفجوات الخمس هي:

- فجوة البحث (وهي تمثل الفرق بين توقعات العملاء ومدى إدراك أو فهم إدارة المنظمة لتلك التوقعات).
- فجوة التصميم (وهي تمثل الفرق بين إدراك إدارة المنظمة لتوقعات العملاء ومدى قدرة الإدارة على وضع مواصفات ومعايير تضمن تقديم خدمة بالمستوى الذي يتوقعه العملاء.
- فجوة التسليم (وهي تمثل الفرق بين وقت تسليم الخدمة المعتمدة ووقت استلام الخدمة المقدمة للعملاء).
- فجوة الاتصال (وهي تمثل الفرق بين الخدمة المقدمة فعلاً وما تم وعد العميل به).

- الفجوة الحقيقية (وهي تمثل الفرق بين الخدمة الفعلية المقدمة للعملاء والخدمة التي يتوقعونها.(Parasuraman , et al, 1988) .

ثالثاً: : نموذج الإتجاه ويعرف بإسم سيرف بيرف (SERVPERF):

SERVPERF يعني جودة الاداء ومكون من العبارتين service الخدمة PERF الأداء Perormance وقد ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من Taylor et cronin ووفقاً لهذا النموج تكون الجودة مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه: "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة ويرفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بالعميل فقط، فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة، وإذا ما انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته المستقبلية وفق المؤشرات التالية:

- الاعتمادية
- الاستجابة
- التعاطف
- الأمان
- الالتزام
- الملموسية ((Mohd A,dil et al, (2013)

ثالثاً: معايير الخدمة في الامارات العربية، ومنها:

- **تكوين الانطباع الإيجابي** الأول لدى المتعامل من خلال معاملتة باحترام واهتمام، والترحيب به، والتعاون معه في تقديم الخدمات بتوجيهه، ولا يتعامل مقدم الخدمة مع أكثر من شخصين اثناء تقديم الخدمة.
- **تعامل الموظف بمهنية** مع مشكلة العميل وذلك بجعلها فرصة لتعزيز ثقته، ويمثل الموظف الجهة الحكومية بالنسبة للمتعامل، وهو مسؤول ومفوض لإيجاد الحلول.
- **مشاركة العميل** في تطوير الخدمات من خلال إعطائه الفرصة لتقديم آرائه، واقتراحاته، وتدوين التغذية الراجعة حول الأداء من خلال نماذج تقديم الاقتراحات، والاستبيانات عبر جميع قنوات تقديم الخدمات والتي يجب أن يتم الرد عليها خلال 14 يوم عمل كحد أقصى.
- **توافر المعلومات:** يجب أن تتو فّر المعلومات حول الخدمات، وأن يتم تحديد المتطلبات المتعلقة بالخدمة وأسبابها.
- **الشفافية** بحيث يتم شرح إجراءات الخدمة للمتعامل، والموعد المتوقَّع لإنجازها، وطريقة متابعة مراحل الخدمة.
- **الاستجابة: يجب** أن يتميزتقديم الخدمة بالسرعة والكفاءة العالية وأن تتم الاستجابة لطلب المتعامل بدون تأخير ومن أول تواصل وتتم معالجة المشكلات بسرعة، ودون تحويلها لموظفين آخرين، وتطبيق معايير رقميه منها:
  - تتم الإجابة على الهاتف في غضون 3 رنات.
  - لا ينتظر العميل لأكثر من 30 ثانية بانتظار التحدث إلى الموظف على الهاتف.

- لا ينتظر المتعامل أكثر من 5 إلى 10 دقائق في منطقة الانتظار في مركز خدمة المتعاملين.
- لا تستغرق مدة تقديم الخدمة للمتعامل أكثر من 15 دقيقة في مركز خدمة المتعاملين أو أكثر من 10 دقائق عبر الهاتف أو أكثر من 5 دقائق لتسجيل أو تقديم خدمة عبر الموقع الإلكتروني.
- يتم الرد على البريد الإلكتروني للمتعامل خلال 48 ساعة.
- لا يراجع المتعامل الجهة بشأن الطلب لأكثر من مرتين.

-**الجودة والاعتمادية:** يجب أن يحصل المتعامل على الخدمة كما وُعد بها، وأن تقدم الخدمة للمتعامل من دون أي اخطاء، ويجب أن يقوم المَوظف بالتحقق من صحّة المعلومات والإجراءات .

-**سهولة التواصل والقيمة المضافة: ومن مؤشرات هذا المعيار:**

- تكون الخدمة متوفِّرة في الوقت الذي يرغب فيه المتعامل
- يتمكن المتعامل التواصل مع الجهات الحكومية في الأوقات التي تناسبه: لأن مراكز الاتصال، والإنترنت متاحة 24 ساعة، 7 أيام في الأسبوع.
- يتواجد الموظفون بشكل دائم لخدمة المتعاملين ضمن ساعات الدوام.
- توفر للمتعامل القيمة المضافة وتُقلِّيص عدد الإجراءات للحصول على الخدمة:
- يبادر الموظف في اشعار المتعامل بالخدمات الأخرى التي يمكن الحصول عليها (مشروع تصنيف مراكز خدمة المتعاملين، 2011).

رابعاً معايير بيري (بارت ألين) وبرودور: ومن أبرزها:

- الجودة.
- القيمة.

- حسن التوقيت.
- الكفاءة.
- سهولة الوصول.
- سلوكيات موظفي مركز الاستقبال.
- الالتزام للعملاء والابتكار ((بارت ألين) وبرودور بين 1990 و1998).

خامساً: معايير معهد خدمة العملاء الدولي (TICSI):

لتحقيق التفوق في إدارة خدمة العملاء أصدر معهد خدمة العملاء الدولي معايير خدمة العملاء العالمية TICSS .(TICSS) نموذج TICSS لجودة الخدمة المعروف بالباءات الخمسة (p5) أو هي:

- السياسات Policy
- العمليات Process
- الناس People
- الأماكن Place
- المنتجات Product (معهد خدمة العملاء الدولي، 2015).

سادساً معايير خدمات المريض:

عرفت الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية The Joint Commission on Accreditation of) جاكو (المختصر باسمها والمعروفة Hospitals (JCAH " تعني جودة الخدمة الصحية بأنها درجة الالتزام بالمعايير المعترف بها للممارسة الجيدة والنتائج المتوقعة لخدمة المريض ومن أبرز بنودها:

- احترام خصوصية المريض وسرية بياناته.

- .تقديم الرعاية والخدمة الطبية بمهارة وكفاءة وفي الوقت المناسب بغض النظر عن الديانة أو الجنس أو العرق أو العمر.
- توفير كافة المعلومات اللازمة عن مقدمي الخدمة الطبية، ونسخة من التقرير طبي، ونسخة من فحوصات المختبر والأشعة.
- احترام قيمه الدينية والثقافية والنفسية.
- إشراكه في اتخاذ القرارات الخاصة بما يقدم له من خدمات طبية مع توفير مترجم عند الحاجة.
- أخذ موافقته الكتابية مسبقاً عند إجراء عملية.
- تمكينه من تقديم الشكوى عن طريق مكتب علاقات المرضى وتقديم العون الكامل والمؤازرة له.
- تسليمه فاتورة مفصلة توضح كافة التكاليف لحماية من أي إساءة أو اسغلال (الهيئة الامريكية المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية، 2015).

3/2 خلاصة معايير خدمة العميل:

1. الإتاحة: توفر الخدمة :Access في المكان والزمان اللذين يناسبان الزبون.
2. الجدارة: ما يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة من القدرات التحليلية، والاستنتاجية.
3. القيافة: مظهر مقدمي الخدمة والتي ترتبط في ذهن المستفيد من الخدمة المقدمة له.
4. الشرعية: درجة التزام الموظف بتطبيق كافة الأنظمة واللوائح السارية في جهة عمله، واعتبار أي عمل خارج ما تجيزه الأنظمة تصرف غير شرعي، وخصوصاً طلب الرشوة.

5. الأمان: يمارس الموظف عملياً ما يؤهله بأن يكون مؤتمناً مثل الاتصاف بالأمانة والولاء والاتزان العاطفي. حيث تشكل الصورة الذهنية أهمية قصوى للموظف.
6. الدقة: يسعى الموظف إلى تقديم خدمة أو منتج خالٍ من العيوب من أول مرة وكل مرة.
7. الصدق: يتحلى الموظف بالصدق في كافة تصرفاته، وخاصة في المواعيد.
8. السرعة: يوصف هذا العصر بأنه عصر السرعة ولا يليق بموظف عام أن يتصف أدائه بالبطء فالعميل وقته ثمين وحاجته لوقته ملحة.
9. اللباقة: تصنف المعاملة إلى معاملة لبقة، ومعاملة رسمية، ومعاملة جافة والنوع المفضل في المعاملات هو المعاملة اللبقة يلبها المعاملة الرسمية ولا يجوز بحال من الأحوال معاملة العميل معاملة جافة.
10. السرية: من الواجبات الأساسية للموظف المحافظة على أسرار عملائه وعدم نشر أي معلومة أو خبر اطلع عليها بحكم عمله.
11. الكلفة حيث يجب الحرص على ترشيد عمليات التشغيل وتجنب الهدر والإسراف وتخفيض رسوم الخدمة.
12. الراحة مثل توفير مواقف ولوحات إرشادية وموظف استقبال وتسهيلات لذوي الظروق الخاصة، ولابد أن يكون الموقع قريب من العميل، ويتوفر فيه نظافة وتنظيم، وضيافة تحقق للعميل الراحة التامة.
13. التوجيه: يباشر كل موظف واجب التبليغ وليس الإلزام عن أي خطر أو ضرر وأي ممارسات تؤدي إلى مضرة العميل.

14. المعلومات: توفير المعلومة التي يحتاجها العميل، وحيازة الموظف لأحدث المعلومات واشملها وخصوصاً المعلومات الهامة في تخصصه. إضافة الى امتلاك القدرة على استخدام كافة وسائل الاتصال الإكترونية.

15. المشاركة: إشراك العميل في اتخاذ القرارات الخاصة بما يقدم له من خدمات.

3/3 تصنيف المعايير الى حقوق ومزايا:

تم عرض قائمة معايير الخدمة أعلاه على مجموعة مركزة وعمدية من مبين المدربين لبرامج خدمات العملاء، وذلك لإختيار ما يجب أن يرتقي إلى مستوى حق من بين معايير الخدمة وكانت النتيجة اختيار المعايير العشر التالي: الإتاحة، الشرعية، الدقة، الصدق، السرعة، الكلفة، المشاركة، المعلومات، السرية، والمعاملة اللبقة:

يوضح الجدول رقم (2) الحقوق والتبرير بشكل مختصر:

الجدول رقم (2)
الحقوق والتبرير

الحقوق	التبرير
الإتاحةAccess	نص نظام الحكم على تكفل الدولة بالخدمات التعليمية والصحية.
الشرعيةLegitmscy	لكي لا يضطر العميل لدفع الرشوة، ولكي لا يشيع الفساد، وتهتز الثقة في نزاهة مقدمي الخدمة
الدقة Prcision	لأن الخدمة الخالية من العيوب تحقق الرضا التام، وتجنب العميل تبعات إعادة إصلاح الخدمة المعيبة
الصدقCrediablity	وذلك لتجنب الآثار السلبية للكذب، ولتاثيرة على الانطباع عن الخدمة وإعاقة تأثيرها خصوصاً في خدمات مثل: التعليم والإعلام.
السرعةSpead	لأن الوقت مورد وثروة للعميل وقد يكون العميل موظف في جهه أخرى وقد يكون هناك من ينظره للحصول على خدمة.
الكلفة Hardship	لأن التكلفة المادية والجسدية والنفسية تؤدي الى رفع نسبة سخط العميل.
الشراكة Partener	العميل شريك لمقدم الخدمة () ولا يتحقق التميز إلا بإشراكه.
المعلوماتInformation	المعلومة قوة ومدخل للاقناع وفي غيابها تهتز الثقة ويهدر الوقت.
السريةPrivacy	تجنباً للأضرار المادية والمعنوية مثل: التشهير والفضيحة.
المعاملة اللبقةCourtcy	لأن الدين المعاملة والخلق الحسن فيه استمالة وتراحم.

الجزء الثالث

الأسس القانونية والعلمية والأخلاقية لاعتبار بعض معايير الخدمة المتميزة حقوق

يتضمن هذا الجزء إجابة السؤال الثالث "ما الاسس القانونية والعلمية والأخلاقية لاعتبار بعض معايير الخدمة المتميزة حقوق؟" حيث تم البدء بشرح للأساس العلمي، ثم الأساس القانوني، واختتم بشرح الأساس الأخلاقي لرفع المعايير العشرة من بين معايير الخدمة إلى درجة حقوق وهي: الإتاحة، الشرعية، الدقة، الصدق، السرعة، الكلفة، المشاركة، المعلومات، السرية، والمعاملة اللبقة.

1/3 الأساس العلمي للحقوق العشرة:

أجمعت أدبيات إدارة الجودة على تعظيم مكانة العميل وعلى سبيل المثال:

- ديمنغ الرائد الأول في مجال إدارة الجودة الشاملة ومؤسس المفهوم الحديث للجودة يعرف "الجودة" على أنها ما يحتاجه أو يرغبه العميل "وبما أن هذه الحاجات أو الرغبات متغيرة فإنه يجب أن يتبع ذلك تغير لمتطلبات الجودة لتتفق مع هذه الرغبات".
- جوزيف جوران أحد رواد الجودة يقول إن خصائص الخدمة يجب أن تلبي احتياجات العميل.
- فيليب كروزبي أرتبط أسمه بفكرة عدم وجود أخطاء أو خلل في الخدمة أو المنتج المقدم (Zero Defects).
- مايكل هامر وجيمس شامبي اللذان دعيا إلى إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء التي تخدم العميل ومنها تخفيض الكلفة وتحقيق السرعة.

- روبرت كابلان وديفيد نورتن أوجدا مقياس شامل عن كيفية تقدم المنظمة نحو تحقيقأهدافها الإستراتيجية باستخدام مايعرف ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتحتوي هذه البطاقة معلومات عن مؤشرات الأداء في المنظمة من خلال أبعاد أربعة منها منظور العملاء.

- بيل سميث قدم لشركة موتورولا ما يعرف بالسقما سته Six Sigma ويتمثل هدفها الرئيسي في تنفيذ عملية منتظمة لإزالة العيوب وتحقيق مستوى مطابقة يبلغ 99.9997%. (البيشي، 2014: ص ص10-25).
- أسبورن" و"جابلر الذان وضعا في كتابهما "إعادة اختراع الحكومة" (Reinventing Government) أهم عشرة مبادئ يجب أن تقوم عليها الإدارة الحكومية الحديثة، ومن أهمها أن تكون الإدارة المحلية مملوكة للمجتمعات المحلية: (Community-Owned Government: Empowering rather than servingحيث إن تقوية المجتمعات المحلية يجعلها مالكة للخدمات التي تقدم إليها، وهم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية وهو ما يعزز معيار الشراكة.

ويتضح من جهود العلماء الأساس العلمي قوة معايير الشراكة، الدقة، الإتاحة، الشرعية، والسرعة، والمعاملة اللبقة التي يؤكدها شعار العميل دائماً على حق (The Customer Is Always Right) وقد صيغت عبارة "العميل دائماً على حق" في عام 1909 من قبل هاري غوردون سلفريدج مؤسس متجر سلفريدج في لندن، وعادة ما تستخدم هذه العبارة من قبل الشركات لإقناع الزبائن بأنهم سيحصلون على خدمة ممتازة في هذه الشركة وإقناع الموظفين بتقديم أفضل ما لديهم لخدمة العملاء (الكسندر كارجوف، 2015) ويوجد خلاف على هذا الشعار"العميل دائماً على حق" حيث يرفض الخبير الأميركي للتميز في خدمة العملاء شيب هايكن، شعار «الزبون دائماً على حق»، مشدداً على ضرورة التحفظ في إخبار الموظفين بهذا الأمر، ومؤكداً أن خدمة العملاء

فلسفة تختلف من بلد لآخر، حيث تصنع الثقافة فرقاً في ذلك. لكنه يجب أن يلقى الرعاية والاحترام. وأضاف بأنه يتوجب الحكومة أن تدرب جميع موظفيها على خدمة العميل، ويستشهد بمقولة (يان كارلسون) مؤسس الخطوط الإسكندنافية التي قال فيها: (إن كان هناك شخصٌ ما لا يتعامل مباشرة مع العميل، فهو بلاشك يدعم شخصاً آخر يفعل ذلك لأن العميل يبحث عن أفضل مكان يقدم له أفضل منتج مع جودة التقديم، إذ إن العلاقة طردية بين جودة الخدمة وولاء العميل وإن كان مستوى تقديم الخدمة يفوق المتوقع ولكن الخدمة ذاتها جودتها سيئة؛ فهذا يدفه للبحث عن بديل آخر لديه خدمة عالية الجودة (صحيفة الوسط البحرينية، 2014م).

2/3 الأساس القانوني للحقوق العشرة:

الوظيفة العامة خدمة يؤديها موظفون عموميون بهدف تحقيق المصلحة العامة والرفاهية لأفراد المجتمع وهي حق للمواطنين تجسد المشاركة في استخدام السلطة العامة لتقديم خدمات عامة نيابة عن الحكومة والموظف يمثل الدولة، سواء كان يشغل منصباً تشريعياً أو قضائياً أو تنفيذي، وذلك من لحظة التعيين حيث يمنح الموظف صفة رجل دولة مهما صغر دوره أو كبر (القريوتي، 2000: 35) وقد ورد في واجبات الموظف العام في المملكة العربية السعودية عدد من معايير التميز منها:

وتوجد علاقة سببية بين تميزمخرجات منظمات القطاع العام والثقة بالحكومة والعكس صحيح (Wall Steven and Bouckart 2007)، وبناء على ذلك فقد زاد الاهتمام بايجاد طرق جديدة وفعالة لتميز الخدمات (Kanji Gopal,2007). ويؤكد المشرع في المملكة العربية السعودية على أن الخدمة الصحية والتعليمية حق للمواطن. انظر على سبيل المثال المواد (27،28،29،30،31) من نظام الحكم في المملكة العربية السعودية الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم أ/90 المؤرخ في 1412/8/27هـ (الموافق 3 يناير 1992) كما أن التشريعات تحد

من التغير المستمر في رسوم الخدمة بدوافع اقتصادية وهو التوجه الذي تقيدة الدوله باتباع النظام كما قد ورد في المادة (20) من نظام الحكم في المملكة العربية السعودية ونصه:

"لا تفرض الضرائب والرسوم إلا عند الحاجة وعلى أساس من العدل ولا يجوز فرضها أو تعديلها أو إلغاؤها أو الإعفاء منها إلا بموجب النظام"

وبالاستناد إلى بنود من نظام الحكم في المملكة العربية السعودية فإن الإتاحة والمعاملة حق أصيل للمواطن كما نصت عليه المواد (8،30،31) وونصها ما يلي:

"يقوم الحكم في المملكة العربية السعودية على أساس العدل والشورى والمساواة وفق الشريعة الإسلامي، توفر الدولة التعليم العام، وتلتزم بمكافحة الأمية، تُعنى الدولة بالصحة العامة وتوفر الرعاية الصحية لكل مواطن"

وفي المجال القانوني كذلك يمكن لمنظمات القطاع العام الاقتباس من تجارب القطاع الخاص في تميز الخدمة، وأهمها هو أن عميل القطاع الخاص لديه شعور بانه صاحب حق بحكم دفعه مقابل مادي للخدمة، ولوجود خيارات أمامه، ولسهولة وصولة لإدارة الشركة، وكون المنشآة الخاصة لا تتمتع بحصانة سياسية وعلى سبيل المثال في تجربة البنوك: صد رت نظام ولوائح ووثائق تضمن حق العميل مثل: قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم (5) لسنة 2009)، ومثل وثيقة حقوق العملاء ومسؤولياتهم، التي اعتمدت من كافة أعضاء اتحاد مصارف الإمارات، ومثل التعاميم التي أصدرتها مؤسسة النقد العربي السعودي ومنها: تعاميم المؤسسة رقم م أ ت/150 وتاريخ 1422/6/29هـ ورقم م أ ت/97 وتاريخ 1424/03/13هـ ورقم م أ ش/207 وتاريخ 1430/03/05هـ ورقم م أ ت/15969وتاريخ 1431/07/03هـ ورقم م أ ت/6442 وتاريخ 1432/03/19هـ،

ومثل: حقوق عملاء المصارف التي وضعت في بند "المبادئ العامة لحماية عملاء المصارف" استناداً إلى المبادئ التي طورتها مجموعة العشرين بواسطة فريق عمل من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في عام 2011م.) ومن بنودها ذات الصلة بالخدمات:

" ينبغي على المصارف تحديث معلومات الخدمات والمنتجات المُقدمة للعملاء، بحيث تكون واضحة ومُختصرة سهلة الفهم ودقيقة غير مُضللة، ويمكن الوصول لها دون عناء خصوصاً شروطها وميزاتها الرئيسة. ينبغي أن يشمل ذلك إيضاح حقوق ومسئوليات كل طرف وتفاصيل الأسعار والعمولات التي يتقاضاها المصرف والغرامات والمخاطر وآلية إنهاء العلاقة وما يترتب عليها، إضافة إلى توفير معلومات عن المنتجات والخدمات البديلة المُقدمة من المصرف"

3/3 الأساس الأخلاقي للحقوق العشرة:

الأخلاق عرفها روي برابر بأنها المعايير أو المبادئ في السلوك الإنساني والتي تستخدم للحكم أو السيطرة على سلوك الفرد أو المجاميع البشرية (Rue & Byars,1977:457) وعرفها ديب وآخرون بأنها المعايير الأخلاقية التي تحدد السلوك فيما إذا كان صحيحاً أو غير صحيح (Dibb,et.al,1994:614) بينما ذهب ديكسون إلى أن الأخلاق هي المعتقدات التي يؤمن بها الفراد لما هو صحيح وما هو خطأ (Dickson,Peter,1997:308) وعليه فإن الأخلاق مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك الصحيح والخاطئ استناداً إلى معايير أهمها: الشرعية، الدقة، الصدق، السرية، والمعاملة اللبقة. وبدونها يفقد العمل قيمته وتفقد المنظمة مكانتها (الغالبي، العامري، 2008:135) وتحتل المعاملة في الإسلام مكانه عالية أكدته النصوص النبوية المتعلقة في هذا الشأن، مثل قوله صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" رواه مالك في الموطأ بلاغاً، وقال ابن عبد البر هو متصل، ومن ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: "ألا أخبركم بأحبكم إلي

وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة؟ فأعادها ثلاثاً أو مرتين. قالوا: نعم يا رسول الله. قال: "أحسنكم خلقاً" رواه أحمد وجوّد إسناده الهيثمي. وفي صحيح البخاري عن معاوية رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن من خيركم أحسنكم خلقاً" وفي هذا تاكيد على معيار المعاملة اللبقة، ومن ذلك عدم الغيبة، وتجنب سوء الظن، والسخرية (القاسمي، 2015 ص 73-80).

التوصيات:

1. رفع عشرة معايير من بين معاييرالخدمة إلى درجة حقوق وهي: الإتاحة، الشرعية، الدقة، الصدق، السرعة، التكلفة، المشاركة، المعلومات، السرية، والمعاملة اللبقة.
2. تطبيق مشروع تصنيف مراكز خدمة العملاء واستخدام المعايير العشرة كمحكات للتصنيف.
3. تمكين كافة الأجهزة الخدمية من أداء مهامها من خلال الدعم اللوجستي المماثل لأفضل التجارب العالمية.
4. تقوية وتمكين العميل من خلال إشراكة في وضع متطلبات، ومواصفات الخدمة.
5. الفصل بين أجهزة الخدمات والأجهزة السيادية بما يتناسب مع بيئة العمل السعودية مثل ربط بعض الهيئات العامة الخدمية بمجلس الاقتصاد والتنمية بدلاً من الارتباط بمجلس الوزراء أو الوزير المختص.
6. تخويل مركز قياس الأداء النظر في الشكاوى المتعلقة بمستوى الخدمة، وجعل ذلك يتم بسهولة الوصول وسرعة البت.
7. تأصيل الوعي بحقوق العميل بما يعدل من اتجاهات الموظف العام ويدفعة للمزيد من التميز في الخدمة.
8. زيادة عدد الجوائز التحفيزية للافراد والجهات المتميزة في خدمة العميل.
9. تشديد عقوبات من يتراخى في خدمة العميل سواء كان فرداً أو جهة وربطها بالميزانية.
10. إلزام الجهات التي لم تطبق تقنية الخدمات عن بعد بتطبيقها، وجعلها في غاية السهولة واليسر.
11. تقنين عملية التعديل في رسوم الخدمات بالرفع وجعلها في منتهى الشفافية.
12. التوسع في تطبيق إستراتيجية الوقفة الواحدة.

13. زيادة ساعات عمل استقبال المراجعين وانتشار مواقعها.
14. إتاحة المزيد من الفرص للقطاع الخاص لتقديم الخدمات الحكومية.
15. منح مساحة أكبر للإعلام لكشف جوانب القصور في خدمة العميل.

المراجع

المراجع العربية:

- أديجي باديرو، الدليل الصناعي في الإيزو 9000 (1995) ترجمة فؤاد هلال مراجعة محسن عاطف، دار الفكر .للنشر والتوزيع، مصر
- معالي فهمي حيدرة،(2002 .) نظم المعلومات –مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية للنشر، القاهرة
- أسعد حامد أورمان، أبي سعد الديوه جي، (2000) التسويق السياحي والفندقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- آل باحص، ظافر بن محمد ظافر آل باحص (2000) تقويم أداء العاملين الفنيين بالأمن العام: (دراسة تطبيقية على شؤون الإمداد والتموين في كل من الريا
- البيشي محمد ناصر (2013م). التخطيط الإستراتيجي.. مفاهيم وتطبيقات، الرياض: دون ناشر.
- البيشي محمد ناصر (2014)، حقيبة ابهار العميل: الرياض.
- البيشي محمد ناصر (1422هـ). الأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الجديد وسبل تطويرها، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلد 41، عدد 3، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- البيشي محمد ناصر، (2013) حقيبة إدارة الجودة الشاملة: الرياض
- الجمل، غانم (1992)، إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم المصرفية، الجامعة الأردنية. عمان.
- الحميدان، عصام عبد المحسن (1431) الوظيفة في ضوء القرآن الكريم: دار المعارف للنشر، القاهرة.
- الشريف، محمد بن علي،٢٠٠٦ تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة لزوار المدينة المنورة، دراسة لمعهد خادم الحرمين، مكة المكرمة.

- الشميمري، أحمد عبد الرحمن (1431) أخلاقيات الموظف المسلم،الموظف المسلم ، ط5 ، اصدار 12، وزارة الخدمة المدنية السعودية الرياض.
- الطائي، حميد والعلاق، بشير، " ،2009 إدارة عمليات الخدمة"، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر ، الاردن.
- الطراونة، تحسين (د.ت) الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في فرق العمل الأمنية، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- العالق، بشير عباس، محمود احمد، (2002)، استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون مجلة: الإداري، العدد11، مارس2002، معهد الإدارة العامة،مسقط،عمان،
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر إبراهيم والعمري، غسان، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القحطاني، سالم (1999)، "التطوير الاداري من خلال التجربة السعودية: المفهوم، والمداخيل والاساليب"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العددان 11 و12، 459-507.
- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- القمش مصطفى وآخرون (2000) القياس والتقويم في التربية الخاصة، دار الفكر الاردن ،عمان
- الكيالني ، عبدالله والروسان ، فاروق (2006) التقويم في التربية الخاصة دار المسيرة.الاردن ،عمان.
- الهيئة الامريكية المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية89%D9%B6 /)2015، تم الا سترجاع في 1437/1/1هـ http://www.aljhospital.com
- القاسمي، بدر بن عجاج القاسمي القاسمي (2015) أخلاقيات الوظيفة العامة في دول مجلس التعاون الخليجي :دارسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشوره،جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- بوعنان بوعنان نور الدين، بوعنان (2006م) جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ماجستير ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية الجزائر.
- توماس جان كلايتون (2015) المواطن، الشريك، العميل: إعادة النظر في موقع الجمهور في الإدارة العامة، ترجمة احمد بن حسن الحكيم، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة ، الرياض.
- تيسير العجارمة، (2005) التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان.
- حبتور، عبد العزيز صالح ، 2000: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان،.
- حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجبيهة، الأردن.
- رزيق ، كمال رزيق، (2009) نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي ""، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميزفي القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض – المملكة العربية السعودية
- سالم سعيد القحطاني، (1993) "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- شفيق حداد ومحفوظ جودة (2002) أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن. جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان.
- صالح الغالبي، طاهرالعامري،(2008) الإدارة والاعمال، مكتبتنا العربية
- صفاء محمد الجزائري (2011) قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية Volume: 4 Issue: 7 Pages: 1-59جامعة البصرة، العراق.
- صحيفة الوسط البحرينية (1435/12/7هـ).يستعرض تجربتة في "ثورة الابهار" في 14 أكتوبر المقبل: هايكن: الزبون ليس دائما على حق...وخدمة العملاء فلسفة. العدد 4407

- طلبه، عبد الله1981)) الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر :مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق.
- عبد الخالق، محمد شفيق (1993)، العوامل المؤثرة في اختيار العملاء للمصرف التجاري المناسب في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية. عمان.
- عبد الرحمن توفيق، (1998) قمة الأداء: كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء- عالم جديد من المنشات، الناجحة، (ترجمة)، تأليف لاسكال، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة.
- عقيلي، عمر (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان
- علي السلمي، (د.ت) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
- رشا عوض ، مصطفى عوض، (2008) الابتكار فى الإدارة الحكومية، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، سلسلة مفاهيم، القاهرة
- رشا عوض ، مصطفى عوض، 2009(2009) " تعزيز قدرات الإدارة الحكومية باستخدام أدوات التغيير الإستراتيجي "ملامح من تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار – مجلس الوزراء المصري""، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميزفي القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض – المملكة العربية السعودية.
- غزل شفيق صافيا (2011) تحسين جودة الخدمة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات دراسة ميدانية على مؤسسة الطيران العربية السورية بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال دمشق.
- الكسندر ككجروف، الكسندر (2015)، تم الاسترجاع في 1436/12/15هـ. http://www.huffingtonpost.com/alexander-kjerulf/top-5-reasons-customer-service_b_5145636.html

- مأمون الدرادكة ، طارق شيلي ،(2002) الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان
- محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003) الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان
- معلا، ناجي (1998)، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، مجلد 25، العدد2، ص 357-375 الاردن.
- معهد خدمة العملاء الدولي، 2015(2015)) تم الاسترجاع في 1436/12/17هـ http://www.ticsi.org/tisse
- نظام الحكم في المملكة العربية السعودية الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم أ/90 المؤرخ في 1412/8/27هـ
- هاني حامد الضمور،2005 تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان،
- هيئة قطر للأوراق المالية (2005). قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم (2) لسنة 2009 بإصدار إجراءات عمل لجنة المحاسبة في الهيئة. تم الاسترجاع بتاريخ 1437/1/28هـ من http://www.sjc.gov.qa/lawlib/other_jurisdictions/court_committees/rules/2-2009/1.htm
- وزارة الداخلية (جائزة محمد بن راشد للأداء الحومي المتيز)/ تم الاسترجاع في 2015/9م (customer.dep@moi.gov.ae)

المراجع الأجنبية:

- ،A. Parasuraman (1991). Marketing Services: Competing Through Quality. New York: Free Press. ISBN 9780029030790.
- Cronbach, L. J. (1984), Essentials of psychological Testing, NY, Harper & Row.
- David Osborne and Ted Gaebler, "Reinventing Government". How the Entrepreneurial sprit id transforming the public sector, (New. Delhi: Prentice – Hall. 1992), pp. 146-154
- Deborah McCabe, Mark S. Rosenbaum, and Jennifer Yurchisin (2007), "Perceived Service Quality and Shopping Motivations: A Dynamic Relationship," Services Marketing Quarterly, 29 (1), 1-21.
- Dickson, P. (1996). Marketing Management (Dryden Press Series in Marketing). ; 2 edition. South-Western College Pub. Cincinnati OH, USA.
- Dibb, Sally, et al. Marketing Concepts and Strategies 2 nd ed. Houghton Miffin Co., 1994,p.614. (4)
- Drucker, P. F. (1995). Managing in a time of great change. New York: Truman Talley Books. $24.95, 371 pp. (ISBN 0-525-94053-7).
- Drucker, P. F. (1995). Managing in a time of great change. New York: Truman Talley Books. $24.95, 371 pp. (ISBN 0-525-94053-7).
- Kotelnikov, Vadim , "People Power", 1000ventures, undated, 28 April 2009, http://www.1000ventures. com/business_guide/crosscuttings/people_power.html
- Kotelnikov, Vadim , "People Power", 1000ventures, undated, 28 April 2009, http://www.1000ventures. com/business_guide/crosscuttings/people_power.html
- Luis Filipe Lages & Joana Cosme Fernandes, 2005, "The SERPVAL scale: A multi-item instrument for measuring service personal values", Journal of Business Research, Vol.58, Issue 11, pp. 1562–1572.،

- Mohd, Adill, etl, (2013) SERVQUAL and SERVPERFreview of Measurmentin Markting Management Research Global Journal of Management and Bussiness Research.
- Parasuraman, A., and Zeithaml, V.A., (1988), ªSERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service qualityº, Journal of Retailing, Vol. 64, spring. 3)
- Rokhman.W. (2010). The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol.15,No.1,EJBO
  - Rue, Leslie, W. & Byars, Lioyd L. Management theory And Practice ,HomePractice, Home wood ,Illinoiswood, Illinois Richard D.lrwin,1977, 1977. II. Books:- (1)
- Steven Van De Walle and Geert Bouckart 2007)،Anex Data on Trust in Public SectorK Prepar for the organization for Economic Cooprtation and Development, Paris.

دور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)

إعداد

د. عبدالله بن محمد علي العامري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

بكلية الملك عبدالله للدفاع الجوي

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي بشكل أساسي إلى تقديم تصور مقترح لدور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي، وسعياً لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل واستقراء الأدبيات السابقة ذات العلاقة بدور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة العملاء وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي. وتحليل ما بها من مضامين وأفكار للإفادة منها في بناء التصور المقترح، وخلص البحث لجملة من النتائج من أهمها: (1) تمثلت أبعاد قياس جودة الخدمة وفق نموذج "السيرفكوال (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي: (الملموسية، والثقة، والمسؤولية، والأمان، والتعاطف). (2) أن أنماط القيادة الأكاديمية في التعامل مع فجوة الجودة بين توقعات الطلاب والأداء الفعلي للخدمة وفق نموذج (SERVQUAL) للارتقاء بجودة الخدمة قد تمثلت فيما يلي: (المخرج، والوسيط، والمنتج، والمبتكر، والموجه، والمراقب، والمنسق، والميسر) (3) أن دور القيادة الأكاديمية في الوفاء بتوقعات الطلاب كعملاء للجامعة وفق أبعاد نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة تتمثل فيما يلي: (أ) العمل على توفير البيئة الأكاديمية التي تتصف بالجاذبية والصحية وتوفير كل الأجهزة والإمكانات اللازمة. (ب) العمل على الوفاء بالوعود وتقديم الخدمات للطلاب بدقة وكفاءة وفاعلية. (ج) العمل على تعزيز المسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين في الجامعة لتقديم خدمات تتوافق مع توقعات الطلاب. (د) تعزيز الممارسات وترسيخ القيم التي تزيد من شعور الطلاب بالثقة في الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين. (هـ) إظهار الاهتمام الشخصي بالطلاب والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على أن تتوافق الخدمات مع هذه التوقعات والاحتياجات. (4) أن السلوك القيادي الفعال لتحقيق الكفاءة والفاعلية لجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي يتمثل فيما

يلي: (أ) ضرب القدوة المثلى في الالتزام بسلوكيات القيادة الفعالة. (ب) الإلهام وبناء الرؤية المشتركة. (ج) تحدي الوضع الراهن. (د) تمكين العاملين. (هـ) التحفيز. (و) الاتصال الفعال. (ز) استشراف المستقبل. (ح) الابداع والابتكار.

الكلمات الدلالية: القيادة، القيادة الأكاديمية، جودة الخدمة، خدمة العملاء،

Research Abstract

This current research basically aimed to provide a proposed paradigm for highlighting academic leadership's assigned role in promoting students as university customers' service quality according to SERVQUAL Model and its applications in higher education institutions. In order to accomplish his research desired goals, the researcher used the descriptive-analytical method employing a qualitative methodology in conducting his research, i.e. analysis and induction of relevant previous literature focusing on the pivotal role played by academic leadership in achieving customer service quality according to SERVQUAL Model and its applications in higher education institutions as well as in-depth analysis and making the full use of its research themes and implications in formulating the required proposed paradigm.The researcher concluded a number of results, most prominently: (1) the major dimensions for measuring service quality at universities according to SERVQUAL Model and its applications in higher education institutions are Tangibility, Reliability, Responsibility, Security and Empathy; and (2) the main roles played by academic leadership in bridging service quality gaps separating students' expectations and service actual performance according to SERVQUAL Model for promoting service quality usually include playing the roles of Director, Producer, Innovator, Mentor, Monitor, Coordinator, Broker and Facilitator.Furthermore, the research also highlighted the fact that the role played by academic leadership in promoting the fulfillment of students' expectations as university customers according to SERVQUAL Model for service quality usually includes: (1) making efforts to provide healthy and attractive academic environments equipped with all necessary devices and facilities; (2) striving to fulfilling promises and providing students with precise, efficient and effective services; (3) enhancing sense of responsibility among both academic and administrative staff affiliated to universities in a way encouraging them to provide suitable services in tandem with students' expectations; (4) enhancing various values and practices increasing students' feeling of trust in universities, academic staff and administrators alike; (5) showing personal concern for students, identification of their needs and expectations as well as striving to achieve synergy between delivered services and such needs and expectations in practice.Finally, the research concluded with an emphasis on a major conclusion revealing the fact that effective leadership practices for promoting efficiency and effectiveness in service quality at higher education institutions should always focus on the following main behaviors, namely: (1) model the way; (2) inspire a shared vision; (3) challenge the process; (4) enable others to act; (5) encourage the heart; (6) effective communication; (7) future visioning; and (8) creativity and innovation.

* **Keywords**:

Leadership – Academic Leadership – Service Quality – Customer Service – SERVQUAL Model

أولاً: الإطار العام للبحث:

المقدمة:

نتيجة للتغيرات المعاصرة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتحديات التي فرضتها العولمة؛ شهدت مؤسسات التعليم العالي محاولات جادة للتطوير؛ في إطار محاولاتها الرامية إلى التحلي بالقدرة على خوض غمار المنافسة عالمياً، وهو الأمر الذي يمكن أن يتحقق عملياً عبر نجاحها أولاً في الوفاء باحتياجات عملائها، وأصحاب المصالح ذوي الصلة، وبناء قاعدة عملاء قوية تتميز بالولاء لها؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرتها لبناء الميزة التنافسية المضافة Competitive Advantage التي تميزها عن بقية المنافسين في سوق التعليم العالي على كافة المستويات عبر بوابة التطوير المستمر للجودة (Robbins & DeCenzo, 2008).

ونظراً لتعدد وتنوع مقدمي خدمة التعليم الجامعي ما بين مؤسسات حكومية وخاصة ومحلية ودولية فإن هذه المؤسسات تواجه بشكل متزايد العديد من ضغوط التغيير التي يرتبط بعضها بالمنافسة القوية بين الكليات، والجامعات المختلفة لاستقطاب الطلاب، والحصول على مصادر التمويل فضلاً عن رفع سقف التوقعات المنشودة فيما يتعلق بإعداد خريجين مهرة، ومؤهلين للالتحاق بسوق العمل مستقبلاً. ونتيجةً لذلك؛ لم يكن مستغرباً حدوث تغير ملحوظ في "اللغة الأكاديمية" Academic Language للقادة الأكاديميين بحيث أصبحوا أكثر توجهاً نحو تطبيق مبادئ، وممارسات إدارة الأعمال - منها الجودة على سبيل المثال - استجابةً لمتطلبات، وضغوط السوق (Van Ameijde et al., 2009).

وتمثل الجودة المحور الرئيس للوفاء بتوقعات العملاء Meet Customer Expectations ، وعليه فإن الغالبية العظمى من مؤسسات التعليم العالي تعتبر الجودة واحدة من مرتكزاتها الأساسية لتطوير منظومة عملها المؤسسي، والارتقاء بالتصورات الإيجابية للعملاء عن جودة ما تقدمه لهم من خدمات مختلفة؛

وتتفق الجودة إلى حد بعيد مع توقعات العملاء التي عادةً ما تركز على الوصول إلى أعلى المستويات المنشودة من "الكفاءة" Efficiency، و"الفاعلية" Effectiveness. (Pycraft et al., 2010)

وتعتبر جودة الخدمة Quality Service من أحدث الاتجاهات التي حظيت باهتمام الباحثين والمتخصصين في قيادة مؤسسات التعليم العالي، ذلك أن العديد من المؤسسات أدركت من خلال ما مرت به من تجارب متنوعة حقيقة أن الوسيلة الوحيدة المتاحة أمامها للتميز، والتفرد عن منافسيها الآخرين في السوق هي تقديم خدمات ذات جودة أفضل (Lamb et al., 2004)، بالإضافة إلى أن جودة الخدمة أصبحت تتمتع حالياً بقدر من الأهمية نتيجةً لتأثير مجموعة متنوعة من العوامل، من قبيل: (1) فتح المزيد من الأسواق الجديدة. (2) زيادة معدلات استخدام تقنيات المعلومات، والاتصالات (ICT) المتطورة. (3) ارتفاع مستويات ثقافة العملاء. (Seth et al., 2005) ويتفق "فون" (Voon, 2006) مع هذا الرأي مضيفاً بأن عالمنا المعاصر يتميز على نحو غير مسبوق بتمتع جودة الخدمة بأهمية كبرى بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي لعدة أسباب متنوعة لعل من أبرزها على الإطلاق تسارع وتيرة العولمة Globalization، وتدويل سوق العمل Labor Market Internationalization، والحراك الدولي International Mobility للطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس.

ونتيجة لزيادة الاهتمام بجودة الخدمة تناولت الأدبيات السابقة ذات العلاقة العديد من نماذج جودة الخدمة Service Quality Models التي كان لها دور بارز في مد يد العون لمساعدة إدارة، وقيادة المؤسسات التنظيمية في اكتشاف مشكلات الجودة، وتخطيط البرامج الفعالة لتطوير الجودة؛ الأمر الذي انعكس إيجاباً في تحسين معدلات الفاعلية، والأداء الإجمالي لمنظومة العمل المؤسسي على اعتبار أن الهدف الرئيسي المنشود من وراء هذه النماذج هو تمكين الإدارة، والقيادة من تطوير المؤسسة، وما تقدمه من خدمات مختلفة (Seth et al., 2005).

ويعتبر مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL) من أهم وأشهر الأدوات البحثية المقننة في مجال قياس، وتقويم جودة الخدمة بالمؤسسات المختلفة، ويركز المقياس بشكل أساسي على إبراز التصورات السائدة لدى المشاركين عن الفروق، أو الفجوات Gaps بين الأداء الفعلي Performance (P)، والمتوقع Expectation (E) لجودة الخدمة Service Quality عبر المقارنة بين تصوراتهم، أو اتجاهاتهم، أو أحكامهم، أو تقويمهم للمستوى الإجمالي لتميز، أو أفضلية الخدمات المقدمة بالفعل في بيئة الواقع وبين التوقعات، أو الرغبات، أو التطلعات النظرية المحددة لها سلفاً (Parasuraman et al., 1988).

وتحقيق جودة الخدمة والوفاء بتوقعات العملاء –من طلاب وأولياء أمور ومجتمع- يتطلب توفر قيادة أكاديمية واعية ذات رؤية تطويرية تؤمن بالجودة وتعمل على الوفاء بمتطلباتها، ذلك أن القيادة Leadership تعد حجر الزاوية، والركيزة الأساسية لتحسين، وتطوير مستويات الجودة Quality لأنها تلعب دوراً بارزاً في الارتقاء بمستويات جودة الخدمة Service Quality بمؤسسات التعليم العالي- وبخاصة القيادة الفعالة التي تتبع ممارسات قيادية مرنة، ومتمركزة حول العاملين المتمثلة في (إشراك وتمكين العاملين، والعمل الجماعي في إطار فريق، والتمركز حول العملاء وأصحاب المصالح، ودفع عجلة التطوير المستمر) (Osseo-Asare et al., 2005).

والارتباط بين أساليب القيادة، وجودة الخدمة ارتباط وثيق؛ لأن القادة الذين يلتزمون بجودة الخدمة Commitment to Service Quality عادةً ما ينقلون هذا الالتزام إلى مرؤوسيهم من العاملين الآخرين بالمؤسسة التنظيمية عبر التركيز على أساليب القيادة الإيجابية القائمة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وخلق مناخ تنظيمي داعم للتغيير؛ الأمر الذي ينعكس بالتالي في زيادة مستويات أداء العاملين في بيئة العمل، ورضا العملاء وأصحاب المصالح عن جودة ما يقدم لهم من خدمات مختلفة (Parasuraman et al., 1994).

ومن هنا؛ برزت على السطح الحاجة الماسة إلى تبني صناع سياسات منظومة التعليم العالي لمداخل، وإستراتيجيات فعالة لضمان جودة ما تقدمه من منتجات، وخدمات مختلفة على نحو يمكنها- في نهاية المطاف- من بناء ميزة تنافسية مضافة، والوفاء بسقف التوقعات المتزايدة باستمرار لجودة خدمة الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي (Voon, 2006).

مشكلة البحث:

يعتبر تحدي الجودة من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ذلك أن الجودة من أهم عوامل تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، كما تعد من أهم العوامل لضبط الأداء، وتحسين العمليات، وتجويد المخرجات، واجتذاب أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ واستشعارا لأهمية الجودة أنشأت الجامعات السعودية وكالات للتطوير والجودة بالإضافة إلى إنشاء وحدات إدارية للجودة في كلياتها، بهدف ضبط جودة البرامج الأكاديمية، كما قدمت العديد من الندوات واللقاءات العلمية بهدف نشر ثقافة الجودة، ونشر الوعي العام والثقافة المتخصصة بأهمية الجودة وأبعادها وتطبيقاتها بالجامعة (وزارة التعليم، 1433، ص371).

ورغم تلك الجهود إلا أن الجامعات السعودية تواجه موجة من الانتقادات السلبية فيما يتعلق بضعف مستويات جودة ما تقدمه من خدمات تعليمية للطلاب بما يؤدي بالضرورة إلى عدم رضا هؤلاء الطلاب وأولياء أمورهم عن جودة هذه الخدمات، ويؤكد ذلك النتائج التي توصلت إليها دراسة "قاسم وزملائها" (Kassim et al., 2013) التي كشفت عن وجود فجوة واضحة، وفروق كبرى بين كلا المستويين الفعلي، والمتوقع لجودة الخدمة بجامعة الملك عبد العزيز، وعدم وفاء أعضاء هيئة التدريس والجامعة بالتوقعات المنشودة لجودة الخدمة، كما أكدت النتائج- أيضاً- على عدم تمكن الجامعة من الوفاء بالمعايير المطلوبة لجودة الخدمة في كافة أبعادها الرئيسية الخمس التي يقيسها مقياس "السيرفكوال"

(SERVQUAL)- وهي تحديداً: أبعاد الملموسية، والثقة، والمسئولية، والأمان، والتعاطف. وهو ذات الأمر الذي أكدته نتائج دراسة "نصيف" (Nasseef, 2014) حيث كشفت عن وجود فجوة واضحة بين كلا المستويين الفعلي، والمتوقع لجودة الخدمة بالقسم الأكاديمي المختار بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء التصورات السائدة لدى الطلاب، وبشكل أكثر تحديداً، أبرزت النتائج عدم تمكن القسم الأكاديمي المختار من الوفاء بالمعايير المطلوبة لجودة الخدمة في كافة أبعادها الرئيسية الخمس لمقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL)- وهي تحديداً: أبعاد الملموسية، والثقة، والمسئولية، والأمان، والتعاطف- فضلاً عن البعد الإضافي السادس الذي اقترحه الباحث الخاص بـ "المعلومات المتاحة".

وتلعب القيادة الأكاديمية دوراً بارزاً في تحقيق جودة الخدمة حيث كشفت نتائج دراسة "فان شالكويك" (Van Schalkwyk, 2011) عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، وذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية للإداريين والقادة الأكاديميين، وارتفاع مستويات جودة الخدمة المقدمة لطلاب الجامعة، وفي ضوء هذه النتائج؛ أوصت الدراسة بضرورة إيلاء قدر أكبر من الاهتمام مستقبلاً لتطوير الممارسات القيادية للإداريين، والقادة الأكاديميين بالجامعات، والمؤسسات المختلفة للتعليم العالي بما يمكنهم من المساهمة على نحو إيجابي في الارتقاء بمستويات جودة الخدمة.

وعلى الرغم من كل هذه الفوائد الإيجابية السابقة الذكر؛ لاحظ "ويلسون وزملاؤه" (Wilson et al., 2008) أن العديد من المديرين، والقادة التنظيميين ما زالوا ينظرون إلى الارتقاء بمستويات جودة الخدمة باعتباره مجرد تكلفة إضافية غير مبررة بدلاً من النظر إلى جودة الخدمة كعامل رئيس، وأداة فعالةً بمقدورها المساهمة على نحو حقيقي في زيادة العوائد، والأرباح المالية. وبالطبع، يعود السبب في ذلك إلى أن النتائج المترتبة على الارتقاء بجودة الخدمة عادةً ما تتميز بالطابع التراكمي بحيث لا يمكن جني ثمارها الإيجابية إلا على المدى الطويل

مستقبلاً. وتأسيساً على ما سبق يأتي هذا البحث ليقدم إطار عمل متكامل لدور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي.

تساؤلات البحث:

التساؤل الرئيس: ما التصور المقترح لدور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي؟

التساؤلات الفرعية:

السؤال الأول: ما أبعاد قياس جودة الخدمة وفق نموذج "السيرفكوال (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي؟

السؤال الثاني: ما أنماط القيادة الأكاديمية في التعامل مع فجوة الجودة بين توقعات الطلاب والأداء الفعلي للخدمة وفق نموذج (SERVQUAL) للارتقاء بجودة الخدمة؟

السؤال الثالث: ما دور القيادة الأكاديمية في الوفاء بتوقعات الطلاب كعملاء للجامعة وفق أبعاد نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة؟

السؤال الرابع: ما السلوك القيادي الفعال لتحقيق الكفاءة والفاعلية لجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية موضوع جودة خدمة العملاء في مؤسسات التعليم العالي، وأهمية دور القيادة الأكاديمية التي تمثل ركيزةً أساسية

ضمن مكونات نموذج جودة الخدمة لإحداث تحول جذري ملموس في سلوكيات العاملين وممارسات التطوير والفعالة التي يتم القيام بها بهدف الوصول إلى المستوى المنشود لرضا العملاء عما يقدم لهم من خدمات مختلفة، وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

1. يأتي هذا البحث متزامنا مع الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤكد باستمرار على أهمية جودة الخدمة كأداة إستراتيجية رئيسية تمكن مؤسسات التعليم العالي من امتلاك ميزة تنافسية مضافة.
2. يأتي هذا البحث متوافقاً مع سياسات تطوير التعليم العالي في خطة التنمية التاسعة والتي نصت على: "تحديد مؤشرات جودة التعليم العالي فيما يتعلق بالطالب، وأعضاء هيئة التدريس وبرامج التعليم" (وزارة التخطيط والاقتصاد، 1431).
3. يأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في تمكين القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي لتوجيه الجهود المؤسسية وبناء الرؤية الإستراتيجية، ودفع العاملين لتحقيق جودة الخدمة والوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء وذوي المصالح المتصلة بالدور المؤسسي للجامعة.
4. يأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في إفادة القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي لتوجيه ممارساتهم القيادية بما يحقق جودة الخدمة المقدمة وفق نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة.
5. يأمل الباحث أن يقدم هذا البحث إستراتيجيات فعالة لقيادة مؤسسات التعليم العالي للتعامل مع فجوات الجودة التي تحدث نتيجةً لوجود فروق، واختلافات بين توقعات، وتصورات العملاء، أو بين الأداء الفعلي والمتوقع لجودة الخدمة.
6. يأمل الباحث أن يمثل هذا البحث بموضوعه "دور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة" إضافة علمية ومعرفية ويسهم في إثراء المكتبة العربية.

أهداف البحث:

الهدف الرئيس: يهدف هذا البحث بشكل رئيس لتقديم تصور مقترح لدور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أبعاد قياس جودة الخدمة وفق نموذج "السيرفكوال (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي.
2. التعرف على أنماط القيادة الأكاديمية في التعامل مع فجوة الجودة بين توقعات الطلاب والأداء الفعلي للخدمة وفق نموذج (SERVQUAL) للارتقاء بجودة الخدمة.
3. تحديد دور القيادة الأكاديمية في الوفاء بتوقعات العملاء وفق أبعاد نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة.
4. التعرف على السلوك القيادي الفعال لتحقيق الكفاءة والفاعلية لجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي.

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على دور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة العملاء وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي. وتضمنت الإطار المفاهيمي للجودة، والخدمة، وجودة الخدمة، ونموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة والقيادة الإدارية.
2. الحدود الزمانية: تم إعداد هذا البحث خلال عام 1436هـ/2015م

منهجية البحث:

انطلاقاً من الأهداف التي يسعى البحث الحالي لتحقيقها فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي باستخدام أحد أدوات البحوث الكيفية وهو تحليل واستقراء الأدبيات السابقة ذات العلاقة بدور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة العملاء وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي. وتحليل ما بها من مضامين وأفكار للإفادة منها في بناء تصور مقترح لدور القيادة الأكاديمية في الارتقاء بجودة خدمة العملاء في مؤسسات التعليم العالي.

مصطلحات البحث:

1. **الجودة:** تعرف الجودة بأنها: "درجة التوافق بين توقعات، وتصورات العملاء عما يقدم لهم من منتجات، أو خدمات مختلفة" (Pycraft et al., 2010,p 505) ويعرفها الباحث بأنها: درجة التزام مؤسسات التعليم العالي بالمعايير التي تحقق رضا عملاء الجامعة وتتوافق مع توقعاتهم.
2. **الخدمة:** تعرف الخدمة بأنها: "مجموعة المنافع التي تقدمها المنظمة والتي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستفيد" (الحكيم، وزوين، والميالي، 2009، ص188). ويعرفها الباحث بأنها: الأنشطة والعمليات غير الملموسة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي وتلبي رغبات العملاء لتحقيق الأهداف الفردية والمجتمعية والوطنية من إنشاء هذه المؤسسات.
3. **جوة الخدمة:** تعرف جودة الخدمة بأنها: "الفروق أو الاختلافات بين التوقعات المسبقة للطلاب، وتصوراتهم حول ما يقدم لهم من خدمات فعلية على مستوى الجامعات، والمؤسسات المختلفة للتعليم العالي" (Voss et al., 2007, p 950)، ويعرفها بالباحث بأنها: عملية التوافق بين

توقعات الطلاب وما يقدم لهم فعليا من خدمات من خلال الجهود المؤسسية الوفاء بالمتطلبات، والالتزام بالمعايير القياسية".

4. **نموذج السيرفكوال" (SERVQUAL):** هو نموذج لقياس جودة الخدمة يركز بشكل أساسي على إبراز التصورات السائدة لدى العملاء عن الفروق، أو الفجوات Gaps بين الأداء الفعلي Performance (P)، والمتوقع Expectation (E) لجودة الخدمة Service Quality من خلال المقارنة بين تصوراتهم، أو اتجاهاتهم، أو أحكامهم، أو تقويمهم للمستوى الإجمالي لتميز، أو أفضلية الخدمات المقدمة بالفعل في بيئة الواقع وبين التوقعات، أو الرغبات، أو التطلعات النظرية المحددة لها سلفاً (Parasuraman et al., 1988).
5. **القيادة:** تعرف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في أنشطة الآخرين عبر الدخول في عمليات اتصال موجهة نحو تحقيق أحد الأهداف المنشودة" (Drafke, 2009, p460)، ويعرفها الباحث على أنها: العملية التي يتم بموجبها تكوين رؤية مشتركة لمنظومة العمل الأكاديمي بين القائد والعاملين والتأثير في سلوكياتهم وحفزهم وإلهامهم وتوجيههم لتحقق هذه الرؤية.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي بالعديد من الدراسات النظرية (المفاهيمية)، والتطبيقية لقياس جودة الخدمة وعلاقتها ببعض المتغيرات كرضا الطلاب، والمستوى الدراسي والتحصيلي، والأساليب القيادية، حيث تتوافر اليوم العديد من الدراسات العلمية، والأطروحات الأكاديمية، والأوراق البحثية المنشورة بالدوريات المحكمة التي تركز على تناول القضايا، والأبعاد المختلفة لموضوع جودة الخدمة ونماذج قياسها ودور الممارسات القيادية في تحقيقها. مما أسهم على نحو بارز في تقديم مجموعة متنوعة من النظريات،

والأطروحات البحثية الهامة التي تتناول هذا الموضوع، ففي اليمن أجرى (الحدابي، وقشوة، 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة بجامعة عمران من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن مستوى جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية حجة جامعة عمران دون المستوى المطلوب. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى جودة الخدمة تعزى لمتغيري التخصص والمستوى الدراسي للطالب. وفي جنوب أفريقيا أجرى "فان شالكويك" (Van Schalkwyk, 2011): دراسة هدفت إلى الوقوف على تأثير الممارسات القيادية في جودة الخدمة بالمؤسسات الخاصة للتعليم العالي بجنوب أفريقيا كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مضافة تمكنها من الانطلاق بخطى وثابة على طريق مواجهة ضغوط زيادة حدة المنافسة، والمحاسبية، والريادة عالمياً. وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، وذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية للإداريين والقادة الأكاديميين، وارتفاع مستويات جودة الخدمة المقدمة لطلاب الجامعة الخاصة المختارة بجنوب أفريقيا. وفي المملكة العربية السعودية أجرت "قاسم وزملائها" (Kassim et al., 2013) دراسة هدفت إلى الوقوف على مستويات جودة الخدمة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في ضوء التصورات السائدة عن الفجوة بين كلا المستويين الفعلي، والمتوقع لجودة الخدمة. وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود فجوة واضحة، وفروق كبرى ذات دلالة إحصائية بين تصورات الطالبات المشاركات عن كلا المستويين الفعلي، والمتوقع لجودة الخدمة بجامعة الملك عبد العزيز في ظل تأكيدهن على عدم وفاء أعضاء هيئة التدريس والجامعة بتوقعاتهن المنشودة لجودة الخدمة في الوقت الراهن، كما أكدت النتائج- أيضاً- على عدم تمكن الجامعة المختارة من الوفاء بالمعايير المطلوبة لجودة الخدمة في كافة أبعادها الرئيسية الخمس التي يقيسها مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL)- وهي تحديداً: أبعاد الملموسية، والثقة، والمسئولية، والأمان،

والتعاطف- مع ملاحظة أن بعد التعاطف قد جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية من منظور الطالبات المشاركات في الدراسة الحالية. وفي العراق أجرى (الطائي، وآخرون، 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى جودة خدمة الدراسات العليا في إحدى كليات جامعة بغداد في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيها واستخدم الباحثون منهجية جودة الخدمة باستخدام مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL)، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن مستوى الجودة العام للدراسات العليا كان أعلى من المتوسط، وكشفت أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية معنوية بين مستوى جودة خدمة الدراسات العليا والمتغيرات الخمسة لجودة الخدمة، ووجود علاقة ارتباطية معنوية بين مستوى جودة خدمة الدراسات العليا وكل من متغيرات أعضاء هيئة التدريس، والمناهج، والطلاب، والإدارة، والتسهيلات المادية. وفي فلسطين أجرى (سلمان، 2013) دراسة هدفت إلى قياس جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة من خلال استخدام مقياس جودة الخدمة أو الأداء الفعلي (SERVPERF)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة قام بتصميمها وتقنينها في (40) فقرة، وتم تطبيق المقياس على عينة من طلبة جامعة الأقصى مكونة من (380) طالباً وطالبة، وقد بينت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة في معظم أبعاد المقياس. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على الارتقاء بمستوى الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة مع ضرورة العمل الجاد على أن تكون خصوصية الجامعة مدخلاً لرضا الطلاب عن جودة الأداء المقدم فعلا للطلبة. وفي المملكة العربية السعودية أجرى "الحديثي" (Al-Hudaithy, 2014) دراسة هدفت إلى رصد تأثير جودة الخدمة المقدمة من الجامعات السعودية في رفع مستويات رضا طلابها عن الجوانب المتنوعة لما يقدم لهم من خدمات مختلفة خلال دراستهم الجامعية باعتبار ذلك مدخلاً تسويقياً مقترحاً للريادة العالمية للجامعات السعودية، وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض ملحوظ في تقديرات

الطلاب المشاركين لمستويات رضاهم عن أعضاء هيئة التدريس، والبيئة الصفية السائدة. وبشكل خاص، ظهرت هذه النتائج السلبية عند اختبار رغبة الطلاب المشاركين في تكرار تجربة الدراسة الجامعية في نفس الجامعة لو أتيحت لهم الفرصة لذلك مرة أخرى مستقبلاً. وفي ضوء هذه النتائج؛ خلص الباحث إلى صحة بعض الانتقادات السلبية الموجهة للجامعات السعودية فيما يتعلق بضعف مستويات جودة ما تقدمه من خدمات تعليمية للطلاب بما يؤدي بالضرورة إلى عدم رضا هؤلاء الطلاب عن جودة الخدمة. وفي السعودية أيضا أجرى "نصيف" (Nasseef, 2014) دراسة هدفت إلى الوقوف على فاعلية استخدام مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL) في قياس جودة الخدمات التعليمية التي يقدمها قسم إدارة الأعمال التابع لجامعة الملك عبد العزيز بجدة بالمملكة العربية السعودية. وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود فجوة واضحة بين كلا المستويين الفعلي، والمتوقع لجودة الخدمة بالقسم الأكاديمي المختار في ضوء التصورات السائدة لدى الطلاب المشاركين مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الصدد يمكن عزوها إلى تأثير متغيري النوع/الجنس، والمرحلة العمرية. وبشكل أكثر تحديداً، أبرزت النتائج عدم تمكن القسم الأكاديمي المختار من الوفاء بالمعايير المطلوبة لجودة الخدمة في كافة أبعادها الرئيسية الخمس لمقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL)- وهي تحديداً: أبعاد الملموسية، والثقة، والمسئولية، والأمان، والتعاطف- فضلاً عن البعد الإضافي السادس الذي اقترحه الباحث الخاص بـ "المعلومات المتاحة". وفي الأردن أجرى (سيف، وآخرون، 2014) دراسة هدفت إلى تقييم مستوى جوة الخدمات الطلابية ورضا الطلبة في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر طلبتها والتعرف على جوة الخدمات الطلابية في رضا الطلبة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم الطلبة لجودة الخدمات ورضا الطلبة كان متوسطاً في الجامعات الأردنية، وإلى وجود أثر لجودة الخدمات في رضا الطلبة، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في الرضا تعزى للجنس. وفي الأردن أيضاً أجرى (عزام، 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على دور

مؤسسات التعليم العالي في تطوير جودة مخرجات الخدمات التعليمية في الجامعات الأردنية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين مرتكزات جودة الخدمة التعليمية المتمثلة في (توجه الإدارة نحو الجودة، والتحسين والتطوير المستمرين، والبيئة المادية، والمسؤولية الاجتماعية، والوسائل التكنولوجية) وبين جودة مخرجات خدمة التعليم العالي في الجامعات الأردنية.

إجمالاً اهتمت الدراسات السابقة -التي تم استعراضها- بدراسة جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي بمختلف أبعادها واتجاهاتها، وأكدت أهمية أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي إستراتيجية قيادية فعالة لتحقيق جودة الخدمة والوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء وبين الأداء الفعلي للخدمة على اعتبار أن تحقيق جودة الخدمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المضافة لمؤسسات التعليم العالي، في ضوء تزايد وتنوع مقدمي الخدمة ما بين جامعات حكومية وأهلية وأجنبية، وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة المستعرضة في تحديد مشكلة الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة، كما قام بعملية استقراء لما تضمنته الدراسات السابقة لتحديد الممارسات القيادية الفعالة لتحقيق جودة الخدمة وفق نموذج (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي، والإفادة منها في بناء التصور المقترح وتحديد آليات تطبيقه مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

1/ 1مفهوم الجودة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي:

تأثرت مؤسسات التعليم العالي بالكثير من التداعيات التي فرضتها العولمة السياسية والاقتصادية والثقافية، مما أدى لظهور اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي نتيجة تطبيق المفاهيم والاتجاهات الحديثة لإدارة الأعمال؛ ومنها الاتجاه نحو تحقيق الجودة في المنتجات، حيث تحول مفهوم الجودة في الإدارة إلى الجودة في التعليم؛ وتعدلت الكثير من المفردات من المستفيدين إلى الطلبة والمجتمع، وتنوعت معايير الجودة لتشمل الكثير من وظائف الجامعة كجودة عمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وجودة عناصر النظام التعليمي من مدخلات وعمليات ومخرجات. وتعرف الجودة كما ذكر "هاردينج" (Harding, 2005) على أنها "كل شيء يسهم في الارتقاء بمستويات رضا العملاء" (ص31). ووفقاً لـ "بيكرافت وزملاؤه" (Pycraft et al., 2010)؛ تتفق الجودة إلى حد بعيد مع توقعات العملاء التي عادةً ما تركز على الوصول إلى أعلى المستويات المنشودة من "الكفاءة" Efficiency، و"الفاعلية" Effectiveness. ومن هنا؛ ليس مستغرباً أن تعتبر الغالبية العظمى من المؤسسات المعاصرة الجودة بمثابة واحدة من مرتكزاتها الأساسية لتطوير منظومة عملها المؤسسي، والارتقاء بالتصورات الإيجابية للعملاء عن جودة ما تقدمه لهم من منتجات، وخدمات مختلفة.

وفي مؤسسات التعليم العالي تركز الجودة كما ذكر (الورثان، 1436هـ) على ضرورة أن تعمل المؤسسة التعليمية على توفير أدوات تعليم فعالة، وبيئة تنظيمية ملائمة والعمل على توفير التعليم الذي يجعل الطلاب نافعين على المستوى البعيد باعتبارها استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، مستندة على المعلومات التي تتمكن في ضوئها من توظيف طاقات العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم بهدف تحقيق التحسين المستمر(ص127). وبناء عليه

يعرف (داوود، 1432هـ) الجودة في التعليم على أنها: "ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة" (ص21)، وفي سياق متصل يعرفها (الحكيم، وآخرون، 2009) على أنها: "مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تتناغم مع احتياجات ورغبات المستفيدين من خلال إحداث تغيير مقصود في معرفة وسلوك المتعلم" (ص190). وتعرف الجودة بدلالة الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي ترتبط بالمدخلات والعمليات والمخرجات، وتتجسد في قدرة الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للمستفيدين (سيف، والسرطاوي، والأقرع،2014).

وإضافةً إلى ما سبق، عرف "فوستر" (Foster, 2010) الجودة من خلال خمس خصائص رئيسية، وهي: "(1) السمو، والكمال Transcendent: فالجودة تمثل في جوهرها شيئاً يمكن فهمه على نحو بديهي، ولكن من المستحيل تقريباً التعبير عن معناه المقصود مثله في ذلك مثل غيره من المفاهيم الأخرى المجردة. (2) الارتكاز على المنتجات، والخدمات Product- & Service-Based: فالجودة حاضرة دائماً في خصائص، ومكونات كافة المنتجات، والخدمات المختلفة دون استثناء. (3) التمركز حول المستخدم User-Focused: فإذا شعر العميل بالرضا؛ يترتب على ذلك حتماً تمتع المنتجات، والخدمات بمستويات مقبولة من الجودة. (4) الارتكاز على المعايير المقننة، والمواصفات القياسية Standards- & Specifications-Based: فإذا ما أوفت المنتجات، والخدمات بمواصفاتها القياسية المحددة لها سلفاً أثناء عملية التصميم؛ فإنها ستتمتع بالضرورة بمستويات مرضية، ومقبولة من الجودة. (5) الارتكاز على بناء القيمة المضافة Added Value-Based: فإذا ما سادت توقعات إيجابية لدى العملاء عن مناسبة المنتجات، والخدمات لمقابلها المادي؛ فستتمتع بالتالي بمستويات مقبولة من الجودة" (ص 30).

ويبنى مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي كما ذكر (عبدالمعطي) على مجموعة من الأسس منها: (1) الوعي بمفهوم الجودة لدى جميع المستويات الإدارية والأكاديمية في الجامعة. (2) وجو أهداف للجامعة واضحة ويشترك في صياغتها جميع العاملين. (3) وجود قيادة فاعلة تمتلك رؤية إستراتيجية وتعمل على نشر ثقافة الجودة في الجامعة. (4) تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه. (5) استخدام منهج حل المشكلات لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية والأكاديمية. (6) تصميم البرامج الأكاديمية والمناهج التعليمية في ضوء احتياجات ومتطلبات سوق العمل. (7) تحقيق التكامل بين البرامج الأكاديمية في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا. تبني طرق وإستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال الإدارية والأكاديمية. (8) الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وأساليب إدارة المعرفة. (9) إكساب الطلاب مهارات القرن الواحد والعشرين التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل المحلية والدولية. (10) تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين في الجامعة. (11) التركيز على العمل الجماعي وليس الفردي. (12) إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس. (13) الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي بدلاً من الرقابة الخارجية. (14) استغلال نتائج التقييم للتحسين المستمر لجودة البرامج التعليمية (في غبور، 2009).

1/ 2 الخدمة مفهومها وخصائصها:

تعتبر الخدمة من المصطلحات التي يصعب تعريفها بدقة، وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها الخدمة مقارنة بالسلع والمنتجات المادية؛ حيث أوضح (سلمان، 2013) أن الخدمة تتميز بجملة من الخصائص منها: (1) سيادة الجانب الإنساني على نظم انتاج وتقديم الخدمة. (2) الجانب غير الملموس للخدمة. (3) التلازم بين مقدم الخدمة والعميل. (4) عدم الملكية للخدمة من قبل العميل. (5) عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة. (6) عدم القدرة على تخزين الخدمة. ومن جانب آخر وبشكل تفصيلي أوضح "لامب وزملاؤه" (Lamb et al., 2004) أن

الخدمات عادةً ما تختلف، وتتمايز عن السلع Goods، والمنتجات Products المادية الملموسة في ضوء أربعة خصائص رئيسية متفردة، وهي:

(1) **اللاملموسية: Intangibility** ليس بالإمكان لمس، أو شم، أو تذوق، أو تحسس، أو رؤية الخدمات بالعين المجردة بنفس الطريقة المتبعة مع السلع، والمنتجات المادية الملموسة. كما أنه ليس بالإمكان كذلك تخزين، أو الاحتفاظ بالخدمات لفترات زمنية طويلة فضلاً عن صعوبة تكرارها، وتسعيرها مالياً. وعادةً ما لا تتوافر أي أدلة مادية ملموسة للعملاء بمجرد الانتهاء من تقديم الخدمة المطلوبة. وإضافةً إلى ما سبق، تتميز الخدمات – أيضاً - بأنها أكثر صعوبةً في القياس مقارنةً بغيرها من السلع، والمنتجات المادية الملموسة.

(2) **عدم الانفصال بين عمليتي الإنتاج، والاستهلاك: Inseparability** غالباً ما يتم انتاج الخدمات، وبيعها، واستهلاكها في نفس الوقت، والمكان على العكس من السلع، والمنتجات المادية الملموسة. ويعني ذلك بدوره أن عمليتي إنتاج، واستهلاك الخدمات تعدان نشاطين غير منفصلين. ومن هنا؛ تبرز على السطح أهمية التفاعل بين العاملين، والعملاء باعتبار ذلك أحد المكونات الأساسية لعملية تقديم الخدمة؛ الأمر الذي يصعب كثيراً من مهمة إخفاء مقدم الخدمة لأي أوجه نقص، أو قصور تعاني منها الخدمات المقدمة للعملاء.

(3) **القابلية للاستهلاك، وعدم الاستدامة: Perishability** بما أن الخدمات المقدمة عادةً لا يمكن تخزينها، أو الاحتفاظ بها لفترات زمنية طويلة فضلاً عن عدم إمكانية استعادتها، أو إعادة بيعها مرةً أخرى من جديد؛ يصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات الخدمية إدارة معدلات عرض، وطلب الخدمات المختلفة بما يتوافق مع خصائص الرئيسية المتمثلة في القابلية للاستهلاك، وعدم الاستدامة مستقبلاً.

(4) **عدم التجانس، أو التقنين القياسي: Heterogeneity: تميل** الخدمات إلى التمتع بمستويات أقل من الاتساق والتناغم، والتقنين القياسي مقارنةً بالسلع، والخدمات المادية الملموسة. ونتيجةً لذلك؛ يصبح من الصعب ضبط الجودة؛ لأن الخدمات تتطلب كثافةً في الأيدي العاملة في الوقت نفسه الذي لا يمكن فيه الفصل بين أنشطة عمليتي الإنتاج، والاستهلاك. ومن هنا؛ غالباً ما يظهر قدر كبير من التباين والاختلاف في الخدمات المقدمة بسبب عدم تقنينها قياسياً فضلاً عن عدم تدريب العاملين القائمين على تقديم الخدمات المطلوبة؛ الأمر الذي ينعكس سلباً في عدم فهمهم لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وعدم إصدارهم لردود الأفعال المناسبة في المواقف المختلفة.

وفي ضوء ما سبق؛ عرف "ويلسون وزملاؤه" (Wilson et al., 2008) "الخدمة" Service على أنها "نشاط اقتصادي لا تتميز مخرجاته النهائية بتقديم سلع، أو منتجات مادية ملموسة بحيث تستهلك مخرجاته-بشكل عام- في نفس وقت إنتاجها على نحو يسهم في تحقيق قيمة مضافة للعملاء في صورة الشعور- مثلاً- بالرضا، أو الاستمتاع، أو الأريحية، أو الصحة، أو المناسبة العملية عادةً ما تتميز بالأساس بأنها غير مادية، أو ملموسة" (ص 6). وفي سياق متصل عرفها (ساعد، 2003) على أنها: "منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى اشباع حاجات ورغبات المستهلك التي تحقق له المنفعة: (ص39). من جانب آخر عرفها (عاشور، والعبادلة، 2007) بأنها عبارة عن: "تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقيم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس" (ص112).

1/ 3جودة الخدمة مفهومها وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي:

أدت الصعوبة في تعريف الخدمة إلى الاختلاف بين الباحثين في تعريف مفهوم جودة الخدمة حيث يشير "بالمر" (Palmer, 2008) بأن جودة الخدمة تعتمد بشكل أساسي على "الفروق بين مستوى وفاء الخدمة بمتطلبات العملاء، والتصورات السائدة عن الخدمة المقدمة فعلياً، والتي يجب أن تتوافق مع التوقعات الفردية المسبقة لهؤلاء العملاء" (ص 153). ويتفق مع هذا التعريف (إدريس،2006) الذي يرى بأن جودة الخدمة تعني: "مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد من الخدمة" (ص 19). وركز "ماركوفيتش" (Markovic, 2006) على إبراز أهمية توقعات العملاء في جودة الخدمة التي عرفها على أنها "مقياس لدرجة قدرة الخدمة المقدمة على الوفاء بتوقعات العملاء" (ص 88). وتبنى "خوشافيان" (Khoshafian, 2007) بدوره مدخلاً آخر مختلفاً في تعريفه لمفهوم جودة الخدمة يؤكد على "ارتباط جودة الخدمة دائماً بمصداقية، وجودة أداة الخدمة المطلوبة" (ص 312). وإضافةً إلى ما سبق، عرف "فوس وزملاؤه" (Voss et al., 2007) مفهوم جودة الخدمة بسياق مؤسسات التعليم العالي على أنه "الفروق، أو الاختلافات بين التوقعات المسبقة للطلاب، وتصوراتهم حول ما يقدم لهم من خدمات فعلية على مستوى الجامعات، والمؤسسات المختلفة للتعليم العالي" (ص 950).

وفي ضوء ما سبق؛ صاغ "فان شالكويك" (Van Schalkwyk, 2011) تعريفاً لمفهوم "جودة الخدمة" Service Quality في ببيئات، وسياقات مؤسسات التعليم العالي ينص على أنها "عملية للوفاء، أو لتجاوز سقف توقعات، وتصورات الطلاب عن الجودة الخدمات المقدمة لهم عبر المواظبة باستمرار على تزويدهم بخدمات فعالة، وموثوق بها تتفق مع ما يحدد لها سلفاً من متطلبات مختلفة" (ص 81). ويعرفها (سلمان، 2013) بأنها: "كل خدمة تقدمها الجامعة للطلبة تتطابق مع المواصفات وتؤدي إلى حالة من الرضا من وجهة نظر الطلبة وليس من وجهة نظر

الإدارة" (ص7). في سياق متصل تعرف على أنها: "مجموعة الخصائص والصفات الجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء الدراسة الجامعية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز وقادر على تحقيق أهدافه وأهداف المجتمع التنموية" (أبو فارة، 2005، ص871).

وتتصف الخدمة في مؤسسات التعليم العالي كما ذكر (Zeithaml et al) بالخصوصية حيث تستلزم تقديم الخدمة وجهاً لوجه بضرورة تواجد مقدم وطالب الخدمة في نفس المكان والزمان، في الحرم الجامعي وفي قاعات الدرس والمختبرات، مما يجعل درجة رضا العملاء الطلاب تتأثر بعدد من العوامل مثل المظهر والخصائص والتصميم الداخلي والخارجي لأماكن تقديم الخدمة التعليمية والنشاطات اللامنهجية والأدوات والتجهيزات المستخدمة، بالإضافة إلى أماكن تواجد الطلبة وتفاعلهم مع بعضهم البعض في المساحات العامة وما بين المباني والحدائق داخل الحرم الجامعي (في إسماعيل، 2011).

وتشير الأدبيات ذات العلاقة إلى أن أهم إيجابيات تطبيق جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

(1) خفض التكاليف.

(2) تمكين الإدارة من دراسة احتياجات الطلاب كعملاء والوفاء بها.

(3) تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

(4) إنجاز القرارات وحل المشكلات في يسر وسهولة.

(5) تمكن من التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين من تقديم مخرجات ذات جودة عالية.

(6) تزيد من ارتباط العاملين بالجامعة ومخرجاتها وأهدافها.

(7) تؤدي لتحسين سمعة المؤسسة الجامعية في نظر العملاء والعاملين.

(8) تساعد في مواجهة تحديات المستقبل.

(9) تعمل على الارتقاء المستمر بالعاملين في النظام التعليمي للجامعة (مجاهد، وبدير، 2006).

وتتمثل أبعاد جودة الخدمة في التعليم العالي وفقاً لوكالة ضمان الجودة للتعليم العالي (Quality Assurance Agency – QAA) المشار إليه في (عزام، 2014، ص149) في ستة أبعاد أساسية هي: (1) تصميم الخطط الدراسية وتنظيم محتواها. (2) عمليات التعليم والتعلم وآليات تقييم أداء الطلبة. (3) تقدم الطالب وتحصيله في المساقات والبرامج الدراسية في الجامعة. (4) دعم الطلبة وإرشادهم. (5) مصادر التعليم. (6) إدارة الجودة ودعمها.

1/ 4 مفهوم مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة:

ظهر مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL) في عام 1988م على يد الباحث الأمريكي "أفنيب باراسورامان "Avneep Parasuraman بالتعاون مع زميليه "فالاري أ. زيثامل" Valarie A. Zeithaml، و"ليونارد ل. بيري" Leonard L. Berry عبر استبيان مسحي لقياس جودة الخدمة Service Quality وذلك في مقالة بحثية نشروها بعنوان "مقياس السيرفكوال (SERVQUAL) كأداة بحثية متعددة مفردات الأسئلة لقياس تصورات العملاء عن جودة الخدمة" (Van Schalkwyk, 2011) وهو عبارة عن سلسلة من المقاييس المتكاملة والمترابطة لمعرفة رأي متلقي الخدمة بما يتوقعه من أداء في الخدمة المقدمة له من منتجها وعلى وفق عدد من الخصائص (سيف، وآخرون، 2014)، ويقوم هذا المقياس على فرضية أن العملاء قادرون على التعبير عن توقعاتهم للخصائص العامة والمميزة لجودة الخدمة، بالإضافة إلى قدرتهم على التمييز بين تلك التوقعات والخدمة الفعلية المقدمة من المنظمة، ويجمع هذا المقياس بين تقييم العملاء في الجودة

الفعلية للخدمة وما يجب أن تكون عليه جودة الخدمة (حسين،1996) ويعد مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL) بمثابة أهم، وأشهر الأدوات البحثية المقننة في مجال قياس، وتقويم جودة الخدمة بالمؤسسات المختلفة في وقتنا الراهن ذلك أن التصورات السائدة عن جودة الخدمة تنتج عن عقد المقارنات بين التوقعات المنشودة للعملاء، والأداء الفعلي للخدمة في بيئة الواقع (أي: الفجوة بين الأداء الفعلي، والمتوقع للخدمة) (Schneider & White, 2004).

وتتضمن الصيغة النهائية لمقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL) خمسة عوامل رئيسية لقياس جودة الخدمة، وهي:

(1) الملموسية Tangibility: وتشمل المظهر الخارجي للأجهزة والمعدات المستخدمة، والبنية التحتية، والتجهيزات اللوجستية، والعاملين، ومواد وأدوات الاتصال. والجاذبية البصرية للبنية التحتية للمؤسسة، وما يتمتع به العاملون من لباقة وأناقة في مظهرهم وتعاملهم، وأن تتناسب البنية التحتية للمؤسسة مع الخدمة المقدمة.

(2) الثقة Reliability: وهي القدرة على أداء الخدمة المطلوبة بدقة، وكفاءة، وفاعلية، ومن ذلك وفاء المؤسسة بوعودها لتنفيذ الأعمال في الوقت المحدد، وإشعار العملاء بالأمان والثقة لخدمتهم في حال مواجهتهم للمشاكل، وأن يشعر العميل بإمكانية الاعتماد على المؤسسة، وأن تقدم المؤسسة عمليات إدارية، وتنظيمية مناسبة للعملاء.

(3) المسؤولية Responsibility: وهي الرغبة، والقدرة على مد يد العون لمساعدة العملاء في الحصول على الخدمة المطلوبة بسرعة، وفاعلية. ومن ذلك أن تخبر المؤسسة عملاءها بموعد تقديم الخدمات المطلوبة منها تحديداً، وعدم انشغال العاملين في أداء مهام عملهم بما يمكنهم من الاستجابة لطلبات العملاء.

(4) الأمان Security: وهو تحلي العاملين بالمعرفة، واللباقة، والقدرة على الفوز بثقة العملاء عند تقديم الخدمة المطلوبة. ومن ذلك يثق العملاء بشكل كامل في العاملين بالمؤسسة، وأن يتمتع العملاء بالقدرة على الشعور بالأمان عند التفاوض مع العاملين بالمؤسسة، وأن يتمتع العاملون بالكياسة، والأدب، والأخلاق الحميدة، وأن يحصل العاملون على قدر مناسب من دعم المؤسسة بما يمكنهم من أداء مهام عملهم على النحو المطلوب.

(5) التعاطف Empathy: وهو الاهتمام الشخصي بالعملاء، ورعايتهم والعناية بهم، والتعامل بشكل جيد مع مشاعرهم الشخصية عند تقديم الخدمة المطلوبة. ومن ذلك أن تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بعملائها على نحو فردي، أو شخصي، وأن يولي العاملون اهتماماً شخصياً للعملاء، وأن يعرف العاملون احتياجات العملاء، وأن تركز المؤسسة على تحقيق مصالح العملاء كهدف رئيسي لها، وأن تناسب ساعات العمل بالمؤسسة الوفاء باحتياجات كافة العملاء (Parasuraman et al., 1988).

دور مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL) في اكتشاف، وتحديد فجوات جودة الخدمة:

تعتبر الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الخدمة المحور الرئيس في نموذج قياس جودة الخدمة، ولكن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها (إدريس، 1996)، من جانب آخر ووفقاً لـ "فوستر" (Foster, 2010)؛ تنشأ فجوات الجودة Quality Gaps نتيجةً لوجود فروق، واختلافات بين توقعات، وتصورات العملاء، أو بين الأداء الفعلي والمتوقع لجودة الخدمة. ونتيجةً لذلك؛ يحدث تباين ملحوظ بين ما يتوقعه العميل نظرياً، وما يقدم له فعلياً من خدمات مختلفة. وبالطبع، تعد هذه الفجوات على درجة كبيرة من الأهمية على

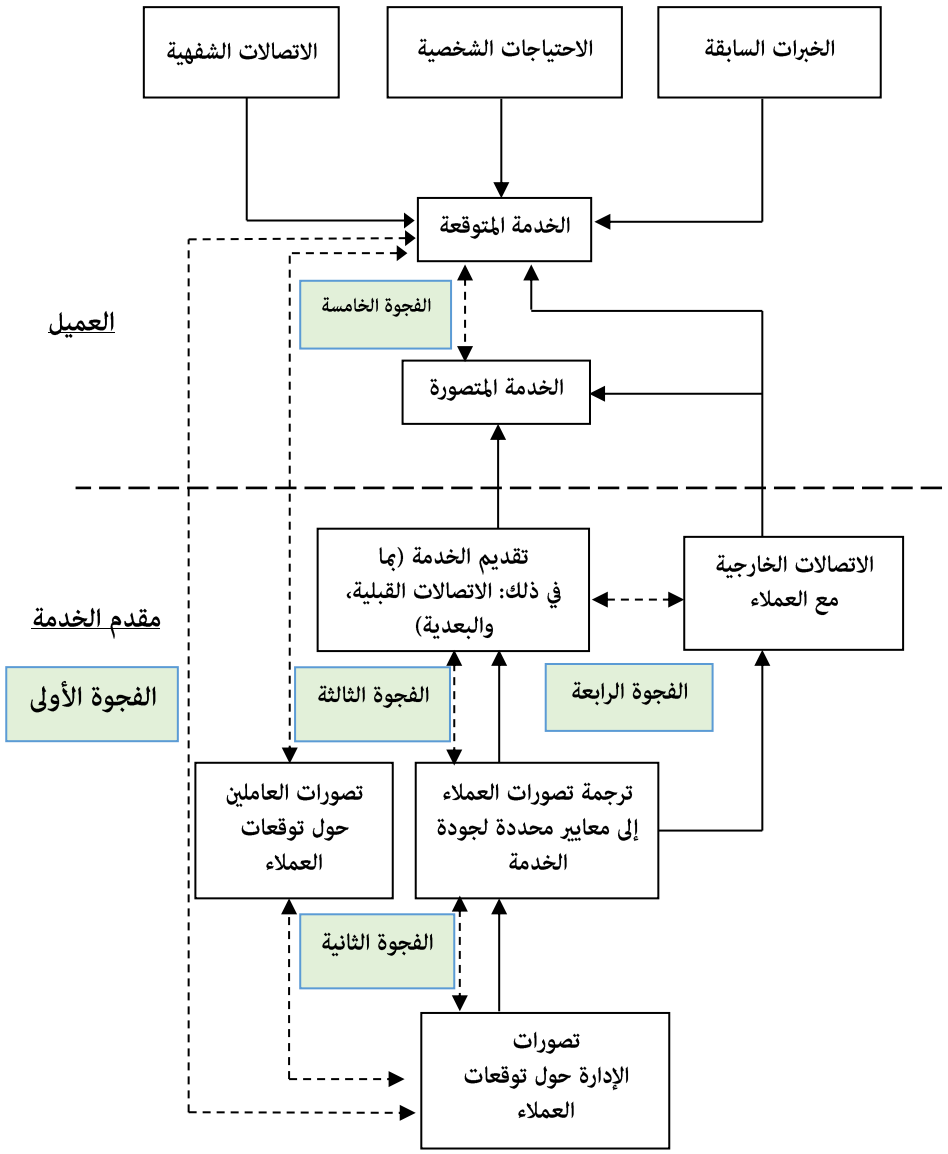
اعتبار أنه بمجرد اكتشافها يجب أن يتبع ذلك مباشرةً اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والارتقاء بمستويات جودة الخدمة.

وفي ذات السياق، أوضح "موسكاردو" (Moscardo, 2006) أن بمقدور المؤسسات المختلفة الاستفادة من فجوات الجودة في توجيه جهودها، ومبادراتها المختلفة لتغيير، وتحسين، وتطوير مستويات جودة الخدمة مؤكداً على الدور الهام الذي يلعبه مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL) في اكتشاف، وتحديد خمسة فجوات رئيسية لجودة الخدمة، وهي: (1) الفجوة الأولى: وتظهر بسبب الفروق، والاختلافات بين توقعات العملاء، وتصورات الإدارة التي لا تعرف، أو تفهم دائماً طبيعة احتياجات العملاء. (2) الفجوة الثانية: وتظهر بسبب الفروق، والاختلافات بين تصورات الإدارة عن توقعات العملاء، والمواصفات القياسية لجودة الخدمة. (3) الفجوة الثالثة: وتظهر بسبب الفروق، والاختلافات بين المواصفات القياسية لجودة الخدمة، وتقديمها فعلياً، وهو الأمر الذي يمكن أن ينتج عن عدم فاعلية التدريب المقدم للعاملين، أو ضعف الإدارة المؤسسية. (4) الفجوة الرابعة: وتظهر بسبب الفروق، والاختلافات بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية مع العملاء، وهو الأمر الذي يمكن أن ينتج عن الفجوة بين التعهدات النظرية للمؤسسة، والخدمات المقدمة فعلياً للعملاء. (5) الفجوة الخامسة: وتظهر بسبب الفروق، والاختلافات بين الخدمة المتوقعة، والمتصورة المقدمة فعلياً للعملاء.

الشكل رقم (1)

ويوضح النموذج المفاهيمي لفجوات جودة الخدمة من منظور مقياس "السيرفكوال" (SERVQUAL)

(المصدر: Foster, 2010: 165)



1/ 5 القيادة الأكاديمية وعلاقتها بجودة خدمة الطلاب كعملاء:

تتمتع القيادة الأكاديمية بدرجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمؤسسات التعليم العالي على اعتبار أن القادة الفاعلين عادةً ما يتمتعون برؤية إجمالية لمنظومة العمل فضلاً عن تحليهم بالقدرة على أخذ زمام المبادرة، ومواجهة المخاطر المحتملة على نحو يسهم في التأثير في أساليب، وأدوات أداء العمل المطلوب فضلاً عن آليات إدارة، وتفاعل العاملين. ومن هذا المنطلق؛ يعد إحداث التحول Transformation المنشود هو محور تركيز القادة ذوي الفاعلية (Kumar & Kumar, 2011)، ووفقاً لـ "ماردين" (Marden, 2007)؛ بمقدورنا النظر إلى القيادة كعملية تعتمد على أحد التفاعلات الدينامية النشطة، أو الأحداث التفاعلية التي تحدث بين القائد، ومرؤوسيه في العمل بحيث يؤثر، ويتأثر القائد بزملائه من المرؤوسين الآخرين. حيث تظهر القيادة في السياقات الجماعية، وتتضمن في إطارها التأثير في مجموعات من الأفراد الذين يتفاعلون، أو يتشاركون معاً- بطريقة ما أو بأخرى على نحو هادف، وذو معنى وتتميز القيادة- أيضاً- بالتمركز حول الأهداف المنشودة بحيث تركز على التأثير في الأفراد، والمجموعات المختلفة في بيئة العمل سعياً وراء الانتهاء من أداء بعض المهام، أو إنجاز عدد من الأهداف المنشودة.

وقد شهدت الأدبيات السابقة ذات العلاقة بالقيادة العديد من المحاولات لتعريف القيادة كعملية في سياقها الاجتماعي والإداري، حيث عرفها (القريوتي، 2003) بأنها: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاح شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم". ص181، وفي سياق متصل عرفها (حسن، 2004) بأنها: " سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك

الجماعة، وتيسير الموارد للجماعة، وتوجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية" ص21، من جانبه عرفها "باركر وزملاؤه" (Barker et al., 2006) على أنها "تعبئة أفراد ذوي دوافع، وأهداف معينة للموارد المؤسسية، والنفسية، وغير ذلك من الموارد الأخرى المتاحة لديهم سعياً وراء استثارة، وزيادة معدلات مشاركة، وإشباع دوافع مرؤوسيهم في العمل" (ص ص 15-16). وعرفها "درافكي" (Drafke, 2009) على أنها "القدرة على التأثير في أنشطة الآخرين عبر الدخول في عمليات اتصال موجهة نحو تحقيق أحد الأهداف المنشودة" (ص 460). كما عرفها "طومبسون" (Thompson, 2009) على أنها "عملية لتكوين رؤية مشتركة لوجهة العمل، والمسار الواجب إتباعه للوصول إليها عبر تحفيز دافعية، وإلهام أعضاء فريق العمل لمتابعة إنجاز الأهداف المشتركة" (ص 155). وإضافةً إلى ما سبق، عرف "وانج وبيرجر" (Wang & Berger, 2010) القيادة على أنها "عملية تمكن الفرد من ممارسة التأثير في مجموعة من الأفراد الآخرين سعياً وراء تحقيق أحد الأهداف المشتركة" (ص 6).

والعلاقة بين القيادة وجودة الخدمة علاقة وثيقة ذلك أن التطوير المستمر لجودة الخدمة يعد في جوهره أحد المتطلبات الأساسية للنجاح، والحفاظ على بقاء واستدامة مؤسسات التعليم العالي على المدى الطويل مستقبلاً ولن يتحقق ذلك إلى بتوفر القيادة الفاعلة. وفي ذات السياق أوضح "فوستر" (Foster, 2010) أن منظومة إدارة الجودة Quality Management عادةً ما تبدأ بالقيادة التي تمثل واحدةً من العناصر، والمرتكزات الأساسية لعملية إدارة الجودة. وعلى هذا الأساس؛ ليس مستغرباً عدم تمكن المؤسسات التنظيمية التي تعاني من ضعف القيادة من تحقيق ميزة تنافسية مضافة تمكنها بالفعل من الارتقاء بمستويات الجودة.

ولتحقيق فاعلية القيادة في الوصول لجودة الخدمة يجب على القادة التحلي بالكفاءة، والفاعلية معاً فيما يؤدونه من مهام، وأعمال مختلفة على اعتبار أن

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تزودنا بأدلة ملموسة على حدوث تحول جذري في محور التركيز الرئيسي للقيادة من التمركز حول التفتيش، والرقابة إلى التركيز على الوقاية من مشكلات الجودة عبر الوصول إلى أعلى المستويات المنشودة من الكفاءة، والفاعلية، والنظر إلى العاملين كمورد إستراتيجي للمستقبل (Osseo-Asare et al., 2005).

ويمثل الالتزام أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق جودة الخدمة؛ لأن القادة الذين يلتزمون بجودة الخدمة Commitment to Service Quality عادةً ما ينقلون هذا الالتزام إلى مرؤوسيهم من العاملين الآخرين بالمؤسسة التنظيمية عبر التركيز على أساليب القيادة الإيجابية القائمة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وخلق مناخ تنظيمي داعم للتغيير؛ الأمر الذي ينعكس بالتالي في زيادة مستويات أداء العاملين في بيئة العمل، ورضا العملاء وأصحاب المصالح عن جودة ما يقدم لهم من خدمات مختلفة (Parasuraman et al., 1994). وفي هذا السياق أشارت نتائج دراسة "هاشم ومحمود" (Hashim & Mahmood, 2012) إلى تأكيد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الماليزية على ارتباط أساليب قيادة قادتهم الأكاديميين بالتزامهم بجودة الخدمة بينما توصلت يؤكد "أصغري" (Asgari, 2014) على تمتع أساليب القيادة بقدرة كبيرة على التأثير-سواء سلباً، أو إيجاباً- في التزام العاملين بمؤسساتهم التنظيمية بجودة الخدمة.

وبناء على ما سبق يجب على القيادة معرفة كيفية مواصلة جهود التطوير المستمر لنظم العمل، والتنبؤ باحتياجات العملاء، وتبني ثقافات تنظيمية داعمة لجودة الخدمة تتميز بالتركيز على الجودة المتمركزة حول العملاء. وبالتالي؛ يصبح من الضروري بالنسبة لهؤلاء القادة السعي دائماً نحو الوصول إلى أعلى المستويات الممكنة لجودة الخدمة حتى يتمكنوا من ضمان بقاء، واستمرارية مؤسساتهم التنظيمية على المدى الطويل مستقبلاً في إطار نظام اقتصادي ربحي قائم بالأساس على المنافسة (Milakovich, 2006).

1/ 6 التصور المقترح لدور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح لتقيم إطار عمل إجرائي لدور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لما يلي:

1. بناء فلسفة مؤسسية توجه جهود مؤسسات التعليم العالي لتحقيق جودة خدمة عملائها وفق نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة.
2. تقديم دليل عملي إجرائي يرشد القادة الأكاديميين بمؤسسات التعليم العالي لتفعيل دورهم في حفز العاملين للارتقاء بالخدمات التي تقدم لعملاء الجامعة وتتوافق مع توقعاتهم.
3. التعرف على أهم الأدوار والأنماط القيادية اللازمة لتحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL).
4. تحديد أهم المعوقات التي تواجه القيادة الأكاديمية لتحقيق جودة خدمة العملاء وفق نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة، وآليات التغلب على هذه المعوقات.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

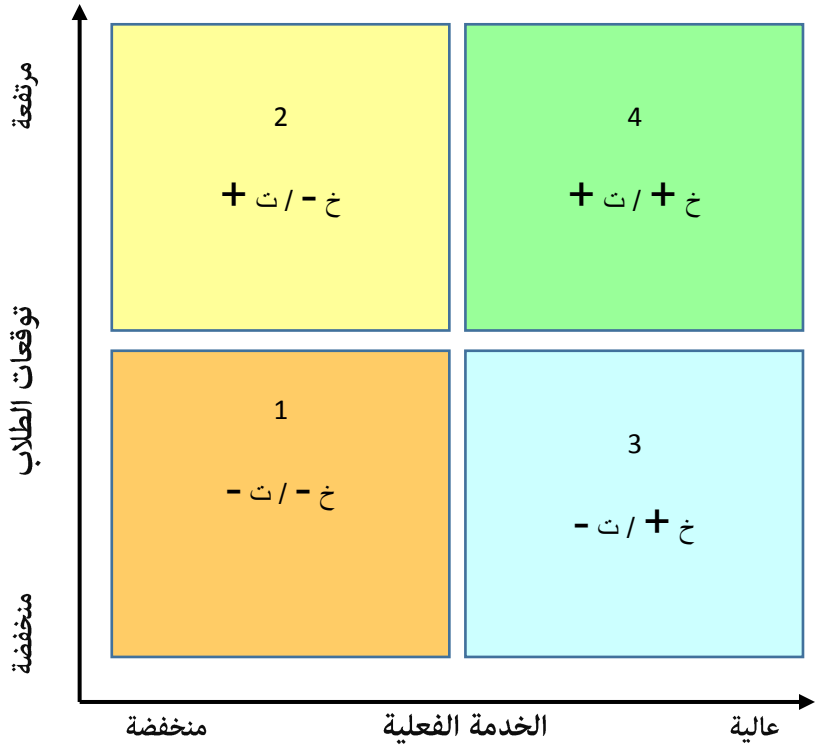
1. الاتجاه السائد في خطط التنمية في المملكة العربية السعودية نحو تحقيق الجودة النوعية والأكاديمية في الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي لعملائها.

2. تأثيرات العولمة على مؤسسات التعليم العالي السعودية مما دفعها لخوض غمار المنافسة عالمياً، وما يتطلبه ذلك من الوفاء باحتياجات عملائها، وأصحاب المصالح ذوي الصلة.
3. تزايد حاجة مؤسسات التعليم العالي السعودية إلى بناء قاعدة عملاء قوية تتميز بالولاء لها في ظل التنافسية بينها وبين مؤسسات التعليم العالي المحلية والعالمية.
4. تزايد حاجة مؤسسات التعليم العالي السعودية لمداخل، وإستراتيجيات فعالة لضمان جودة ما تقدمه من خدمات، لتتمكن من بناء ميزة تنافسية مضافة، والوفاء بسقف التوقعات المتزايدة باستمرار لجودة خدماتها.
5. الارتباط الوثيق بين جودة خدمة عملاء الجامعة، وزيادة معدلات الاحتفاظ بالطلاب، ومواصلتهم لدراسة برامجهم، ومناهجهم، ومقرراتهم الدراسية لحين التخرج من الجامعة في مقابل نقص معدلات تسربهم الدراسي.
6. الدور البارز الذي تلعبه القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق جودة الخدمة عبر الممارسات القيادية الفاعلة والمرنة والمتمركزة حول العاملين.

ثالثاً: أنماط القيادة الأكاديمية في التعامل مع فجوة الجودة بين توقعات الطلاب والأداء الفعلي للخدمة وفق نموذج (SERVQUAL) للارتقاء بجودة الخدمة:

شكل رقم (2)

أنماط القيادة للتعامل مع فجوة الجودة. تصميم الباحث



1		2		3		4	
المخرج	الوسيط	المنتج	المبتكر	الموجه	المراقب	المنسق	الميسر

يتضح من الشكل السابق ذي الرقم (2) الذي يحدد أنماط القيادة في التعامل مع فجوة الجودة، ومن خلال تحليل العلاقة بين توقعات العملاء، والخدمة الفعلية توقع الباحث أربع حالات لكل حالة أنماطها القيادية التي تناسبها والتي أشار إليها "فان شالكويك" (Van Schalkwyk, 2011) على النحو التالي:

1. **الحالة الأولى:** ويرمز لها بالرمز (خ - / ت -) ويتوقع أن تكون فيها الخدمة الفعلية منخفضة وتوقعات العملاء منخفضة، وتتمثل أنماط القيادة للتعامل مع هذه الحالة فيما يلي:

(أ) **المخرج Director:** الذي يركز على توضيح توقعات العملاء، وتحديد المشكلات، وصياغة الأهداف المنشودة، ووضع القواعد والسياسات، وتقديم التعليمات الإرشادية للعاملين.

(ب) **الوسيط Broker:** الذي يركز على توفير الموارد اللازمة لأداء مهام العمل المختلفة، وتمثيل وحدات وإدارات العمل فضلاً عن عقد اللقاءات والاجتماعات الخارجية، والتفاوض وطلب الحصول على الموارد المطلوبة.

2. **الحالة الثانية:** ويرمز لها بالرمز (خ - / ت +) وتمثل فجوة الجودة ويتوقع أن تكون فيها الخدمة الفعلية منخفضة وتوقعات العملاء مرتفعة، وتتمثل أنماط القيادة للتعامل مع هذه الحالة فيما يلي:

(أ) **المنتج Producer:** الذي يركز على تحفيز دافعية العاملين، وتحقيق الأهداف المنشودة، والوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية في العمل.

(ب) **المبتكر Innovator:** الذي يركز على الاهتمام بالتغيرات الحادثة في بيئة العمل، واكتشاف، وتيسير مهمة التكيف، والموائمة مع التغيرات الحادثة باستمرار في بيئة العمل المؤسسي.

3. **الحالة الثالثة:** ويرمز لها بالرمز (خ + / ت -) ويتوقع أن تكون فيها الخدمة الفعلية مرتفعة وتوقعات العملاء منخفضة، وتتمثل أنماط القيادة للتعامل مع هذه الحالة فيما يلي:

(أ) **الموجه Mentor:** الذي يركز على المشاركة في تنمية العاملين من منظور توجيهي قائم على إظهار الرعاية والاهتمام، والتعاطف مع الآخرين جنباً إلى جنب مع مد يد العون، والتحلي بالحساسية، والشفافية، والعدالة والمساواة في التعامل مع كافة العاملين دون استثناء.

(ب) **المراقب Monitor:** الذي يركز على ضمان الالتزام في العمل، ومتابعة التقدم الحادث، وتحليل النتائج فضلاً عن معرفة ما يحدث في بيئة العمل، وتحديد مدى التزام العاملين بالقواعد والتعليمات التنظيمية، ومراقبة توزيع مخصصات الميزانية المالية.

4. **الحالة الرابعة:** ويرمز لها بالرمز (خ + / ت +) وتمثل التوافق بين الخدمة الفعلية وتوقعات العملاء ويتوقع أن تكون فيها الخدمة الفعلية مرتفعة وتوقعات العملاء مرتفعة، وتتمثل أنماط القيادة للتعامل مع هذه الحالة فيما يلي:

(أ) **المنسق Coordinator:** الذي يركز على الحفاظ على تدفق وتكامل النظام المؤسسي، والتنسيق، ومواجهة الأزمات، والتعامل مع القضايا الفنية واللوجستية.

(ب) **الميسر Facilitator:** الذي يركز على تعزيز الجهود الجمعية المبذولة لبناء الثقة، وتحقيق التجانس والتكامل المؤسسي، والعمل الجماعي في إطار فريق فضلاً عن إدارة الصراعات التي تنشأ في العلاقات بين العاملين.

رابعاً: دور القيادة الأكاديمية في الوفاء بتوقعات عملاء الجامعة وفق أبعاد نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة:

(1) **الملموسية Tangibility: وتشمل المظهر الخارجي للأجهزة والمعدات المستخدمة، والبنية التحتية، والتجهيزات، والعاملين، ومواد وأدوات الاتصال، ويتمثل دور القيادة الأكاديمية في تحقيق هذا البعد فيما يلي:**

أ. توفير الأجهزة وتقنيات التعليم الحديثة والمتطورة في البيئة الأكاديمية.

ب. العمل على تحقيق الجاذبية البصرية في البيئة الأكاديمية (القاعات الدراسية وداخل الحرم الجامعي).

ج. العمل للوصول لبيئة جامعية صحية ونظيفة وتحفيز العاملين بالجامعة للظهور بالمظهر الحسن واللائق.

د. العمل على تحقيق التناسب بين البنية التحتية للجامعة والخدمة التعليمية المقدمة.

(2) **الثقة Reliability: وهي القدرة على أداء الخدمة المطلوبة بدقة، وكفاءة، وفاعلية، ويتمثل دور القيادة الأكاديمية في تحقيق هذا البعد فيما يلي:**

أ. تحفيز العاملين للوفاء بالوعود التي تتعهد بها الجامعة للطلاب من خلال برمجة الأنشطة والفعاليات وتقديمها في الوقت المحدد.

ب. العمل على زيادة شعور الطلاب بالأمان والثقة من خلال حل المشكلات التي تواجههم.

ج. العمل على زيادة شعور الطلاب بالثقة والاعتماد على الجامعة في تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات المطلوبة لسوق العمل.

د. تحفير أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة لتقديم الخدمة للطلاب في الأوقات المحددة.

هـ. العمل على تقديم عمليات إدارية وأكاديمية وتنظيمية تتناسب مع الطلاب بحسب حالاتهم الأكاديمية (للمستجدين/ والمتعثرين/ والخريجين)

(3) **المسؤولية Responsibility: وهي الرغبة، والقدرة على مد يد العون لمساعدة للطلاب في الحصول على الخدمة المطلوبة بسرعة، وفاعلية ويتمثل دور القيادة الأكاديمية في تحقيق هذا البعد فيما يلي:**

أ. القدرة على الاتصال والتواصل مع الطلاب لتأكيد مواعيد تقديم البرامج والأنشطة والخدمات.

ب. تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة لتقديم خدمات مباشرة وفورية للطلاب.

ج. التأكيد على أعضاء هيئة التدريس والعاملين للتواجد المستمر بالجامعة لتقديم الخدمات للطلاب.

د. التأكيد على أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بعدم الانشغال بالأعمال التي تؤثر على تقديمهم للخدمات الطلابية المتنوعة.

(4) **الأمان Security: وهو تحلي العاملين بالمعرفة، واللباقة، والكياسة، والقدرة على الفوز بثقة الطلاب عند تقديم الخدمة المطلوبة ويتمثل دور القيادة الأكاديمية في تحقيق هذا البعد فيما يلي:**

أ. العمل على تعزيز ثقة الطلاب في أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.

ب. تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة للتمتع بالكياسة واللباقة والأدب والاحترام في التعامل مع الطلاب.

ج.العمل على تعزيز قدرة الطلاب على الشعور بالأمان عند الاتصال والتواصل مع القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة.

د. العمل على تقديم الدعم المطلوب لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة لتقديم الخدمات الطلابية ومهام عملهم على النحو المطلوب.

(5) **التعاطف Empathy: وهو الاهتمام الشخصي بالطلاب، ورعايتهم والعناية بهم، والتعامل بشكل جيد مع مشاعرهم الشخصية عند تقديم الخدمة المطلوبة، ويتمثل دور القيادة الأكاديمية في تحقيق هذا البعد فيما يلي:**

أ. إظهار الاهتمام الكبير بالطالب من قبل القيادة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بالجامعة.

ب. العمل على تحديد احتياجات الطلاب وتقديم الخدمات التي تؤدي إلى إشباعها والوفاء بها.

ج. نشر ثقافة مؤسسية تعتبر الطالب أولاً لتقديم الخدمات المناسبة له باعتباره الهدف الذي توظف جميع العمليات لصالحة.

د. العمل على تحقيق التناسب بين ساعات العمل والوفاء باحتياجات الطلاب.

خامساً: السلوك القيادي الفعال لتحقيق الكفاءة والفاعلية لجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي:

أكدت الأدبيات السابقة ذات العلاقة على أن القيادة عادةً ما تلعب دوراً محورياً في الارتقاء بجودة الخدمة- وبخاصة: عندما تعتمد على أسلوب قيادي فعّال يسهم في زيادة مستويات رضا العاملين، وتماسك وتكامل مجموعة العمل فضلاً عن الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي؛ وتتمثل تلك الممارسات فيما يلي:

1. ضرب القدوة المثلى في الالتزام بسلوكيات القيادة الفعالة: وتتمثل الممارسات التفصيلية لهذا السلوك القيادي فيما يلي:

- توضيح القيم السائدة عن جودة الخدمة عبر التعبير عن الآراء ووجهات النظر، وتأكيد الأفكار المشتركة.
- البناء الجماعي للرأي حول مجموعة مختارة من القيم، والأهداف المشتركة التي توجه منظومة العمل المؤسسي لتحقيق جودة الخدمة.
- ضرب القدوة المثلى في تحقيق الربط والتكامل بين الأفعال والسلوكيات العملية، والقيم المشتركة لبيئة العمل

2. **الإلهام وبناء الرؤية المشتركة: وتتمثل الممارسات التفصيلية لهذا السلوك القيادي فيما يلي:**

- تحديد التوجهات المستقبلية التي من المتوقع أن تؤثر في جودة الخدمة.
- توضيح الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف الطويلة المدى عبر صياغة رؤية موحدة، ومشتركة للمستقبل.

3. **تحدي الوضع الراهن: وتتمثل الممارسات التفصيلية لهذا السلوك القيادي فيما يلي:**

- البحث عن الفرص المناسبة لتحدي الواقع عبر أخذ زمام المبادرة، والبحث عن طرق مناسبة لتطوير الخدمات المقدمة لعملاء الجامعة.
- التجريب، ومواجهة المخاطر المحتملة عبر المواظبة باستمرار على تحقيق النجاحات الصغيرة، والتعلم مما يتم اكتسابه من خبرات مختلفة.

4. **تمكين العاملين: وتتمثل الممارسات التفصيلية لهذا السلوك القيادي فيما يلي:**

- تعزيز التعاون، والمشاركة عبر بناء الثقة، وتيسير إقامة العلاقات مع الزملاء العاملين بالجامعة.

- دعم الزملاء العاملين بالجامعة عبر زيادة قدرتهم على التوجيه الذاتي، وصقل المهارات والكفايات المطلوبة.

5. **التحفيز: وتتمثل الممارسات التفصيلية لهذا السلوك القيادي فيما يلي:**

- الاحتفاء بإسهامات، ونجاح الزملاء عبر إظهار التقدير لتميزهم الفردي في تقديم الخدمات للعملاء.
- الاحتفاء بالقيم المشتركة، والانتصارات التي يحققها أعضاء فريق العمل عبر خلق روح العمل الجماعي في إطار فريق، وبناء المجتمع المهني الفعال.

6. **الاتصال الفعال: وتتمثل الممارسات التفصيلية لهذا السلوك القيادي فيما يلي:**

- التواصل باستمرار مع المرؤوسين في العمل، والإصغاء والتحدث والكتابة الفعالة، وبناء السمعة المؤسسية.
- بناء، وتحسين وتطوير قنوات الاتصال.
- إطلاع الطلاب باستمرار على كل ما هو جديد عن الخدمة باستخدام رسائل اتصالية يسهل فهمها.
- التواصل مع الطلاب للتعرف حاجاتهم وتوقعاتهم للخدمة التي تقدمها الجامعة.

7. **استشراف المستقبل: وتتمثل الممارسات التفصيلية لهذا السلوك القيادي فيما يلي:**

- خلق فرص مواتية تمكن الآخرين من تحقيق النجاح المنشود.
- تيسير مهمة القيام بالعمليات الفعالة للوقوف بدقة على الآمال، والطموحات، والتطلعات المتنوعة لعملاء الجامعة.

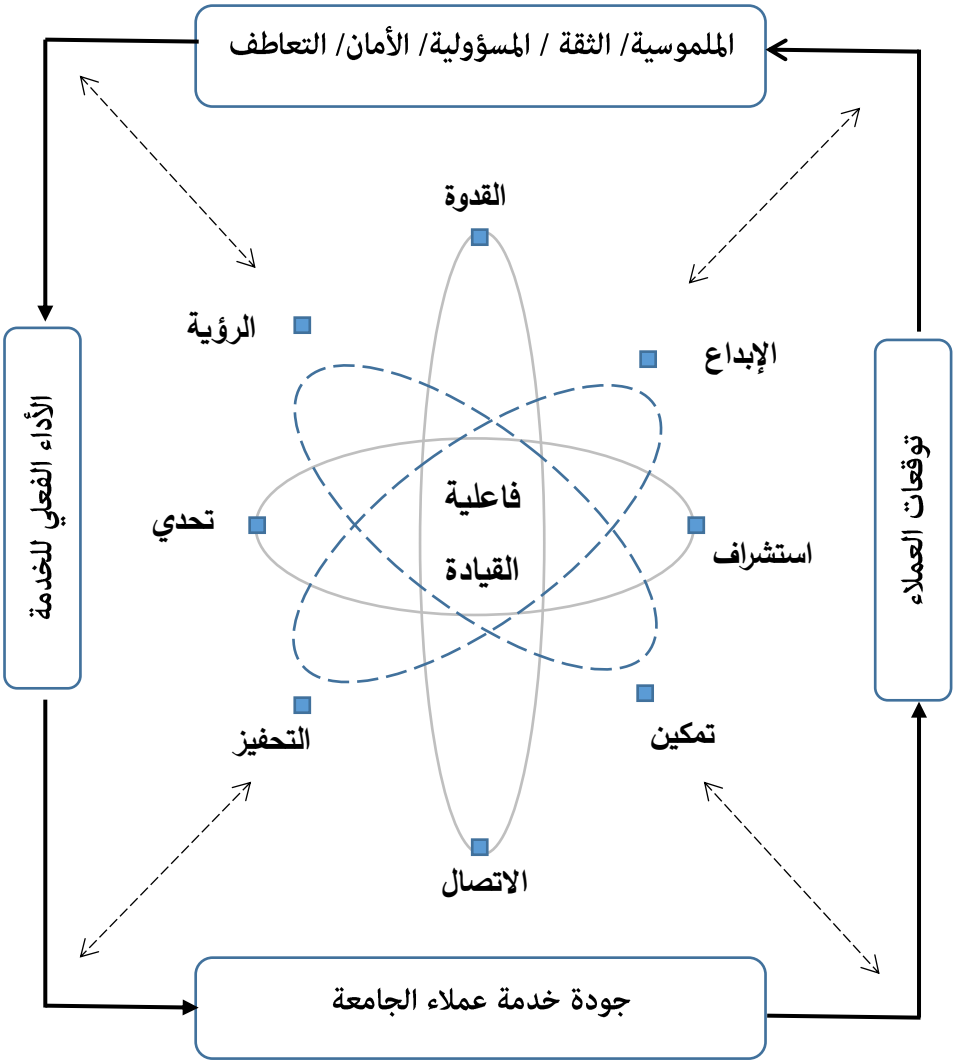
- تسهيل مهمة مشاركة عملاء الجامعة في وضع الخطط الإستراتيجية، والتشغيلية للمستقبل.
- تحديد الفرص المتاحة لتحقيق جودة الخدمة والتحديات التي تواجه الوصول لهذه الجودة.

8. الإبداع والابتكار: وتتمثل الممارسات التفصيلية لهذا السلوك القيادي فيما يلي:

- إتاحة الفرص لتطبيق الأفكار الجديدة في أساليب تقديم الخدمات للطلاب.
- الاهتمام بتنمية العاملين في الجامعة على الأساليب الحديثة والمتطورة في تقديم الخدمات.
- ابتكار خدمات جديدة تسهل على الطلاب الحصول على الخدمة بمعايير عالية الجودة.
- توظيف التقنيات الحديثة وشبكات الاتصالات الحديثة لتقديم الخدمات إلكترونياً.

شكل رقم (3)

نموذج فاعلية القيادة لتحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة- تصميم الباحث



النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

بعد استقراء شامل للأدبيات السابقة ذات العلاقة بجودة خدمة العملاء وفق نموذج "السيرفكوال" (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي تمثلت نتائج البحث الحالي فيما يلي:

(1) تمثلت أبعاد قياس جودة الخدمة وفق نموذج "السيرفكوال (SERVQUAL) وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي: الملموسية Tangibility: وتشمل المظهر الخارجي للأجهزة والمعدات المستخدمة، والبنية التحتية، والتجهيزات، والعاملين، ومواد وأدوات الاتصال. الثقة Reliability: وهي القدرة على أداء الخدمة المطلوبة بدقة، وكفاءة، وفاعلية. المسؤولية Responsibility: وهي الرغبة، والقدرة على مد يد العون لمساعدة للطلاب في الحصول على الخدمة المطلوبة بسرعة، وفاعلية. الأمان Security: وهو تحلي العاملين بالمعرفة، واللباقة، والكياسة، والقدرة على الفوز بثقة الطلاب عند تقديم الخدمة المطلوبة. التعاطف Empathy: وهو الاهتمام الشخصي بالطلاب، ورعايتهم والعناية بهم، والتعامل بشكل جيد مع مشاعرهم الشخصية عند تقديم الخدمة المطلوبة.

(2) تتمثل أنماط القيادة الأكاديمية في التعامل مع فجوة الجودة بين توقعات الطلاب والأداء الفعلي للخدمة وفق نموذج (SERVQUAL) للارتقاء بجودة الخدمة فيما يلي: المخرج Director: الذي يركز على توضيح توقعات العملاء، وتحديد المشكلات، وصياغة الأهداف المنشودة. الوسيط Broker: الذي يركز على توفير الموارد اللازمة لأداء مهام العمل المختلفة. المنتج Producer: الذي يركز على تحفيز دافعية العاملين، والوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية في العمل. المبتكر Innovator: الذي يركز على

الاهتمام بالتغيرات الحادثة في بيئة العمل، وتحقيق التكيف مع التغيرات الحادثة باستمرار في بيئة العمل. الموجه Mentor: الذي يركز على تنمية العاملين من منظور توجيهي قائم على إظهار الرعاية والاهتمام، والتعاطف مع الآخرين. المراقب Monitor: الذي يركز على ضمان الالتزام في العمل، ومتابعة التقدم الحادث، وتحليل النتائج في بيئة العمل. المنسق Coordinator: الذي يركز على الحفاظ على تدفق وتكامل النظام المؤسسي، والتنسيق، ومواجهة الأزمات، والتعامل مع القضايا الفنية. الميسر Facilitator: الذي يركز على تعزيز الجهود الجمعية المبذولة لبناء الثقة، وتحقيق التجانس والتكامل المؤسسي، والعمل الجماعي في إطار الفريق.

(3) أن دور القيادة الأكاديمية في الوفاء بتوقعات الطلاب كعملاء للجامعة وفق أبعاد نموذج (SERVQUAL) لجودة الخدمة تتمثل فيما يلي: (أ) العمل على توفير البيئة الأكاديمية التي تتصف بالجاذبية والصحية وتوفير كل الأجهزة والإمكانات اللازمة. (ب) العمل على الوفاء بالوعود وتقديم الخدمات للطلاب بدقة وكفاءة وفاعلية. (ج) العمل على تعزيز المسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين في الجامعة لتقديم خدمات تتوافق مع توقعات الطلاب. (د) تعزيز الممارسات وترسيخ القيم التي تزيد من شعور الطلاب بالثقة في الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين. (هـ) إظهار الاهتمام الشخصي بالطلاب والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على أن تتوافق الخدمات مع هذه التوقعات والاحتياجات.

(4) أن السلوك القيادي الفعال لتحقيق الكفاءة والفاعلية لجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي يتمثل فيما يلي: (أ) ضرب القدوة المثلى في الالتزام بسلوكيات القيادة الفعالة. (ب) الإلهام وبناء الرؤية المشتركة. (ج) تحدي

الوضع الراهن. (د) تمكين العاملين. (هـ) التحفيز. (و) الاتصال الفعال. (ز) استشراف المستقبل. (ح) الإبداع والابتكار.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل لها البحث الحالي يمكن تقديم التوصيات على في جزأين على النحو التالي:

أ. <u>توصيات لتطوير ممارسات جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، وتتمثل فيما يلي:</u>

(1) أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي تطبيق التصور المقترح لدور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة خدمة عملاء الجامعة وفق نموذج "السيرفكوال" (SERVQUAL) لجودة الخدمة من خلال العمليات القيادية التي تسهم في تحقيق عناصر النموذج (الملموسية، والمسؤولية، والثقة، والأمان، والتعاطف).

(2) أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على تحسين البيئة الأكاديمية الجاذبة والصحية داخل القاعات الدراسية وفي الحرم الجامعي، مع توفير أحدث التقنيات والأدوات والأجهزة المتطورة في العملية التعليمية.

(3) أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي نشر القيم التنظيمية الداعمة لتحقيق الجودة في جميع خدماتها التعليمية بما يعزز الثقة في نفوس طلابها بجودة ما يقدم لهم من خدمات.

(4) أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على تعزيز المسؤولية الفردية والتنظيمية في جميع عملياتها الإدارية والتعليمية لتقديم خدمات تتوافق مع توقعات طلابها.

(5) أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على تعزيز قيم الاحترام والتقدير للطلاب والتفاني في خدمتهم باعتبارهم المستفيد الأول من الخدمات التي تقدمها.

ب. <u>توصيات لتطوير الدور القيادي في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق جودة الخدمة، وتتمثل فيما يلي:</u>

(1) أن يتبنى القادة الأكاديميون ممارسات نموذج القيادة الفاعلة الذي يركز على ضرب القدوة المثلى في الالتزام بسلوكيات القيادة الفعالة، والإلهام وبناء الرؤية المشتركة، وتحدي الوضع الراهن، وتمكين العاملين، والتحفيز، والاتصال الفعال، واستشراف المستقبل، والابداع والابتكار.

(2) تطوير الممارسات القيادية في مؤسسات التعليم العالي اعتماداً على تحليل العلاقة بين توقعات عملاء الجامعة والخدمة المقدمة بما يمّكن القيادة من الارتقاء بجودة الخدمة مع التركيز على الأنماط التي تلعب دوراً إيجابياً ومنها (المخرج، والوسيط، والمنتج، والمبتكر، والمراقب، والمنسق، والموجه، والميسر).

(3) إعداد برامج تنمية مهنية للقيادات الأكاديمية لتنمية القدرات وصقل المهارات تسهم في بناء رؤية مستقبلية لمستوى الخدمة المقدمة للطلاب بما يحقق احتياجاتهم ويتوافق مع تطلعاتهم.

(4) أن تتبنى القيادة الأكاديمية قياس أبعاد نموذج "السيرفكوال" (SERVQUAL) لجودة الخدمة والإفادة من نتائجه في التطوير والتحسين المستمر لمنظومة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

(5) تعزيز دور القيادة الأكاديمية في ابتكار أساليب عمل جديدة وطرق مختلفة لتقديم الخدمة تتوافق مع التطورات والتغيرات التي أحدثتها ثورة المعلومات وتقنية الاتصالات.

(6) أن تعمل القيادة الأكاديمية بشكل مستمر على فتح قنوات اتصال وتواصل مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والمجتمع للتعرف على احتياجات العملاء وتوقعاتهم والعمل على تحقيقها.

(7) أن تتبنى القيادة الأكاديمية الأساليب التشاركية في العمل لتعزيز قيم التعاون العمل بروح الفريق الواحد، وبناء الرؤية المشتركة لتحقيق مستويات الجودة التي ترضي الطلاب كعملاء.

(8) أن تعمل القيادة الأكاديمية على استشراف المستقبل لتعزيز جودة الخدمة وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه الجامعة في سبيل الارتقاء بمستويات جودة الخدمة.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

- أبو فارة، يوسف أحمد (2005). "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي- مملكة البحرين – 11 – 13 أبريل، المجلد2 :868 – 897.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (1996). "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد4، العدد1: ص ص 9 – 41.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006). كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية – مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- إسماعيل، شاكر (2011). "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية"(دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة) **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، المجلة2، العدد 23: ص ص 175 -202.
- الحدابي، داود. قشوة، هدى (2009). جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد2، العدد47: ص ص 92 – 108.
- حسن، ماهر محمد. (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- حسين، أحمد علي (1996). "قياس جودة الخدمة بالتطبيق على الخدمات الطلابية بجامعتي اسيوط و جنوب الوادي"، كلية التجارة جامعة سوهاج ، مصر: **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ،المجلد10، العدد 2: ص ص 401 – 436.
- الحكيم، ليث. زوين، عمار. الميالي، حاكم (2009). تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD "دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة"، **مجلة مركز دراسات الكوفة**، العدد12: ص ص 181 – 226.

- داوود، عبد العزيز أحمد (1432هـ). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ساعد، زكي خليل (2003). تسويق الخدمات وتطبيقاته. جده: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- سلمان، محمد إبراهيم (2013). "مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF)" ، **مجلة جامعة الأقصى** (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد17: ص ص 1- 50.
- سيف، ناصر. السرطاوي، خالد. الأقرع، سارة (2014). "مستوى جودة الخدمات الطلابية ورضا الطلبة عنها في الجامعات الأردنية الحكومية"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد7، العدد15: ص ص 161 – 186
- الطائي، رعد. قاسم، صبيحة. الوادي، محمود (2013). "تقويم جودة الدراسات العليا في إحدى كليات جامعة بغداد في ضوء بعض العوامل المؤثرة فيها"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد11: ص ص 63 – 94.
- عاشور، يوسف. العبادلة، عثمان (2007)."قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة MBA في برنامج الجامعة الإسلامية بغزة"، **مجلة جامعة الأقصى**، (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد11، العدد1: ص ص 98 – 128.
- عزام، زكريا (2014). "دور مؤسسات التعليم العالي في تطوير جودة مخرجات الخدمات التعليمية في الجامعات الأردنية"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد7، العدد17، ص ص 141 – 160.
- غبور، أماني السيد (2009). وعي طلاب كلية التربية النوعية بجامعة المنصورة بجوة الخدمة التعليمية التي تقم لهم في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي (الدولي الأول- العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" في الفترة من 8 – 9 أبريل 2009م، كلية التربية النوعية بالمنصورة، جمهورية مصر العربية.
- القريوتي، محمد قاسم (2003). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط4، عمّان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- مجاهد، محمد. عطوة، وبدير، المتولي إسماعيل (2006). الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي. المنصورة، جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الورثان، عدنان بن أحمد (1436هـ). الجودة والتميز في التعليم، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة (16)، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض.
- خطة التنمية التاسعة (1430– 1435هـ). الرياض: وزارة التخطيط والاقتصاد.
- السجل الوطني للتعليم العالي(1433هـ). المجلد 4.الرياض: وزارة التعليم.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Al-Hudaithy, A. (2014)." The effect of the service quality provided by Saudi universities on students' satisfaction: A marketing approach". **Journal of Administrative and Economic Sciences**, 7 (2), 45-76.
- Asgari, M. (2014). "The effect of leadership styles on employees' commitment to services quality in Bank Melli branches of Isfahan". **Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review**, 3 (12), 113-129.
- Drafke, M. (2009). **The Human Side of Organizations** (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Foster, S. (2010). **Managing Quality: Integrating the Supply Chain** (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ham, L., & Hayduk, S. (2003). " Gaining competitive advantages in higher education: Analyzing the gap between expectations and perceptions of service quality". **International Journal of Value-Based Management**, 16 (3), 223-242.
- Harding, P. (2005). "Quality and conceptual tool-making". **Management Today**, 21 (8), 31-32.
- Hashim, R., & Mahmood, R. (2012)." How do our Malaysian academic staff perceive their leaders' leadership styles in relation to their commitment to service quality? " **International Journal of Arts & Sciences**, 5 (3), 231-242.
- Kassim, N., Bogari, N., & Zain, M. (2013). "Service quality of a public university in Saudi Arabia". **Journal of E-Learning and Higher Education**, 2013, 1-18.
- Khoshafian, S. (2007). **Service-Orientated Enterprises**. Broken Boca Raton, FL: Averbach Press.
- Kumar, V., & Kumar, U. (2011). "The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in the Thai manufacturing industry". **International Journal of Quality and Reliability Management**, 28 (2), 159-219.
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C., Boshoff, C., & Terblanche, N. (2004). **Marketing** (2nd ed.). Cape Town: Oxford University Press.
- Marden, T. (2007). Principles of Strategic Management (3rd ed.). Hampshire, UK: Ashgate Press.

- Markovic, S. (2006). "Expected service quality measurement in tourism higher education". **Nase Gospodarstvo**, 52 (1 & 2), 86-95.
- Milakovich, M. (2006). **Improving Service Quality in the Global Economy: Achieving High Performance in the Public and Private Sectors** (2nd ed.). Boca Raton, FL: Auerbach Press.
- Moscardo, G. (2006). Using the critical incidents technique to understand service quality in tourist accommodation. In B. Prideaux, G. Moscardo & E. Laws (Eds.), **Managing Tourism and Hospitality Services: Theory and International Applications** (pp. 17-32). Wallingford, UK: CAB International.
- Nasseef, M. (2014). "Measuring the quality of educational service provided by business administration department using the SERVQUAL Instrument at King Abdul-Aziz University-Jeddah". **Journal of Business Studies Quarterly**, 5 (4), 147-172.
- Osseo-Asare, A., Longbottom, D., & Murphy, W. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. **Quality Assurance in Education**, 13 (2), 148-170.
- Palmer, A. (2008). **"Principles of Services Marketing** (5th ed.)". Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994)." Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria". **Journal of Retailing**, 70 (3), 201-230.
- Pycraft, M., Singh, H., Phihlela, K., Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). **Operations Management** (2nd ed.). Cape Town, South Africa: Pearson Education.
- Robbins, S., & DeCenzo, A. (2008). **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications** (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Schneider, B, & White, S. (2004). **Service Quality Research Perspectives**. London, UK: Sage Publications.
- Seth, N., Deshmukh, S., & Vrat, P. (2005)." Service quality models: A review". **International Journal of Quality and Reliability Management**, 22 (9), 913-949.
- Thompson, N. (2009). **People Skills** (3rd ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan.

- Van Ameijde, J., Nelson, P., Billsberry, J., & Van Meurs, N. (2009)."Improving effective leadership in higher education institutions". **Higher Education**, 58, 763-779.
- Van Schalkwyk, R.D. (2011). The impact of leadership practices on service quality in private higher education in South Africa. **MA thesis**, University of South Africa, South Africa--Pretoria. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3499352).
- Voon, B. (2006). "Linking a service-driven market orientation to service quality". **Managing Service Quality**, 16 (6), 595-619.
- Voss, R., Gruber, T., & Szmigin, I. (2007)." Service quality in higher education: The role of student expectations". **Journal of Business Research**, 60 (9), 949-959.
- Wang, V., & Berger, J. (2010)." Critical analysis of leadership needed in higher education". **International Forum of Teaching and Studies**, 6 (2), 3-12.
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, J., & Gremler, D. (2008). **Services Marketing**. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.

دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء في القطاع الحكومي

إعداد

د. محمد بن ناصر باصم

ملخص:

تعد الرقابة الإدارية إحدى وظائف الإدارة المهمة التي تنطوي على كثير من القضايا الحيوية والتحديات والفرص في آن واحد؛ إذ هي تمارس بالتكامل والتداخل مع وظائف الإدارة الأخرى للتحقق من أن العمل يسير في اتجاه تحقيق الهدف بصورة مرضية. وفي القطاع العام تمارس الرقابة الإدارية من خلال مجموعة من الأجهزة الداخلية والخارجية ضمن إطار تشريعي من الأنظمة واللوائح والقرارات. وتشكل الرقابة على الخدمات المقدمة للعملاء تحدياً للأجهزة الرقابية من حيث التحقق من قيام الأجهزة الحكومية بتقديم الخدمة على أكمل وجه. فقد تتعدد أسباب سوء الخدمة سواء كان السبب إدارياً، مالياً، اجتماعياً؛ مما يصعب معه ممارسة الدور الرقابي. وعليه تهدف الورقة إلى التعرف على دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات من منظور قانوني، وسبل تطوير دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: مفهوم الرقابة الإدارية لخدمة العملاء. المبحث الثاني: دور الأجهزة الرقابية في مراقبة الخدمات المقدمة للعملاء. المبحث الثالث: وسائل تفعيل دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

مقدمة:

تقوم السلطة التشريعية في الدول بشكل عام بوضع إستراتيجيات وخطط وسياسات عامة تحدد اتجاه العمل للحكومة في الفترة المستقبلية، وتسعى بطبيعة الحال إلى تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفاعلية. وعليه تقوم السلطة التنفيذية بالقيام بالوظيفة الإدارية في الدولة، من خلال تنفيذ الأهداف العامة عن طريق اختيار أنسب الوسائل وتقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة برفع كفاءة الأهداف ذاتها، وهذه الوظيفة يتمِ تنظيمها في الدولة ليقوم بها الجهاز الإداري. لذا يمكن القول إنه بينما يُعنَى عمل السلطة التشريعية بوضع الإستراتيجيات والقوانين النافذة، فإن الجهاز التنفيذي يتولى التطبيق.

بمقتضى هذا المفهوم، تصبح العلاقة بين الجهاز التشريعي في الدولة والجهاز التنفيذي علاقة وثيقة وذات أهمية بالغة. فالجهاز التنفيذي يترجم السياسات والخطط ويضعها موضع التطبيق، ويختار الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف المنشود بكفاءة وفاعلية. والجهاز التنفيذي له أن يحاسب الجهات الإدارية الفرعية على اختياراتها لوسائل العمل، ويقدم للجهات المختصة البيانات والمعلومات اللازمة عن التنفيذ، والتي تستخدمها لإعادة رسم السياسات والخطط العامة وتقديم خدمة متميزة وراقية للعملاء.

والرقابة ليست سلطة قائمة بذاتها، فالأجهزة الرقابية لا تملك إصدار القرار ولا التنفيذ. بل تهدف إلى مراقبة الخدمة التي تقدمها الجهة الإدارية، والتأكد من أنها تسير حسب الخطط والسياسات والقوانين واللوائح والتعليمات والقرارات المقررة، وتكشف الخطأ والانحراف، وتبلغ المسؤولين بها. والسعي نحو تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها القطاعات الحكومية.

يتضح مما سبق أهمية وظيفة الرقابة الإدارية للحكومة التي تعتبر من أدق وأهم الوظائف الإدارية في الدولة.

ويثار التساؤل حول دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، وما إذا كان من مهام الرقابة الإدارية؟ وهل توجد الأنظمة والقرارات الداعمة لقيام الأجهزة الرقابية بهذا الدور؟، وما الأجهزة الرقابية التي أوكل إليها الرقابة على الخدمات؟ وهل هذه الرقابة فاعلة وتحقق دوراً إيجابيا في الارتقاء بالخدمات؟ وما المعوقات التنظيمية لقيامها بهذا الدور؟ وأخيراً الحلول المقترحة لمساهمة فاعلة من الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمة؟

لذا يهدف البحث إلى التعرف على دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات من منظور قانوني، وسبل تطوير دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. وقد تم تقسيم الورقة إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: مفهوم الرقابة الإدارية لخدمة العملاء. المبحث الثاني: دور الأجهزة الرقابية في مراقبة الخدمات المقدمة للعملاء. المبحث الثالث: تطوير الرقابة على الخدمات في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذه الأهداف سيتم الاستعانة بالمنهج الوصفي والتحليلي من خلال جمع وتحليل الأنظمة واللوائح والقرارات والأحكام القضائية ذات العلاقة، بالإضافة إلى الكتب والمراجع ذات العلاقة بموضوع البحث.

المبحث الأول: مفهوم الرقابة الإدارية لخدمة العملاء:

الرقابة هي النشاط الذي يتم من خلاله التحقق من أن كل فرد في التنظيم أدى ما هو مسئول عنه وفقًا للخطط المرسومة والسياسات الموضوعة.[1] والرقابة ليست حكراً على الإدارة العليا فقط، بل إنها مسئولية كل رئيس بما يتوافق مع مستواه الإداري للتأكد من أن الخدمة التي قدمت تواكب الخطط الموضوعة.

وتضطلع الرقابة الإدارية أيضًا على كونها تُظهر نقاط القوة والضعف، والأخطاء في الخدمة المقدمة للعملاء، حتى يمكن إصلاحها، والارتقاء بها. وبناءً عليه فالرقابة في رفع مستوى خدمة العملاء تتطلب أن يكون تقديم مستوى

[1] الدكتور زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة ط1، ص. 15 (2011).

خدمة رفيع هدف من أهداف الإدارة. والمدير الذي لم يضع خدمة العملاء كهدف لا يستطيع أن يتأكد من أن مرؤوسيه قدموا الخدمة المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

ومن المهم لتحقيق خدمة عملاء متميزة أن تنصب الرقابة على الأخطاء التي حدثت، وتدارك الأخطاء قبل وقوعها من خلال التحسين المستمر في الخدمات ودراسة رغبات العملاء دراسة دقيقة ووضعها من أولويات الإدارة.

ويقوم القطاع الحكومي بعدد كبير ومتنوع من الخدمات للعملاء، وفي أماكن مختلفة، مما يجعل الرقابة على مستوى الخدمات في ضوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات والأنظمة واللوائح أمر صعب، ويجعل دور الأجهزة الرقابية في الارتقاء بالخدمات وتصحيح الأخطاء أمر أكثر صعوبة.[2] فخدمة العملاء في القطاع الحكومي تختلف عن القطاع الخاص، كونها ذات طبيعة قانونية خاصة، وذات أهداف مختلفة، مما يؤثر في تحديد المختص بالتخطيط والتنفيذ والرقابة. خاصة مع تعدد المستويات الإدارية، والمركزية، وضعف المرونة الإدارية، وضعف الاهتمام بالجانب التقني في بعض الجهات الحكومية، وعدم الاهتمام بتدريب وتطوير الأيدي العاملة، وغياب الحوافز للموظف، مما يؤثر سلبًا في الخدمة المقدمة للعميل.

ومن الصعوبة بما كان تقديم تعريف محدد وشامل للرقابة الإدارية على خدمة العملاء، وذلك كون القطاع الحكومي يخضع في بعض الأحيان لأنظمة، ولوائح غير مرنة، وصعبة التطبيق، ويحتاج تعديلها وقتًا من الزمن. مما يضع الجهاز الحكومي أمام خيارين، أولهما تقديم خدمة دون المستوى، وتعريض الرؤساء للمساءلة من الإعلام والجمهور، أو التراخي في تطبيق النظام، وتعريض الموظفين للمساءلة والعقاب من الجهات الرقابية أيًا كانت.

ونحن بصدد دراسة الرقابة الإدارية في خدمة عملاء القطاع الحكومي، إنما نراقب أداء الأجهزة الحكومية من خلال قياس جودة الخدمة. والخدمات العامة

[2] أ. د. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ص. 68 (2008).

المقدمة للمستفيدين سواء كانت إدارية، أو اجتماعية، أو صحية، أو قانونية، أو اقتصادية، أو تعليمية، أو ثقافية، والتي تقدم من أجهزة القطاع العام دون أن يكون الربح هو الهدف الأساسي من تقديم الخدمة. ويقاس أداء الجهة الحكومية من خلال عمليات منظمة لقياس المخرجات والنتائج، ومعرفة ما تم إنجازه وأثره على المستفيدين، وابراز نقاط القوة والضعف، وتحديد المشكلات، وسبل علاجها لتحقيق الهدف.[3] ومن مؤشرات فعالية أجهزة الخدمات العامة، السرعة في تأدية الخدمة، جودة الخدمة، سهولة الحصول على الخدمة، الراحة النفسية لطالب الخدمة، والاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة.[4]

وعليه نقصد بالرقابة الحكومية بأنها مجموعة من الإجراءات التي تضعها الحكومة للتحقق من أن القطاع الحكومي نفذ بشكل فعلي الخطط والبرامج والسياسات المرسومة، ولإيجاد وتصحيح الانحرافات، وتشجيع ودعم نقاط القوة. وهي عملية دائمة ومستمرة وملازمة لوظيفة الإدارة، وهي كذلك توجيه لسلوك الموظفين عن طريق وضع أطر التعامل مع المستفيدين، ومخالفة من يخرج عنها. وقد تعني مراجعة سلطة أعلى لسير تقديم الخدمات وملاءمتها ومشروعيتها. وتعني أيضًا الكشف عن المعوقات والانحرافات واصلاحها.

وتتولى الرقابة على الخدمات الحكومية مجموعة من الأجهزة داخلية وخارجية، سياسية وإدارية وقضائية، مباشرة وغير مباشرة، ذات طبيعة قانونية خاصة بحسب نوع الخدمة ووسيلة تقييم الأداء.[5] سواء كانت الرقابة على مدى التزام الجهة الحكومية بالإجراءات الشكلية والنماذج النمطية، أو من الناحية الموضوعية التي نركز فيها على النتائج بهدف التأكد من مشروعية وسلامة

[3] د. السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، ص. 43 (2011).

[4] حسن الأسمري، إجراءات الخدمات ومشكلاتها في أجهزة الخدمات العامة ذات العلاقة بالجمهور، ندوة واقع الإجراءات الإدارية الحكومية وإمكانية تبسيطها: المنعقدة بمعهد الإدارة العامة في الفترة من 24-1407/2/25هـ.

[5] أ.د. محمد عيسى الفاعوري، مرجع سابق، ص. 35-64 (2008).

التصرفات الإدارية والمالية، واستخدام المال العام لما خصص له، وعدم إساءة استعمال السلطة، والتقيد بالقوانين المقررة.

ومن المهم لأي دولة تحديد اختصاصات الجهات الرقابية وسلطاتها، خاصة مع خصخصة الخدمات وشراكة القطاع العام مع الخاص. فمن المتصور أن يحدث تقصير من المتعاقد الخاص أثناء تقديم الخدمة للمستفيدين، ونكون هنا أمام مهمة تحديد الجهاز الرقابي المختص بالواقعة، وكذلك التكييف القانوني لها.

وعليه ومن خلال عرض المفاهيم الأساسية للرقابة الإدارية على الخدمات العامة نجد أنه رغم صعوبة إيجاد إطار نظري للمصطلح، إلا أن الدول تعي تماماً أهمية الرقابة الإدارية على الخدمات، وتسعى لتطوير الخدمات العامة، والرقابة عليها. لذا سنتناول في هذا المبحث: أهمية الرقابة الإدارية في رفع مستوى الخدمات، وأشكالها، ومراحلها، وشروط نظام الرقابة الفعال في خدمة العملاء.

أولاً: أهمية الرقابة في رفع مستوى خدمة العملاء:

خدمة عملاء القطاع الحكومي هي واجب من واجبات الإدارة وهدف من أهم أهدافها، بل إن نجاح الإدارة يقاس برضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. وفي خضم قيام الإدارة بمهامها في خدمة العملاء قد يعتري تقديم الخدمة بعض القصور أو الانحراف، مما يستلزم إشراف الجهات الرقابية. وعليه برزت أهمية الرقابة خاصة في الجوانب الإدارية والمالية، وأصبحت وظيفة الرقابة ملازمة للإدارة وشريك في الإصلاح والتنمية، وذلك بهدف معرفة أوجه الخلل والتغلب عليها، وتحديد المسؤولية باستخدام أساليب علمية تقيس جودة الخدمة ورضا المستفيدين عنها وسير العمل وفقًا للخطط والبرامج الموضوعة سلفاً، وجمع المعلومات ورفعها إلى السلطة متخذة القرار للتصرف.

إن تقديم خدمة متميزة لعملاء القطاع الحكومي هدف واسع يجب تحديده بسلسلة من الإجراءات. وفي حال عدم وضوح الإجراءات والقرارات

الخاصة بالخدمة التي تلزم الرئيس قبل المرؤوس يصبح الدور الرقابي مقيدًا بتقديم الخدمة فقط وليس جودة الخدمة، خاصة مع السلطات الواسعة والاستثنائية لجهة الإدارة. وتظهر الحاجة إلى الرقابة للارتقاء بالخدمات المقدمة للعملاء من خلال عدد من الأسباب نذكر منها:

أولاً: حاجة القطاع الحكومي إلى مقارنة الخدمات المقدمة مع الأهداف الموضوعة ورضا المستفيدين عنها. وذلك كون وظيفة التخطيط للخدمات تصبح بلا طائل، إذا لم توضع تحت اختبار الرقابة الإدارية. للتأكد من صلاحية هذه الخطة ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الرقابة.

ثانياً: في مجال خدمة العملاء لا يقتصر دور الرقابة على معرفة الأخطاء. فتبرز الحاجة إلى معرفة أسباب عدم قيام الأهداف الموضوعة بتلبية طموحات العملاء. والتحقق من عدم تكرار اختلاف خطط الخدمات عن التنفيذ، إن وجدت، والعمل على النهوض بالخدمة من خلال التقريب بين الأداء الفعلي والمستهدف. ولا يمكن القيام بهذا الدور دون رقابة إدارية فعالة.

ثالثاً: في ظل التطور السريع والكبير في مجال خدمة العملاء، يمكن للرقابة الإدارية استنباط الفرص الإيجابية المستجدة وعرضها على جهات التشريع والتطوير. فتغيير خطط الخدمات لا يلزم أن يكون بسبب فشل الخطة أو التنفيذ، بل قد يكون بسبب بروز متغيرات إدارية، ثقافية، اجتماعية، تقنية، واقتصادية لم تكن موجودة وقت إعداد الخطة. وتقوم الأجهزة الرقابية مهما كان نوعها بإبراز هذه المتغيرات وكشف الفرص الإيجابية للتغيير بحيث يمكن استثمارها في تقديم خدمة أفضل. وعلى سبيل المثال تزايد الإقبال على الخدمات الإلكترونية يعني التوسع في تقديم الخدمات بهذا الأسلوب.

رابعاً: الرقابة ضرورية للتحقق من فاعلية استخدام موارد الجهة الإدارية المسخرة لها في تقديم أفضل الخدمات. فيتم لفت نظر جهة الإدارة بضرورة

استخدام كافة الموارد المالية والإدارية والرقابية والتقنية. ومثال ذلك فشل الجهاز الحكومي في الاستفادة من رخصة استخدام محرك بحثي عالمي مجاني، وتقديم طلب لشراء برنامج عالي التكلفة قاصر في تقديم الخدمة.

وقد توصلت دراسة لدور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية إلى "أن غالبية الأجهزة الرقابية غير راضية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية لعدة أسباب من أبرزها تفشي المحسوبية، وضعف فاعلية تنفيذ المشروعات العامة. كما توصلت الدراسة إلى أن غالبية الأجهزة الرقابية راضية لحد ما، عن دورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، مع وجود عدة معوقات تعيق أداء هذه الأجهزة من أبرزها ضعف الحوافز المادية للمراقبين، وعدم وجود الضمانات التي تكفل لهذه الأجهزة العمل بحرية أكبر."[6]

ثانياً: أشكال الرقابة الإدارية على الخدمات المقدمة للعملاء:

تتعدد أشكال الرقابة وتتفاوت في نماذجها. فتُقَسّم بحسب المعايير الرقابية إلى رقابة على أساس الإجراءات7، ورقابة على أساس النتائج[8]، وبحسب التوقيت إلى رقابة سابقة[9] ورقابة لاحقة[10]، وبحسب المصدر إلى رقابة داخلية[11] ورقابة خارجية[12].[13] ومن أشكال الرقابة على الخدمات المقدمة للعملاء:

[6]نوف حسن زيلع و أحمد بن سالم العمري، دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك سعود، م25، العلوم الإدارية(1)، ص39، الرياض (1434هـ 2013م).

[7]تقوم بقياس التصرفات التي تصدرها المنظمات العامة ومطابقتها بالقوانين والقواعد والطرق والإجراءات.

[8]تقوم بقياس النتائج النهائية وفق معايير موضوعية يمكن قياسها.

[9]تقوم بترشيد القرارات وتهدف إلى ضمان حسن الأداء السابق للقرار.

[10]تقوم بالتحقق من صحة التصرف بعد صدوره.

[11]الرقابة التي تمارسها الجهة على أوجه نشاطها.

[12]الرقابة بواسطة أجهزة متخصصة مستقلة.

[13]حزام ماطر المطيري و هاني يوسف خاشقجي، الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة م10، ص 70 (1417هـ-1997م).

1- الرقابة على الخدمات المستنبطة من نمط الأداء: وتعني دراسة الوقت والحركة والتكلفة النمطية للوصول إلى خدمة أفضل.
2- الرقابة المستخدمة لحماية الممتلكات الحكومية: وتعني أن تقوم الخدمة على أساس حماية المال العام من الفساد الإداري بكل صورة.
3- الرقابة الموجهة: وهذا النوع من الرقابة يبحث عن الانحرافات في تقديم الخدمة من خلال معايير قياس موضوعية، وسبل اتخاذ إجراءات تصحيحية قبل أن ينتهي أداء العمل. وتعتمد الرقابة الموجهة على سرعة الحصول على معلومات بشأن الخدمات ومدى التقدم في الخدمات بشكل دقيق ودوري، لإصدار قرارات تصحيحية مُسببة لرفع مستوى الخدمة.
4- الرقابة الوقائية: وتعني التحقق من سلامة إجراءات تقديم الخدمة من خلال تسلسل معين وإجراءات متعاقبة محل مراجعة وتحقيق ويقوم بها مراقبون مختلفون. ومثالها الموافقة على استرجاع رسوم الخدمة، والذي يمر بتسلسل إجراءات دقيق لمنع حدوث خطأ مالي في الحسابات الإدارية.[14]
5- الرقابة على نتيجة الخدمة: ويركز هذا النوع من الرقابة على النتيجة بعد تقديم الخدمة، لمحاولة تجنّب الأخطاء وتقديم خدمة أفضل. وبالتالي يركز هذا الأسلوب على أن رضا العميل هو الهدف ولجهة الإدارة اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف.
6- الرقابة على الموارد البشرية: وتعني التحقق من مدى قدرة التنظيم على اشباع الحاجات الأساسية للأفراد العاملين فيه وإدارتهم بالشكل السليم، لاسيما وأن قطاع الخدمات الحكومي يعتمد على أداء الأفراد ونشاطهم في تقديم أفضل خدمة. فلا يمكن للجهة الحكومية تقديم خدمة متميزة للغير

[14] د. سمير أحمد عسكر، إستراتيجيات الرقابة الإدارية مالها وما عليها، المجلة العربية للإدارة، ص59، (1985م).

وهي تعجز عن توفير بيئة إدارية متميزة للعاملين تعزز بها الولاء للمنظمة.

وأنواع الرقابة السابقة ليست محصورة فيما سبق ذكره فقط، فالدول والمنظمات تستخدم مزيجاً من أنواع الرقابة.

ثالثاً: معوقات الرقابة الإدارية على الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي:

تتم عملية الرقابة على الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي على ثلاثة محاور أو خطوات هي:[15]

1- وضع مستويات ومعايير للخدمة تحدد الأداء المرغوب فيه والمستوى المثالي المطلوب تحقيقه مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة وطبيعة الخدمة.
2- مقارنة مخرجات الخدمة بمستويات ومعايير الخدمة بموضوعية تامة، للتحقق من عدم انحراف التنفيذ الفعلي عن المستهدف.
3- اتخاذ قرارات تصحيحية لمعالجة عدم تقديم الخدمة بالشكل المطلوب.

إلا أن هناك بعض المعوقات التي تؤثر على عملية الرقابة الإدارية لخدمات العملاء في القطاع الحكومي. أولاً، صعوبة قياس الخدمة المتميزة بمعايير كمية، فقيام جهة الإدارة بتقديم الخدمة في فترة زمنية قصيرة، لا يعني بالضرورة أن الخدمة المقدمة متميزة. والإيرادات العالية التي تحققها جهة خدمية حكومية لا يعني أنها تحقق رضا للعملاء أو حتى تحقق أهداف الجهاز. حتى استبانات قياس مدى رضا العملاء التي تقدمها الجهات الحكومية يمكن التلاعب في صياغتها أو في مخرجاتها بشكل أو بآخر.[16] وعليه، فإن تقييم الخدمة يعد من التحديات التي تواجه الأجهزة الرقابية.

[15] أ.د. محمد عيسى الفاعوري، مرجع سابق، ص. 88-95.
[16] نوف حسن زيلع، وأحمد بن سالم العمري، مرجع سابق، ص 49.

ثانياً، بسبب ارتباط اعمال الجهات الحكومية بعضها ببعض خاصة فيما يتعلق بالمعلومات، يصعب قياس نتائج أعمال بعض الجهات الحكومية بمعزل عن الأجهزة الأخرى، ومن ثم يصعب تحديد مسئولية تدني مستوى الخدمة وفرض الرقابة عليها. لذلك رفع مستوى الخدمة في القطاع الحكومي يرتبط بمدى نجاح الحكومة ككل وليس قطاع واحد فقط.[17]

رابعاً: شروط نظام الرقابة الفعال للخدمات المقدمة من القطاع الحكومي:

مع تعدد أنواع الرقابة الإدارية، يلزم تحديد شروط نجاح نظم الرقابة الإدارية فيما يتعلق بخدمة العملاء، ويمكن استعراض هذه الشروط بما يلي:

1- من المهم أن يتناسب ويتجانس نظام الرقابة الإدارية مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة. فنظم الرقابة الإدارية على الخدمات المقدمة في القرى والمدن الصغير، تختلف عن تلك المقدمة في المدن الكبرى من حيث التنوع في الخدمات المطلوب وكثرة الخدمات. وبذلك يجب استخدام وسائل أسرع في الرقابة الإدارية يتناسب مع ضغط العملاء وحاجاتهم.[18]

2- من المهم أن يكون لدى نظام الرقابة الإداري سرعة ردة فعل في حالة وجود قصور في الخدمة، بحيث يقوم نظام الرقابة بتنظيم العملية من لحظة حدوث الانحراف إلى اكتشافه ومن ثم اتخاذ قرار العلاج والتأكد من نجاحه.[19] وإذا حدث أي تراخٍ في نظام الرقابة سيكون مؤثرا بشكل كبير على سمعة الجهاز الإداري. لذا ولضمان نجاح النظام يجب زيادة سرعة الحصول على المعلومات للأجهزة الرقابية حتى يتسنى لها اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

[17] أ.د. محمد عيسى الفاعوري، مرجع سابق، ص. 203.
[18] د. سمير أحمد عسكر، مرجع سابق، ص. 68.
[19] أ.د. محمد الفاعوري، مرجع سابق، ص. 69.

3- توافر المرونة في نظام الرقابة على خدمة العملاء. بحيث يظل صالح وإن حدث تغيير في الظروف يدعو لتبني وسائل أخرى لتقديم خدمة متميزة، وعلى النظام مراعاة هذا التغير وتقديره إذا حقق الهدف المنشود.[20]
4- أن تتواءم التكلفة الاقتصادية لنظام الرقابة مع الأهمية، بحيث تكون الرقابة الإدارية فعالة اقتصادياً وغير مكلفة، حتى تستمر الجهة في مهمة الرقابة دون تثاقل واحتجاج بقلة الإمكانيات في التنفيذ.
5- أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم للعملاء الداخليين والخارجيين حتى يتم تطبيقه وتفعيله. فهناك وسائل ونظم رقابية تحتاج متخصصين في الإحصاء أو التقنية مما يصعب الحصول على المعلومة وتفعيل الرقابة الإدارية. كما لو تطلب النظام تسجيل موعد لتقييم الخدمة أو كان استبيان رضا العميل معقد أو صعب الفهم، مما يؤخر الوصول للمعلومة.[21]
6- أن يكون نظام تقديم الخدمة قادراً على تحديد المسئول، وبالتالي يسهل فرض الرقابة وتحديد المسؤول في حالة التقصير.

المبحث الثاني: أنواع الرقابة الإدارية على الخدمات المقدمة للعملاء في المملكة العربية السعودية:

تتعدد أنواع الرقابة على الخدمات بحسب الأجهزة المختصة بالرقابة، والأنظمة واللوائح المنظمة لعملها، والتشريعات المنظمة للخدمة. وعلى الرغم من تنوع الأجهزة الرقابية ووسائل وأدوات ممارسة الرقابة، إلا أن هناك وحدة في الهدف، حيث إن جميع القطاعات الحكومية الخدمية تبحث عن تحقيق خدمة أفضل للعميل، واكتشاف مدى حسن سير العمل في الأجهزة الحكومية، والتزام الجهاز الإداري بالسياسة العامة للحكومة، وضمان تطبيق الأنظمة واللوائح

[20] الدكتور زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص. 94.
[21] الدكتور زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص. 57.

والمالية والوظيفية. وسنتناول في هذا المبحث أنواع الرقابة على الخدمات; بتقسيم الرقابة إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية، وعرض وتحليل الأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة لعمل الأجهزة الرقابية.

أولاً: الرقابة الداخلية:

هي رقابة جهة الإدارة لنشاطاتها وأعمالها بشكل عام، فتشمل الرقابة على النواحي المالية والإدارية ووسائل وطرق تقديم الخدمة وشئون الموظفين واللوائح، بالإضافة إلى التعرف على معوقات تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.[22]

والأصل أن تقوم الرقابة الإدارية الداخلية من خلال التدرج الرئاسي للتنظيم بحيث يراقب الرئيس المباشر المرؤوسين من خلال تنفيذ القرارات الإدارية، وتحقيق الأهداف الموضوعة، أو من خلال معايير قياس الأداء أو من خلال عمليات التفتيش أو من تقارير أجهزة الرقابة الداخلية المتخصصة. وعليه يقوم صاحب الصلاحية بالتأكد من حسن سير العمل ومن تنفيذ قراراته وتعليماته وتوجيهاته، ومن التزام مقدمي الخدمة في أدائهم بالأنظمة واللوائح ودليل الإجراءات المنظمة للأعمال.

ويمكِن أن يتم التكليف بالرقابة من خلال أجهزة داخلية متخصصة بحيث تكون جزءًا من التنظيم، فعلى سبيل المثال: إدارة المتابعة، وحدات المراجعة الداخلية، أو إدارة الجودة. والهدف من إنشاء هذه الوحدات هو فصل سلطة الرقابة عن اتخاذ القرار للتأكد من حيادية المراقب، والتحقق من حسن تنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف باستقلالية. ولتنفيذ الهدف تقوم أجهزة الرقابة الداخلية برفع تقارير دورية عن نتائج الأعمال، وتحديد معوقات التنفيذ. بهدف ضمان حسن تقديم الخدمة وانتظام الجهة في أدائها لعملها، وحسن تنفيذ الأنظمة واللوائح. واحترام الواجبات الوظيفية، وتصحيح الخطأ الناتج عن قيامها

[22] أ.د. حسين مصطفى هلالي، أساليب الرقابة المالية الحكومية وتطوير رقابة الأداء الحكومي، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "إعادة هندسة الإدارات الحكومية في ظل المستجدات الدولية"، ص-317، القاهرة، 17-21 ديسمبر 2006.

بأعمالها المتعلقة بمخالفة مبدأ المشروعية أو عدم الملاءمة، من خلال سحبها أو إلغائها أو تعديلها أو استبدالها للقرارات الإدارية التي تعطل الحصول على الخدمة.

وتبحث الإدارة، حين تمارس دورَها الرقابيّ، عن التأكد من حسن تطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية والمالية المقررة، واكتشاف الانحرافات. ومن ثمّ إيجاد الحلول التي تصوب الانحراف وتعيد الجهة الإدارية إلى المسار القانوني الصحيح. كما تتحقق على حسن استخدام الموارد لتقديم أفضل خدمة ممكنة بفاعلية.

ويؤثر أسلوب التنظيم الإداري تأثيراً جوهرياً على الخدمات والرقابة عليها. ففي النظام اللامركزي تستقل الجهات ذات الشخصية المعنوية المستقلة في القيام بواجبها الرقابي على الخدمات بما يتوافق مع الهدف العام للجهة. أما في النظام المركزي فتكون العلاقة بين المركز الرئيسي والفروع علاقة تبعية وخضوع بحيث يقوم المركز الرئيسي بإصدار قرارات وتعليمات واضحة حول سبل تقديم الخدمة والرقابة عليها.

ونصت المادة (80) من النظام الأساسي للحكم الصادر بالمرسوم الملكي رقم أ/90 وتاريخ 1412/8/27هـ على أن: "تتم مراقبة الأجهزة الحكومية، والتأكد من حسن الأداء الإداري، وتطبيق الأنظمة. ويتم التحقيق في المخالفات المالية والإدارية، ويُرفع تقرير سنوي عن ذلك إلى رئيس مجلس الوزراء. ويُبيَّن النظامُ الجهازَ المختصّ بذلك، وارتباطه، واختصاصه."

وحين تقوم جهة الإدارة بهذا الدور فهي تمارس حقًّا أساسيًا كما أكدت المادة (5) من نظام تأديب الموظفين السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م \ 7 وتاريخ 1391\2\1هـ من أنه: "مع عدم الإخلال بسلطة الجهة الإدارية المعنية في الرقابة وفحص الشكاوى والتحقيق..." كتأكيد على أن الدور الأصيل في الرقابة هو للجهة الإدارية لتتولى مهمة الرقابة والإشراف على شخص الموظفين وعلى أعمالهم وفحص

الشكاوى والتحقيق فيها. وقد أوكلت مهمة الرقابة والإشراف على الموظف أثناء تأديته للخدمة إلى الرئيس الإداري، وله اتخاذ الإجراءات القانونية بشأن الموظف المقصر من تلقاء نفسه أو بناءً على شكوى من العميل أو بناء على ملاحظة من أحد الأجهزة الرقابية.

وتعد وحدات المتابعة الجهاز الداخلي المختص لمراقبة الخدمات المقدمة لعملاء القطاع الحكومي بموجب التوجيه السامي الكريم رقم م/1107 وتاريخ 5/21/ 1410هـ القاضي بالموافقة على قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (190) وتاريخ 11/18/ 1409هـ المتضمن ما يلي:

أولاً: تعديل مسمى الوحدات التي تتولى مهام التفتيش في الأجهزة الحكومية إلى وحدات المتابعة وإنشاء وحدات مماثلة في الأجهزة التي لا تضم مثل هذه الوحدات مع ربطها بالقيادات العليا بالجهاز، ويتم تحديد مستواها التنظيمي حسب حجم الجهاز الحكومي وطبيعة أعماله، والتنسيق بين كل جهة حكومية ووزارة المالية والاقتصاد الوطني.

ثانياً: أن تكون مهام وحدات المتابعة وفقًا لما يلي:

1. القيام بإجراءات الرقابة والتحريات اللازمة في مختلف أقسام الجهاز وما يرتبط به من وحدات للتأكد من سلامة العمل وترشيد الأداء.
2. القيام بحملات متابعة (تفتيشية) لمختلف وحدات الجهاز والوحدات المرتبطة به للوقوف على مواطن القصور واكتشاف حالات الإخلال بأداء الواجبات الوظيفية أو التراخي في إنجاز الأعمال، ومن ثم العمل على تصحيح المسارات وتقويم الاعوجاج بالتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة في الجهاز.
3. مراقبة سير العمل في الجهاز والوحدات التابعة له، والتأكد من مطابقة العمل للأنظمة واللوائح والإجراءات المعتمدة.

4. فحص الشكاوى التي تحال إليها وفقًا للصلاحيات حول المخالفات الإدارية والمالية وغيرها من المخالفات.
5. إجراء التحقيقات الأولية أو الاشتراك في التحقيقات التي تكشف عنها الرقابة وفيما يحال من رئيس الجهاز أو مما تتلقاه من شكاوى الجمهور بعد ثبوت جديتها.
6. مراقبة دوام الموظفين بالتنسيق مع إدارة شئون الموظفين.
7. التخاطب مع هيئة الرقابة والتحقيق في كل ما يختص بأعمال الهيئة ذات العلاقة بالجهاز وفقًا للصلاحيات المفوضة.
8. العمل على تنمية وتقوية مفهوم الرقابة الذاتية لدى موظفي الجهاز.
9. تنظيم وحفظ الملفات والمعلومات الخاصة بأعمال المتابعة في الجهاز بأسلوب يساعد على استخراجها بسهولة ويسر.
10. تقديم أي مقترحات من شأنها تسهيل وتحسين سير العمل في الجهاز.
11. إعداد تقارير دورية عن نشاطات الوحدات وإنجازاتها والملاحظات والتوصيات المتعلقة بتطوير العمل بها، ومن ذلك عمل إحصائيات شهرية وسنوية عن الشكاوى والمخالفات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج والدلائل ورفعها إلى رئيس الجهاز.

كما صدر الأمر السامي التعميمي رقم 4661/م ب بتاريخ 1420/6/24هـ والمتضمن (تفعيل دور وحدات المتابعة في عموم الأجهزة الحكومية لتقوم بجميع مهامها المنوطة بها).

ويمكن تلخيص دور أجهزة الرقابة الداخلية في رفع مستوى الخدمة بمتابعة العمل اليومي للإدارة والتحقق من تقديم الخدمة وفقًا للإجراءات المالية والإدارية المحددة نظاماً، والتزام الموظفين بأنظمة ولوائح الخدمة المدنية. وتقوم جهة الإدارة بتأديب الموظف المخالف بعد التحقيق معه وسماع دفوعه، فقد يكون تقصير الموظف ناتجًا عن ظروف ودوافع إدارية وتنظيمية أو خلل إداري وجب

على الإدارة إصلاحه. لذا وصف التأديب "بأنه مزج من الإدارة العامة والقانون يتعين معه إقامة توازن بين مقتضيات الضمان (القانون) وبين الفاعلية (الإدارة العامة). إن النظام التأديبي السليم لا يكتفي بمجرد التأكد من قيام المخالفة لعقاب مرتكبيها، وإنما يتعدى ذلك إلى بحث الأسباب التي جعلت ارتكاب المخالفة أمرًا ممكناً: فقد يكون راجعًا إلى سوء التنظيم في المرافق أو إلى الغموض في الاختصاصات، أو إلى نقص تدريب الموظف."[23]

ثانياً: الرقابة الخارجية:

وتعني قيام أجهزة خارجية بمراقبة أداء الجهاز الحكومي، وتتعدد أنواع هذه الرقابة بتعدد السلطات فهناك الرقابة الرئاسية، رقابة السلطة التنظيمية، رقابة السلطة التنفيذية، رقابة السلطة القضائية، الرقابة الذاتية.

أ. الرقابة الرئاسية:

ونعني بالرقابة الرئاسية الأوامر الملكية والقرارات السيادية التي تعبر عن إرادة الملك المباشرة والمنفردة، وتحمل توقيع الملك وحدة ليس بصفته رئيسًا لمجلس الوزراء أو رئيسًا لمجلس تنظيمي متخصص، وإنما كون الملك رئيسًا للدولة. وذلك يعد ترجمة فعلية للمادة (43) من النظام الأساسي للحكم ونصها على أن: "مجلس الملك ومجلس ولي العهد، مفتوحان لكل مواطن، ولكل من له شكوى أو مظلمة، ومن حق كل فرد مخاطبة السلطات العامة فيما يُعرض له من الشؤون". كما أن أساس هذا النوع من الرقابة في المملكة العربية السعودية هي كون الملك هو المرجع للسلطات الثلاث، حيث نصت المادة (44) من النظام الأساسي للحكم: "تكون السلطات في الدولة من: السلطة القضائية، السلطة التنفيذية، السلطة التنظيمية، وتتعاون هذه السلطات في أداء وظائفها، وفقًا لهذا النظام وغيره من الأنظمة، والملك هو مرجع هذه السلطات." ويشمل ذلك قرارات التعيين والإعفاء

[23] الدكتور سليمان الطماوي، القضاء الإداري -قضاء التأديب، دار الفكر العربي، ص 434، (1979م).

لكل من قصر في تقديم الخدمة للعملاء حيث تصدر بموجب أوامر ملكية تعبر عن إرادة الملك المباشرة والمنفردة بصفته رئيسًا للدولة، وقد تناولت المادة (58) هذا الجانب: " يُعيِّن الملك مَنْ في مرتبة الوزراء ونواب الوزراء، ومن في المرتبة الممتازة، ويعفيهم من مناصبهم بأمر ملكي، وذلك وفقًا لما يبينه النظام. ويُعتبر الوزراء ورؤساء المصالح المستقلة، مسئولين أمام رئيس مجلس الوزراء عن الوزارات والمصالح التي يرأسونها."

ومثال ذلك ما ورد في الأمر الملكي رقم 6446 والصادر بتاريخ 1433/01/25هـ والذي نص على "أن متابعة الأداء في الدولة يعد أهم مرتكزات العملية الإدارية ونجاحها وفعاليتها، ومع قناعتنا بأن جميع الأجهزة تولي هذا الأمر اهتمامها وحرصها، باعتباره من أهم أولويات الدولة بعامة، واهتمامنا – بخاصة - مما يستدعي من الجميع زيادة الشعور بهذه المسؤولية، وتكثيف الجهود لإنقاذ مقتضى ما صدر وما يصدر من أوامر أو قرارات ذات صلة بالجوانب التنموية والحيوية أو بالمصالح العامة أو مصالح المواطنين. وحرصًا منا على سرعة تنفيذ ذلك، بما تبرأ به الذمة وبالوجه الذي يرضي الله- عز وجل- ويلبي احتياجات الوطن- المواطن وتطلعاته، وتذليل ما قد يطرأ من عقبات في سبيل تحقيق الأهداف والغايات التي من أجلها صدرت الأوامر والقرارات، ورغبة منا في متابعة ذلك والوقوف – أولًا بأول- على أداء الجميع وبخاصة ما يتعلق بالأعمال والمشروعات التي تتطلب مراحل لتنفيذها، فقد تم ترتيب جهاز في الديوان الملكي تكون مهمته التأكد من تنفيذ مقتضى الأوامر والقرارات بكل دقة، ورفع تقارير دورية في هذا الشأن وذلك للاطمئنان على كل ما يهم الوطن والمواطن ويحقق مطالباته التنموية، ومع يقيننا أن الجميع لديهم من الشعور بالمسؤولية والاضطلاع بالمهام والمسؤوليات ما يكفي، إلا أن واجبنا يحتم علينا متابعة ما صدر ويصدر، وتذكير الجميع بمسؤولياتهم.

ولذا نرغب إليكم التأكيد على الجميع بأهمية التعاون مع الديوان الملكي في هذا الشأن باعتبار أن ذلك مسؤولية مشتركة، وتزويده بكل ما يطلبه من تقارير وبيانات وإنجازات في هذا الشأن، هذا وقد وجهنا رئيس الديوان الملكي باتخاذ ما يلزم نحو متابعة جميع ما يرد إلى الديوان من موضوعات، واستكمال إجراءاتها في أسرع وقت، وقد زودنا كافة الوزارات والمصالح الحكومية بنسخة من أمرنا هذا لإنفاذ مقتضاه كل فيما يخصه."

وما ورد في الأمر السامي التعميمي رقم 31258 وتاريخ 1434/8/19هـ والذي اقترح معالجة تأخر أو تعثر مشروعات الجهات الحكومية التنموية والخدمية بإرسال تقارير دورية كل (ستة أشهر) إلى اللجنة الدائمة المعنية بمتابعة ومراجعة تنفيذ المشروعات التنموية والخدمية المُشكلة في الديوان الملكي بموجب الأمر السامي رقم 37214 وتاريخ 1433/8/9هـ.

يظهر جليًا من الأنظمة والأوامر المشار إليها اختصاص الملك بوصفه مرجع رئيسًا للدولة والمعني بمراقبة ومتابعة الأداء في الأجهزة الحكومية، والحرص على مصالح المستفيدين من الخدمات.

ب. رقابة السلطة التنظيمية:

وتمارس السلطة التنظيمية هذا الدور تفعيلًا للأنظمة وتحقيقًا للصالح العام. بحيث تقوم برقابة سابقة ولاحقة. والرقابة السابقة تتم من خلال قيام المجالس التنظيمية العامة والمتخصصة والتي تختص بسن أنظمة ولوائح رقابية لأداء الأجهزة الحكومية. والرقابة اللاحقة تكون بمراجعة التقرير السنوي للجهاز والتقارير الرقابية الصادرة عن الأجهزة الرقابية في السلطة التنفيذية، لمعالجة وتصحيح الأخطاء وتقليص الفجوة بين النظام والتنفيذ. ورقابة السلطة التنظيمية هي رقابة مؤثرة وفعالة، لأنها تتعامل مع النتائج بمنظور خارجي، وتأخذ مصلحة العميل بتجرد وموضوعية مقارنة بنظرة السلطة التنفيذية للخدمة.

ويقوم بهذا الدور حالياً مجلس الوزراء، ومجلس الشورى. حيث نصت المادة (19) من نظام مجلس الوزراء الصادر بالأمر الملكي رقم أ/12 وتاريخ 1414/3/3هـ على أن "مع مُراعاة ما ورد في النظام الأساسي للحكم ونظام مجلس الشُورى، يرسم مجلس الوزراء السياسة الداخلية والخارجية والمالية والاقتصادية والتعليمية والدفاعية وجميع الشؤون العامة للدولة ويُشرف على تنفيذها، وينظُر في قرارات مجلس الشُّورى وله السلطة التنفيذية وهو المرجع للشؤون المالية والإدارية في سائر الوزارات والأجهزة الحكومية الأُخرى."

وعليه فإن مجلس الوزراء صاحب الاختصاص الأصيل للدور بجانب الدور الحيوي والمهم لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية التابع لمجلس الوزراء في الرقابة على الخدمات المقدمة والارتقاء بها. ويقوم مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بتحديد التوجهات والرؤى والأهداف ذات الصلة بالشؤون الاقتصادية والتنمية، ومراجعة الإستراتيجيات والخطط الاقتصادية والتنموية اللازمة لذلك، ومتابعة تنفيذها والتنسيق بينها. وللمجلس مكتب لإدارة المشاريع مقره الأمانة العامة لمجلس الوزراء، مهمته التحقق من التزام الجهات المعنية بتنفيذ الإستراتيجيات والخطط والأوامر والقرارات والأهداف ذات الصلة باختصاصات المجلس، ومتابعة المشاريع التي تباشر تلك الجهات تنفيذها.

أما مجلس الشورى فقد أعطي صلاحية الرقابة التنظيمية على الأجهزة الحكومية من خلال نظامه الصادر بالأمر الملكي الكريم رقم أ/91 وتاريخ 1414/8/27هـ حيث حددت المادة (15) اختصاص المجلس بكونه "يبدي مجلس الشورى الرأي في السياسات العامة للدولة التي تحال إليه من رئيس مجلس الوزراء، وله على وجه الخصوص ما يلي:

أ - مناقشة الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإبداء الرأي نحوها.

ب - دراسة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات، واقتراح ما يراه بشأنها.

ج - تفسير الأنظمة.

د- مناقشة التقارير السنوية التي تقدمها الوزارات، والأجهزة الحكومية الأخرى، واقتراح ما يراه حيالها. وقد جاء نص المادة (22): "على رئيس مجلس الشورى أن يرفع لرئيس مجلس الوزراء بطلب حضور أي مسؤول حكومي جلسات مجلس الشورى، إذا كان المجلس يناقش أموراً تتعلق باختصاصاتها، وله الحق في النقاش دون أن يكون له حق التصويت." كما أن بحسب المادة (24) يمكن لرئيس المجلس ن يرفع لرئيس مجلس الوزراء طلب تزويد المجلس بما لدى الأجهزة الحكومية من وثائق وبيانات يرى المجلس أنها ضرورية لتسهيل سير أعماله."

وقد صدرت عدد من الأوامر السامية التي تؤكد على الرقابة التنظيمية للخدمات نذكر منها الأمر السامي التعميمي الصادر من رئيس مجلس الوزراء رقم 45637 وتاريخ 11/07/ 1435هـ والمتضمن تحسين بيئة العمل المادية للعميل الداخلي في الجهات الحكومية وذلك لرفع كفاءة أداء الموظفين وتحقيق رضاهم، على أن يتزامن مع وجود جهة رقابية للتأكد من مدى التزام الجهات الحكومية بهذه المتطلبات. حيث نص القرار على:

"أولاً: التأكيد على جميع الجهات الحكومية بأن توفر لمنسوبيها والمستفيدين من خدماتها بيئة عمل مادية تتواكب مع المعايير المتعارف عليها، وبما يسهم في رفع كفاية الأداء والإنتاجية.

ثانياً: قيام وزارة الخدمة المدنية باستكمال إعداد دليل إرشادي شامل لبيئة العمل المادية للجهات الحكومية لنشر ثقافة هذه البيئة، وإرسال هذا الدليل إلى الجهات الحكومية لإبداء المرئيات في شأنه، تمهيدًا لإقراره من مجلس الخدمة المدنية، ومن ثم الرفع إلينا بذلك للنظر في تعميمه على جميع الجهات الحكومية.

ثالثاً: قيام هيئة الرقابة والتحقيق وديوان المراقبة العامة بالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية – كلٌّ فيما يخصه- بتحديد الأسلوب والآلية المناسبة للتحقق من التزام الجهات الحكومية بتوفير هذه البيئة والتوصية باتخاذ ما يلزم- وفقًا للإمكانات المتاحة- لتحقيق المتطلبات اللازمة لتوفيرها، على أن يتضمن التقرير السنوي لكل من الهيئة والديوان فصلًا خاصًا يوضح مدى التزام الجهات الحكومية بذلك، والصعوبات التي واجهتها تلك الجهات والمقترحات المناسبة في هذا الشأن ويرفع التقرير إلينا للنظر فيه واتخاذ ما نراه مناسباً."

ونشير في هذا السياق للأمر السامي التعميمي رقم 3075/ م ب وتاريخ 1428/02/27هـ والصادر تفاعلًا مع برقية وزارة الداخلية بشأن ما لوحظ من تأخر بعض الجهات الحكومية لاسيما الخدمية في البت في بعض قضايا المواطنين. وقد قضى الأمر السامي التعميمي "بالتأكيد على كافة الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى بالتقيد بالأنظمة والتعليمات والالتزام بتنفيذ ما يصدر إليها من أوامر بسرعة وبما يحفظ الحقوق ويصونها...، وذلك حرصًا على أداء الأمانة التي أمرنا المولى عز وجل بأدائها وبما يكفل تيسير شؤون المواطنين والمقيمين، وتحقيق المصلحة العامة وسرعة إنجاز الأعمال بما يضمن عدم تعطيل مصالح الناس وحقوقهم."

والأمر السامي التعميمي رقم 8388/م ب والصادر بتاريخ 1429/10/26هـ والذي أكد على "الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى وإمارات المناطق بما يلي:

1-ضرورة الالتزام بما نصت عليه الأنظمة والتعليمات من كفالة حقوق الأفراد وحرياتهم.

2-عدم اتخاذ أي إجراء يمس تلك الحقوق والحريات إلا في الحدود المقررة شرعًا أو نظاماً.

3-العرض على متخذ الإجراء عن أي إجراء خاطئ يمس تلك الحقوق أو الحريات لتصحيحه وتحمل مسؤولية ما قد يقع من تجاوزات في حالة عدم القيام بذلك."

إن الدور الرقابي للسلطة التنظيمية للخدمات المقدمة للعملاء يتميز بالشمولية والبحث الدؤوب عن مكامن الخلل ومحاولة إصلاحه بما يخدم مصالح المستفيدين من الخدمات. وتقوم المجالس التنظيمية بدور مهم في دفع السلطة التنفيذية والأجهزة الرقابية المتخصصة للقيام بدورها في خدمة العملاء.

ت.رقابة السلطة التنفيذية:

هي ما يمارسه مجلس الوزراء بوصفه السلطة التنفيذية على الأجهزة الحكومية، ويمارسه الوزراء المختصين بالرقابة على أداء بعض الأجهزة الحكومية.[24] هذا النوع من الرقابة ينسق جهود الرقابة في الدولة، ويملك من الخبرة والاختصاص ما يساعد على الارتقاء بالخدمة. ونستعرض في هذا الجانب دور كلٍّ من مجلس الوزراء، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة المالية بحكم الاختصاص في الرقابة على خدمة العملاء.

أولاً: مجلس الوزراء:

يختص مجلس الوزراء وفق ما نصت عليه المادة (24) "للمجلس باعتباره السلطة التنفيذية المباشرة الهيمنة التامة على شؤون التنفيذ والإدارة، ويدخل في اختصاصاته التنفيذية الأمور الآتية :

1 .مراقبة تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات.

2 .إحداث وترتيب المصالح العامة.

3 .متابعة تنفيذ الخطة العامة للتنمية.

[24] أ.د. محمد الفاعوري، مرجع سابق، ص. 179-180.

4. إنشاء لجان تتحرى عن سير أعمال الوزارات والأجهزة الحكومية الأُخرى أو عن قضية معينة وترفع هذه اللجان نتائج تحرياتها إلى المجلس في الوقت الذي يُحدده لها وينظُر المجلس في نتيجة تحرياتها وله إنشاء لجان للتحقيق على ضوء ذلك والبت في النتيجة مع مُراعاة ما تقضي به الأنظمة واللوائح."

ومثال ذلك قرار مجلس الوزراء رقم (201) وتاريخ 1432/7/4هـ القاضي بما يلي:

"أولاً: الاستمرار في دعم مشاريع تطوير أداء الأجهزة الحكومية الحالية التي منها... برنامج تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) ومركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية المنشأة حديثًا وغيرها من المشروعات الأخرى والعمل على تقويمها للتأكد من تحقيقها لأهدافها.

ثانياً: تفعيل دور وحدات التطوير الإداري ووحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية من خلال دعمها بما تحتاج إليه من كوادر مؤهلة وموارد مالية؛ للتمكن من تبني أساليب إدارية حديثة لتحسين الأداء وتطوير قدرات العاملين في هذه الأجهزة، مما يمكنها من تطوير خدماتها وتقديمها بجودة عالية.

ثالثاً: تفعيل دور الهيئات الرقابية من خلال تطوير قدراتها لتقويم أداء الأجهزة الحكومية وتزويد كل جهاز حكومي بنتائج التقويم متضمنة جوانب القوة ومكامن الضعف فيه، ومساعدته في القيام بتحسين جوانب القصور لديه ومعالجتها وتطوير أدائه.

رابعاً: استمرار دعم معهد الإدارة العامة بوصفه جهة مركزية للتدريب الإداري لموظفي الدولة، بما يمكنه من التوسع في برامجه التي يقدمها في مجال تطوير أداء موظفي الأجهزة الحكومية وإكسابهم مهارات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ونشر ثقافة التميز في أجهزتهم، وتعزيز دوره في القيام بالبحوث والاستشارات الإدارية الداعمة لتطوير الأداء في الأجهزة الحكومية، وكذلك نقل

خبراته في تطوير الأداء وتجربته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نشاطاته إلى باقي الأجهزة الحكومية، لمساعدتها في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أدائها."

ثانياً: وزارة المالية:

من المهم ونحن بصدد الحديث عن دور السلطة التنفيذية في الرقابة على الخدمات أن نناقش الدور الحيوي والمهم لوزارة المالية في الرقابة على تنفيذ بنود الميزانية سواء من حيث صرف النفقات أو من حيث إقرار التصرفات المالية وذلك عن طريق ممثليها الماليين.[25] وتمارس وزارة المالية دوراً إستراتيجياً مهمّاً في توفير الموارد المالية للأجهزة الحكومية ومتابعة صرف بنود الميزانية وتطوير النظم المالية لتحقيق أهداف الجهات الحكومية. حيث تسهم بفعالية وكفاءة في تطوير النظام المالي والإدارة المالية في المملكة، وفي ادارة وتنمية الايرادات الحكومية، وفي تعزيز كفاءة وفاعلية الانفاق الحكومي ومستوى الخدمات المقدمة، بما يحقق الاستدامة المالية والاستقرار والنمو الاقتصادي والتنموي، والمساهمة في تنمية وتطوير التعاون الانمائي على المستويين الاقليمي والدولي.

وقد أولى النظام الأساسي للحكم هذا النوع من الرقابة بالغ الاهتمام، على اعتبار أن الرقابة على صرف الموازنة العامة فيما يحقق صالح المجتمع وخدمة العملاء هي الهدف الأساسي لقطاعات الدولة ومرافقها. حيث نصت المادة (79) من النظام: "تتم الرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، والرقابة على كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة، ويتم التأكد من حسن استعمال هذه الأموال والمحافظة عليها، ورفع تقرير سنوي عن ذلك إلى رئيس مجلس الوزراء. ويبين النظام جهاز الرقابة المختص بذلك وارتباطه، واختصاصه."

25الأمر السامي الكريم رقم 3/29516 في 9/26/ 1394هـ.

ثالثاً: وزارة الخدمة المدنية:

كما تقوم وزارة الخدمة المدنية بدور رقابي مهم يرتبط بشكل مباشر بالخدمات من خلال اختصاصها بالوظيفة العامة. حيث تتولى الوزارة الإشراف على شئون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية العامة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية وتعنى باقتراح أنظمة الخدمة المدنية ومراقبة تنفيذها علاوة على إجراء الدراسات والبحوث في مجال الخدمة المدنية والعمل على تطوير الخدمة المدنية ورفع كفاءة العاملين بها ووضع القواعد والإجراءات الخاصة بشغل الوظائف وتصنيفها واقتراح الرواتب والأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات والمشاركة في دراسة الوظائف المطلوب إحداثها للتأكد من مطابقتها مع قواعد تصنيف الوظائف وإعداد القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ سجلات موظفي الدولة والتعاون مع إدارات شئون الموظفين في الجهات الحكومية للوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشئون الموظفين إضافة إلى فحص تظلمات الموظفين المحالة إليها من الجهات المختصة.

ث. رقابة السلطة القضائية:

هي التي يباشرها القضاء الإداري لتوفير ضمانات وحقوق قانونية لعملاء القطاع الحكومي من أعمال الإدارة. وهذا النوع من الرقابة يتميز بالحيادية والعدالة، بعيدًا عن المؤثرات الخاصة بالفاعلية في تقديم الخدمة.

ويبنى هذا النوع من الرقابة حول مبدأ المشروعية. فحين تقوم الجهة الحكومية بالتعامل مع العاملين أو الجمهور فهي في هذه الحالة تخضع لرقابة القضاء الإداري في تقديمها للخدمة بموجب قوانينها ولوائحها وقراراتها وإجراءاتها وأعرافها. وفي حالة صدور تصرف من جهة الإدارة متجاهلة به القانون أو في ظل

تفسير تعسفي لقاعدة قانونية، للقضاء الإداري الحكم بالإلغاء أو التعويض أو بهما معًا في القضاء الكامل.[26]

ويلجأ الأفراد إلى رقابة القضاء الإداري ضد تعسف وانحراف السلطة التنفيذية. والقضاء الإداري يقوم بهذا الدور واضعًا نصب عينيه تعقب المخالفات وتصحيح الأخطاء وتعويض المضرور بفاعلية وسرعة؛ ضمانًا لسيادة القانون على الحاكم والمحكوم. والقضاة في تنفيذ ذلك مستقلون، لا سلطان عليهم في قضائهم لغير الشريعة الإسلامية والقانون ولا يجوز أن تتدخل السلطة التنفيذية في أحكامهم. ورغم أن رقابة القضاء الإداري تتطلب إجراءات سابقة للتدخل القاضي، كالتظلم ورفع الدعوى وما إلى ذلك، إلا أنها كفيلة ببث روح الثقة والطمأنينة في نفس العميل الداخلي والخارجي. وتتبلور الرقابة القضائية لخدمة العملاء في حزمة الأنظمة القضائية مثل: نظام القضاء[27]، نظام ديوان المظالم[28]، نظام المرافعات الشرعية،[29] ونظام المرافعات أمام الديوان[30].

ولأن ديوان المظالم هو الجهة التي تمارس الاختصاص الأصيل في الرقابة القضائية على خدمة العملاء في القطاع الحكومي، حددت المادة (13) من نظام ديوان المظالم اختصاص الديوان بالفصل في كافة المنازعات الإدارية التي تكون جهة الإدارة طرفًا فيها سواء كان سبب المنازعة قرار أو عقد أو واقعة مادية. وعليه تختص المحاكم الإدارية بالفصل في الآتي:

---

[26] د. علي شفيق، الرقابة القضائية على أعمال الإدارة في المملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة، ص. 11، (1422هـ).

[27] الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/78) وتاريخ 1428/9/19هـ.

[28] الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/78) وتاريخ 1428/9/19هـ.

[29] الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/1) وتاريخ 1435/1/22هـ.

[30] الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/3) وتاريخ 1435/1/22هـ.

أ ـ الدعاوى المتعلقة بالحقوق المقررة في نظم الخدمة المدنية والعسكرية والتقاعد لموظفي ومستخدمي الحكومة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة المستقلة أو ورثتهم والمستحقين عنهم.

وهي دعوى العميل الداخلي في المطالبة بحقوقه مثل: الرواتب والعلاوات الدورية والتشجيعية والبدلات والمكافآت والتعويضات وإجازته الاعتياديةً والمرضية والاستثنائية، وكذلك التعيين والترقية عند توافر الشروط المقررة نظامًا للحصول عليهما.

ب ــ دعاوى إلغاء القرارات الإدارية النهائية التي يقدمها ذوو الشأن، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب في الشكل، أو عيب في السبب، أو مخالفة النظم واللوائح، أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها، أو إساءة استعمال السلطة، بما في ذلك القرارات التأديبية، والقرارات التي تصدرها اللجان شبه القضائية والمجالس التأديبية. وكذلك القرارات التي تصدرها جمعيات النفع العام ــ وما في حكمها ـ المتصلة بنشاطاتها، ويعد في حكم القرار الإداري رفض جهة الإدارة أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقًا للأنظمة واللوائح.

ويمكن فهم اختصاص ديوان المظالم الرقابي فيما يتعلق بخدمة العملاء في حالة وجود دعوى قضائية يطالب بمقتضاها العميل بإلغاء قرار رفض الحصول على خدمة، أو عدم قيام الجهة بتقديم خدمة معينة. فقد أصدر ديوان المظالم في هذا الشأن العديد من الأحكام القضائية نذكر منها "رفض الدعوى المقدمة من المدعي بالمطالبة بإلغاء قرار البلدية المدعى عليها بإقامة مخطط على حدود مزرعته مستندًا إلى أن المخطط بموقع يضم مجرى السيل الذي يروي مزرعته ويسد العبارة تحت الطريق التي توصل المياه إلى المزرعة إضافة إلى المخطط سيكون من موقع مرتفع وسيؤدي إلى إفساد أرض المزرعة بالرشح الناتج عن الصرف الصحي. إلا أن الديوان رفض الدعوى على أساس أن قرارات الإدارة تصدر

بقصد تحقيق الصالح العام وتسيير المرافق العامة فلا يجوز وقفها أو إلغاؤها مادامت لم تخطئ في إصداراها وكانت مطابقة للنظام ولو ترتب عليها الإضرار ببعض الأفراد وليس للمدعي أن يحتج بأضرار احتمالية لإيقاف أو إلغاء قرارات أصدرتها جهة الإدارة في حدود اختصاصها حيث إن تصرفات جهة الإدارة مقيدة بمبدأ المشروعية فإن تجاوزته ضمنت ما قد يترتب عليها من أضرار محققة."[31] وعليه أكد الحكم على أن هدف القرارات الإدارية الحكومية هو تحقيق الصالح العام وتسيير المرافق العامة ولو صاحب هذا بعض الضرر اليسير، ما دامت هذه القرارات تتوافق مع صحيح النظام وتحقق الصالح العام وتؤدي لخدمة المستفيدين.

كما أكد ديوان المظالم على التزامه بالنص القانوني الصريح في الخدمات المقدمة للأفراد، حتى لو احتجت جهة الإدارة بأن قرارها المخالف للنظام يحقق مصلحة أكبر للعملاء. حيث رفض قيام جهة حكومية بتقديم خدمة متميزة بناء على دراسات ميدانية وتجارب علمية وتتناسب مع السياسة العليا للدولة إلا أن هذه الخدمة تتعارض مع نص صريح ومباشر في النظام وعليه فصل في " طلب المدعي إلغاء قرار الجهة المدعى عليها المتمثل في تخصيص القسمين المتوسط والثانوي في أحد المجمعات التعليمية للمتفوقين دون غيرهم من الطلاب بناء على معطيات تربوية ونتيجة دراسات ميدانية وتجارب علمية اكدت الجدوى الكبيرة من هذا التوجه الذي يستهدف بالدرجة الأولى المصلحة العامة التي توختها السياسة العليا للتعليم في المملكة حينما نصت على رعاية المتفوقين والموهوبين بما يضمن تفعيلهم والاستفادة من قدراتهم وإمكانيتهم للمساهمة في تنمية وبناء الوطن ولأن التوجه مر من خلال قناته المختصة باعتباره شأنًا تربويًا يقدره ويقيمه ويحكم عليه أصحاب الاختصاص بعيدًا عن المصالح الشخصية التي قد تعيق مثل هذه المشروعات الحضارية والثقافية التي تستهدف بناء الإنسان بصورة مثالية

[31] 121/ت/3-1412هـ (حكم غير منشور). حكم ديوان المظالم رقم

ورعايته بشكل متكامل يشبع رغباته وينمي احتياجاته، فقد باركت الوزارة التجربة وحكمت على نجاحها عبر أكثر من جهة وعليه قام مدير المجمع التعليمي بإبلاغ المدعي بأن انتقال أبنية إلى القسم المتوسط في المجمع مشروط بحصولهما على تقدير ممتاز يكفي لقيام المصلحة في دعوى الإلغاء، والأصل أن القرارات الإدارية الصادرة بإنشاء المدارس وتحديد أماكنها ونوعياتها من السلطات التقديرية المتروكة لجهة الإدارة القائمة على مرفق التعليم حسب ما تراه محققًا للصالح العام-ومع هذا الأصل، فإنه يجب أن تكون هذه القرارات متفقة مع النظام ومشتملة على جميع شروط صحة القرار الإداري، ومن ذلك صدور القرار من الجهة التي أسند إليها النظام الاختصاص والولاية في إصداره تحقيقًا لمبدأ الفصل بين السلطات الإدارية. وحيث ثبت أن نائب الوزير هو صاحب الاختصاص في تخصيص المجمعات التعليمية وإنه وجه بعدم التوسع في مجمعات المتفوقين والاكتفاء بمجمع واحد يجعل قرار الجهة المدعى عليها بتخصيص مجمع أخر مخالف للنظام، لصدوره من غير مختص وأثر ذلك إلغاء القرار."[32]

كما أصدر الديوان حكمًا بالامتناع عن نقل مركز شرطة، والذي بطبيعة الحال يقدم خدمة عامة لجميع الأفراد، وذلك للضرر الذي سيلحق بالمجاورين له. حيث "طلب المدعي إلغاء قرار الجهة المدعى عليها بالامتناع عن نقل مركز شرطة ... إلى مكان آخر على سند من القول بحدوث ضرر من استئجار ووجود المدعى عليها في المبنى محل النزاع وبمعاينة الدائرة بنفسها للموقع وثبوت وجود أضرار محددة للمدعين من استئجار المدعى عليها للمبنى المقارب لمحل سكنهم وثبوت أن الجهة المدعى عليها تسبب إزعاجًا وقلقًا لهم لكثرة المراجعين للمركز الذين هم عادة من أرباب السوابق والجرائم. وحيث إن مخالفة المدعى عليها التعاميم والتعليمات الصادرة بشأن تحديد شروط المباني التي يتم استئجارها من قبل

[32] حكم ديوان المظالم رقم 211/ت/6 لعام 1428هـ مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية الصادرة عن ديوان المظالم عام 1428هـ

الجهات الأمنية ومنها أن يكون المبنى بعيدًا عن سكن العوائل وشرط موافقة المجاورين الذي قدموا اعتراضهم على عقد الايجار قبل إبرامه، أثر ذلك: إلزام الجهة المدعى عليها بنقل مركز الشرطة إلى مبنى أخر."[33]

ورقابة الديوان على العقوبات التأديبية التي تصدر من الجهة الادارية على الموظفين عند مخالفة الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بخدمة العملاء.

ج ـ دعاوى التعويض التي قدمها ذوو الشأن عن قرارات أو أعمال جهة الإدارة. وقد قضى الديوان بحق العملاء في التعويض إن توافرت أركانه من: خطأ وضرر وعلاقة سببية. فقد أكد على أن " التعويض على أساس تحمل التبعة لا يفترض ارتكاب جهة الإدارة خطًا إنما يتعين لقيامه وجود الضرر ووجود العلاقة السببية بينه وبين جهة الإدارة. مجالات تطبيق هذه النظرية تنحصر في النشاط الإداري لمشروع إقامة منشآت عامة كالشوارع والطرق والجسور وما شابه ذلك."[34] وعليه يحق للمتضررين من أعمال جهة الإدارة الحق في التعويض.

وقد أكد الديوان على حق العملاء في التعويض إن توافرت أركانه، ولو تسبب الضرر بمنفعة غير مباشرة للمستفيدين ففي دعوى تعويض قامت البلدية المختصة بتشكيل لجنة قدرت تعويضًا لبعض المنازل بسبب تضررها من سفلتة الشوارع المحيطة بها وإقامة بعض الخدمات العامة التي أدت إلى رفع منسوب الشارع عن المنازل. هذا الإجراء يصح أن يؤخذ دليلًا مؤكدًا على إصابة المدعي بأضرار والحكم له بالتعويض الذي قدرته اللجنة إذا عدلت البلدية عن رأيها بعد ذلك وامتنعت عن صرف التعويض ودفعت الدعوى بأنه ثبت إفادة هذه المنازل من السفلتة والخدمات التي أدت إلى رفع قيمتها. هذا العدول من البلدية يوجب على الدائرة

[33] حكم ديوان المظالم رقم 76/ت/8 لعام 1429هـ مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية الصادرة عن ديوان المظالم عام 1429هـ.

[34] حكم ديوان المظالم رقم 147/ت/2-1413هـ (حكم غير منشور).

التحقق من وقوع ضرر وعدم الركون إلى الإجراء السابق فقط. لذا قررت الدائرة القضاء بالتعويض استنادًا للموقف المبدئي للبلدية وإهمال دفاعها وعدولها عن هذا الموقف يجعل الحكم غير قائم على أسباب صحيحة."[35]

د ــ الدعاوى المتعلقة بالعقود التي تكون جهة الإدارة طرفًا فيها. وللقاضي في هذا الجانب صلاحيات واسعة في العقد الإداري حيث تدخل ضمن نطاق ولاية القضاء الكامل وتشمل كل ما يثار بصدد العقد الإداري سواء تعلق الأمر بانعقاد العقد أو صحته أو تنفيذه أو انقضائه، وللقاضي سلطات واسعة تشمل بطلان العقد أو التعويض عن الأضرار أو فسخ العقد أو إبطال تصرفات الإدارة المخالفة لالتزاماته التعاقدية.[36] بل إن للقاضي في حالة التفريط الجسيم من جهة الإدارة والتقصير في أداء عملها، إبلاغ الحكم إلى جهات الاختصاص الرقابية لاتخاذ ما يلزم حيث رأت الدائرة "وجود تفريط كبير من الجهة المدعى عليها في المال العام وتجاوز واضح في الأنظمة المرعية حيث إنها قد بدأت بتنفيذ مشاريع حكومية عامة دون الحصول على وثائق التملك للمشاريع محل الدعوى ورخص الإنشاء لها مما يعد تعريضًا منها لضياع المال العام واستهتار منها بالأنظمة المنظمة للإنشاءات مما قد يترتب عليه تعريض الأرواح للخطر، لذا كان من الواجب على الجهة المدعى عليها الحصول على وثائق التملك ورخص الإنشاء لهذه المدارس قبل طرحها في منافسة حكومية، وحيث إنها فرطت فالمفرط أولى بالخسارة، وعليها استكمال الوثائق اللازمة للمشاريع قبل طرحها مرة أخرى للمنافسة، وحيث إن المادة التاسعة والعشرين من قواعد المرافعات امام الديوان قد نصت "إذا تضمن الحكم الصادر من ديوان المظالم ما يشير إلى حدوث فعل يشكل جريمة جنائية أو تأديبية

[35] حكم ديوان المظالم رقم 55/ت/2-1414هـ (حكم غير منشور).

[36] محمد جمال ذنيبات، حمدي محمد العجمي، القضاء الإداري في المملكة العربية السعودية طبقًا لنظام ديوان المظالم الجديد-دراسة مقارنة، الرياض، ص.50 (1434هـ).

تبلغ جهة التحقيق المختصة بصورة من الحكم لاتخاذ ما يلزم نظاماً. كما نصت المادة السابعة والسبعون من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/58 في 1427/9/4هـ "...وعلى الوزارات والمصالح الحكومية ...إبلاغ وزارة المالية بحالات الغش والتحايل والتلاعب فور اكتشافها وكذلك تزويدها بالقرارات التي تتخذ في هذا الخصوص" فإن الدائرة توصي ببعث نسخة الحكم لجهات التحقيق ذات العلاقة بمثل هذه المخالفات."[37]

هـ ــ الدعاوى التأديبية التي ترفعها الجهة المختصة. ويعني اختصاص الديوان بتوقيع العقوبات التأديبية المقررة نظامًا بالنسبة لموظفي الدولة بصفة عامة في المخالفات الإدارية والمالية التي تقع منهم. ويختص برفع هذا النوع من الدعاوى هيئة الرقابة والتحقيق. وعليه في حالة وجود شكوى مستفيد من الخدمات المقدمة من جهة حكومية عليه التوجه إلى جهة الاختصاص سواء الجهة الإدارية أو هيئة الرقابة والتحقيق، وله الحق في المطالبة في التعويض أن توافرت أركانه. وهذا ما أكده الديوان في دعوى مدعي بالمطالبة معاقبة موظفي الجهة الإدارية لتسببهم في فقدان ملفه ليس له صفة من رفعها؛ لأن دعاوى تأديب الموظفين ترفع من قبل هيئة الرقابة والتحقيق. كما أنه ليس للمدعي الحق في التعويض عن الضرر الذي أصابه بسبب ضياع الملف لعدم ثبوت خطأ من جهة الإدارة رتب ضررا على المدعي."[38]

و ــ المنازعات الإدارية الأخرى.

ز ــ طلبات تنفيذ الأحكام الأجنبية وأحكام المحكمين الأجنبية.

---

[37] حكم ديوان المظالم رقم 2/3921/س/ لعام 1434هـ (حكم غير منشور).

38 حكم ديوان المظالم رقم 17/ت/6 لعام 1427هـ مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية الصادرة عن ديوان المظالم عام 1427هـ

وقد صدر الأمر السامي التعميمي رقم 1338/م ب وتاريخ 1431/02/10هـ "بناء على ملاحظة معالي رئيس ديوان المظالم من عدم حضور بعض ممثلي الجهات الحكومية لجلسات الترافع في المواعيد التي تحددها الدوائر القضائية في القضايا المقامة ضدها، أو طلبها تأجيل مواعيد نظر الدعاوى دون تقديم أسباب مقنعة أو الحضور دون الرد على الدعوى مما يوحي بعدم الجدية في الترافع بما ينهي الخصومة ويتسبب في طول أمد النظر في القضايا المنظورة ويلحق الضرر بالمدعين، ويرجو معاليه التأكيد على الجهات الحكومية بالحرص على حضور جلسات نظر القضايا المقامة ضدها في مواعيدها المحددة والجدية في الترافع بالجواب على الدعاوى وتقديم ما يطلب منها من مستندات، وأنه في حال تخلفها عن حضور الجلسات المحددة سيتم الفصل في الدعاوى."

إذًا تقوم السلطة القضائية بالرقابة على الخدمات من حيث إلغاء القرارات الإيجابية والسلبية المتعلقة بالخدمات، وتعويض العملاء المتضررين من أعمال جهة الإدارة.

ج. الأجهزة الرقابية المتخصصة:

تقوم السلطة التنظيمية والتنفيذية والقضائية بدور حيوي في الرقابة على خدمات الأجهزة الحكومية بجانب الدور الأساسي للجهة الحكومية في تفعيل الرقابة الداخلية، إلا أن هذا لا يقدح في قيام أجهزة رقابية متخصصة ذات استقلال تام للارتقاء بالخدمات وتحسين الكفاءة والالتزام بمعايير الجودة. فأجهزة الرقابة المتخصصة تقوم بدور مكمل ومهم. وقد نصت الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (43) وتاريخ 1428/2/1هـ على عدد من الوسائل التي من شأنها تعزيز دور الأجهزة الرقابية في الارتقاء بخدمة العملاء نذكر منها على سبيل المثال ما ورد في الفقرة (2) من بند الوسائل والتي نصت على قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحماية النزاهة ومكافحة

الفساد بممارسة اختصاصاتها، وتطبيق الأنظمة المتعلقة بها. وقد عالجت الإستراتيجية ما يتعلق برفع مستوى الخدمة من خلال ما يلي:

1- تزويد الأجهزة الضبطية، والرقابية، والتحقيقية، والقضائية، بالإمكانات المادية، والبشرية، والخبرات، والتدريب، والتقنية، والوسائل العلمية الحديثة، الكافية لتمكينها من أداء مهماتها بفاعلية.
2- دراسة أنظمة الأجهزة المختصة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد وهياكلها الإدارية وإجراءاتها، مع مراعاتها عدم الازدواجية وتنازع الاختصاص فيما بينها، ومنحها القدر اللازم من الاستقلال الإداري والمالي.
3- تطوير وتقويم الأنظمة الرقابية والإدارية والمالية، لضمان وضوحها وسهولة تطبيقها وفعاليتها.
4- تقليص الإجراءات، وتسهيلها والتوعية بها، ووضعها في أماكن بارزة، حتى لا تؤدي إلى الاستثناءات غير النظامية.
5- قيام المسؤولين بالمراقبة والمتابعة؛ للتأكد من سلامة إجراءات العمل ومطابقتها للأنظمة.
6- اختيار المسؤولين في الإدارات التنفيذية التي لها علاقة بالجمهور من ذوي الكفاءات والتعامل الحميد مع المراجعين. والتأكيد على مديري الإدارات بإنهاء إجراءات معاملات المواطنين ومراقبة الموظفين حتى لا يضعوا العقبات أمام تلك المعاملات.
7- العمل بمبدأ المساءلة لكل مسؤول مهما كان موقعه، وفقًا للأنظمة.
8- التأكيد على عدم التمييز في التعامل وعدم النظر إلى المركز الوظيفي أو الاجتماعي للشخص.
9- الاستفادة من الوسائل العلمية الحديثة، ووسائل الاتصالات السريعة بين الجهات الحكومية المختصة.
10- ضمان وضوح التعليمات الخاصة بالرسوم والمستحقات والغرامات وتسديدها.

وقد نصت الفقرة (3) على إقرار مبدأ الوضوح (الشفافية) وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق عدد من الوسائل نذكر منها: تسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها، وإتاحتها للراغبين، وعدم اللجوء إلى السرية إلا فيما يتعلق بالمعلومات التي تمس السيادة والأمن الوطني.

وتتعدد الأجهزة الرقابية المتخصصة في المملكة العربية السعودية، إلا أننا سنركز على الأجهزة الرقابية ذات العلاقة المباشرة في رفع مستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي ومنها: هيئة الرقابة والتحقيق، هيئة مكافحة الفساد، هيئة حقوق الإنسان، ديوان المراقبة العامة.

1. دور هيئة الرقابة والتحقيق في رفع مستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

تقوم هيئة الرقابة والتحقيق بأدوار متعدد لفرض الرقابة المالية والإدارية على الأجهزة الحكومية بشكل عام، وفيما يتعلق بخدمة العملاء بشكل خاص. فقد حددت المادة (8) من اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق الصادرة بالرقم 3/13136 وتاريخ 1/7/ 1392هـ الإطار العام لعمل الهيئة فيما يتعلق بالرقابة الإدارية بما يلي:

أ. الكشف عن المخالفات الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
ب. مراقبة تفويض الصلاحيات والمسئوليات وفقًا للنظم المعتمدة واللوائح المقررة والقرارات الصادرة المنظمة لذلك.
ت. الكشف عن المخالفات الناتجة عن التقصير في الرقابة الداخلية في الوحدات الإدارية.
ث. اقتراح وسائل العلاج اللازمة في حالة وقوع حوادث الإهمال والمخالفات الإدارية وإحالتها للجهات المختصة.

ج. التعاون مع وزارة الخدمة المدنية في الكشف عن المخالفات الخاصة بشئون الموظفين فيما يتعلق بشرعيتها كالتعيين والترقية والعلاوات والبدلات وما في حكمها.
ح. إبلاغ الجهات المختصة عن مواطن القصور في التنظيم التي تتكشف لها من خلال أعمالها وذلك بالاتصال بالجهات المتخصصة لإعادة التنظيم بما يكفل حسن سير العمل.
خ. التعاون مع ديوان المراقبة العامة عند اكتشافه لمخالفات أثناء مباشرته لاختصاصاته المالية.
د. فحص الإخباريات والشكاوى المتعلقة بالنواحي الإدارية.
ذ. رقابة الموظفين في أدائهم لواجباتهم والتحقيق مع من ينسب إليه تقصير منهم. (المذكرة التفسيرية لنظام تأديب الموظفين)

وتقوم هيئة الرقابة والتحقيق بالرقابة المالية على أجهزة القطاع الحكومي وفقًا لنص المادة الثامنة من اللائحة الداخلية للهيئة، بما لا يتعارض مع دور ديوان المراقبة العامة ووزارة المالية والاقتصاد الوطني، حيث إن الهيئة تمارس رقابة لاحقة محدودة بهدف المعاونة على متابعة إنجاز الأعمال وأداء الخدمات وفقًا لما هو مقرر لها بخطة الدولة. ولها في هذا الشأن أن تبحث وتتحرى أسباب القصور في الإنجاز والأداء سواء لوجود ثغرات في الأنظمة أو عن طريق الكشف عن المخالفات والجرائم المسلكية التي يرتكبها الموظف العام وتحليل أسبابها واقتراح الوسائل التي تؤدي لسد الثغرات ومعالجة الانحرافات وعدم تكرار المخالفات. وقد حدد الأمر السامي الكريم رقم 3/29516 في 9/26/ 1394هـ اختصاص الهيئة في الرقابة المالية بما يلي:

أ. دراسة القضايا التي تحال إليها وتناول مخالفات مالية، لتحديد تلك المخالفات والمسئولين عنها قبل التحقيق فيها واقتراح الوسائل الكفيلة بالحد من وقوع تلك المخالفات.

ب. فحص ما يحال إليها من شكاوى أو إخباريات تتناول مخالفات مالية، وكذلك فحص ما يتجمع لديها من معلومات أو تحريات تتعلق بالجهات التي تتناولها هذه المعلومات والتحريات واتخاذ ما يقتضيه أمر هذا الفحص من إجراء التفتيش على الجهات التي تتناولها بهدف تحديد ما يكون قد وقع من مخالفات والمسئولين عنها تمهيدًا للتحقيق فيها، وبحث أوجه القصور التي أدت إلى وقوعها واقتراح وسائل العلاج.

ت. إجراء الفحص وفقًا لما تتطلبه أغراض التحقيق الذي تجريه الهيئة في القضايا والمعاملات المحالة إليها. وإذا تصادف وجود مندوب من أحد أجهزة الرقابة الأخرى لفحص نفس الموضوع المكلف به مندوب الهيئة فيتم إجراء الفحص بالتعاون بينهما توحيد للإجراء.

ث. معاونة الجهات المعنية في متابعة تنفيذ الخطة السنوية المعتمدة لها بهدف تقييم مستوى الإنجاز في مجال الأعمال ومستوى الأداء في مجال الخدمات بالاتفاق مع الهيئة المركزية للتخطيط.

ج. التفتيش على الدور الحكومية المستأجرة وفقًا للاختصاص الموكل للهيئة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 1164 وتاريخ 11/8/ 1392هـ.

ح. متابعة المخالفات المالية التي تثيرها أجهزة الرقابة الأخرى من خلال ما يحال إليها من صور المعاملات والتقارير.

خ. إجراء البحوث والدراسات اللازمة نتيجة لتحليل الظواهر العامة التي تنكشف لها أثناء أدائها لمهامها، واقتراح وسائل العلاج.

كما أنه بحسب المادة الأولى من اللائحة الداخلية للهيئة يمكن أن تمارس الهيئة، أيضاً، دورها الرقابي بأمر من رئيس الهيئة في الأحوال التالية:

1. بناء على أمر من المقام السامي.
2. بناء على طلب الوزراء ورؤساء المؤسسات العامة والهيئات الحكومية التي تسهم الحكومة في نشاطها المالي والإداري.

3. بناء على الإخباريات والشكاوى التي تدل التحريات على احتمال صحتها.
4. بناء على طلب الجهة المختصة بالمراقبة وبناء على تقارير مفتشي ديوان المراقبة العامة أو وزارة الخدمة المدنية، أثناء جولاتهم التفتيشية والتي تكشف فيها مخالفات تتطلب إجراء الرقابة.
5. بناء على طلب إدارة التحقيق بالهيئة في القضايا التي ترى لزوم استكمال إجراءاتها وفرض الرقابة.
6. بناء على ما يتكشف لجهاز الرقابة بالهيئة من أمور تتطلب فرض الرقابة.

لذا يمكن إبراز دور هيئة الرقابة والتحقيق في رفع مستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي من خلال القرارات والأوامر التي صدرت نتيجة ممارستها لعملها في الرقابة على الخدمات المقدمة للمستفيدين، نذكر منها على سبيل المثال الأمر السامي التعميمي رقم 17687/4/7 وتاريخ 1422/9/4هـ والصادر بشأن ما تبين لهيئة الرقابة والتحقيق من عدم التزام الموظفين بالدوام وتهاون بعض الجهات الحكومية في تطبيق النظام بحقهم... والقاضي بتوجيه الجهات المختصة بالالتزام بأحكام النظام وتطبيقها بكل دقة... وبناء عليه نص الأمر الكريم على أنه "نظرا لما لتلك الظواهر التي أشارت إليها هيئة الرقابة والتحقيق من أثار سلبية على العمل الحكومي وتعطيل لمصالح المواطنين...نرغب منك التأكيد على الجهات المختصة بتطبيق ما تقضي به الأنظمة والتعليمات بهذا الخصوص بكل دقة، وعدم التهاون في ذلك أو التساهل مع المقصرين في أداء واجبات أعمالهم، وضرورة قيام الجهات الحكومية بالإجابة عن ملاحظات الهيئة."

وموافقة مجلس الوزراء بتاريخ 1427/6/14هـ على قرار مجلس الشورى رقم (44/55) وتاريخ 1426/10/12هـ بشأن التقرير السنوي لهيئة الرقابة والتحقيق بتكوين لجنة من وزارة المالية، ووزارة الخدمة المدنية، وهيئة الرقابة والتحقيق، لمراجعة المشكلات والصعوبات الإدارية والمالية التي ذكرتها الهيئة في تقاريرها المتكررة وتصحيحها، حتى تقوم الهيئة بدورها والإسراع في تنفيذ قيام

الهيئة بالتأكد من وجود وتطبيق أدلة مكتوبة للإجراءات في الأجهزة الحكومية المختلفة تكون متاحة للعاملين والمستفيدين في الإدارات المعنية وفي مواقع هذه الأجهزة في شبكة الإنترنت.

والأمر السامي التعميمي رقم 3870/م ب وتاريخ 1430/05/04هـ الذي أكد على إلزام الأجهزة الحكومية بما ورد بخطاب رئيس هيئة الرقابة والتحقيق رقم 1/15285ع وتاريخ 1429/12/2هـ "انطلاقًا من اختصاص الهيئة فقد قامت بمتابعة ما ينشر في الصحف المحلية عن أداء الجهات الخدمية والتعليمية خلال فترة القبول للتوظيف أو القبول الجامعي أو منح القروض ورصد لما يصاحبها من ظواهر سلبية من تدافع وازدحام بين المراجعين جراء ذلك أو عدم تمكن البعض من الحصول على الخدمة أو نماذج القبول والتوظيف لظروفه أو لكثرة الأعداد المتقدمة، وتبين أن ذلك عائد لعدم التنظيم من قبل الجهات الحكومية لإجراءات التقديم الأمر الذي ترى معه الهيئة التأكيد على الجهات الحكومية الخدمية الاعتماد على التقنية في إنجاز مصالح المراجعين وفي علميات التقديم والقبول عن طريق فتح نوافذ لتقديم الخدمة أو التوظيف أو القبول في موقعها الإلكترونية، ومنح الفرصة للمراجعين لتسجيل بياناتهم مع إيجاد موقع للتسجيل لمن يحتاج إلى ذلك."

2. دور الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في رفع مستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

أنشئت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بموجب الأمر الملكي رقم (أ/65) وتاريخ 4/13/ 1432هـ، وصدر قرار مجلس الوزراء بتنظيمها رقم (165) بتاريخ 5/28/ 1432هـ وترتبط مباشرة بالملك، ولها شخصية اعتبارية مستقلة لكي يتسنى لها القيام بعملها بكل حيادية وشفافية. وتختص الهيئة بمتابعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات الخاصة بالشأن العام، ومتابعة أوجه الفساد الإداري والمالي، دون منازعات أجهزة الرقابة الأخرى في اختصاصاتهم حيث تقوم الهيئة بالتنسيق مع

باقي الجهات الرقابية فيما يخص الشأن العام ومصالح المواطنين وخدماتهم. وقد بادرت الهيئة بوضع آليات لمنح مكافآت تشجيعية لكل موظف يوفر مبالغ لخزينة الدولة ويسهم في المحافظة على المال العام.

وبحسب المادة الثالثة من نظام الهيئة في إنها تهدف إلى: " حماية النزاهة، وتعزيز مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد المالي والإداري بشتى صوره ومظاهره وأساليبه، ولتحقيق ذلك تختص بالتالي:

1) متابعة تنفيذ الأوامر والتعليمات المتعلقة بالشأن العام ومصالح المواطنين بما يضمن الالتزام بها.
2) التحري عن أوجه الفساد المالي والإداري في عقود الأشغال العامة وعقود التشغيل والصيانة وغيرها من العقود المتعلقة بالشأن العام ومصالح المواطنين في الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة، واتخاذ الإجراءات النظامية اللازمة في شأن أي عقد يتبين أنه ينطوي على فساد أو أنه أبرم أو يجري تنفيذه بالمخالفة لأحكام الأنظمة واللوائح النافذة.
3) إحالة المخالفات والتجاوزات المتعلقة بالفساد المالي والإداري عند اكتشافها إلى الجهات الرقابية أو جهات التحقيق بحسب الأحوال، مع إبلاغ رئيس الهيئة – التي يتبعها الموظف المخالف-بذلك، وللهيئة الاطلاع على مجريات التحقيق ومتابعة سير الإجراءات في هذا الشأن، ولها أن تطلب من الجهات المعنية اتخاذ التدابير الاحترازية أو التحفظية – وفقًا لما يقضي به النظام – في شأن من توافرت أدلة أو قرائن على ارتكابه أفعالًا تدخل في مفهوم الفساد. وفي جميع الأحوال، إذا رأت الهيئة أن تلك المخالفات والتجاوزات تمثل بعدًا مؤسسيا لأي من الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة، فعليها رفع الأمر إلى الملك لاتخاذ ما يراه.

4) العمل على تحقيق الأهداف الواردة في الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، ومتابعة تنفيذها مع الجهات المعنية، ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها.
5) تشجيع جهود القطاعين العام والخاص على تبني خطط وبرامج لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها.
6) متابعة استرداد الأموال والعائدات الناتجة من جرائم الفساد مع الجهات المختصة.
7) مراجعة أساليب العمل وإجراءاته في الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة بهدف تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد، والعمل على معالجتها بما يضمن تحقيق أهداف الهيئة وتنفيذ اختصاصاتها.
8) اقتراح الأنظمة والسياسات اللازمة لمنع الفساد ومكافحته وإجراء مراجعة دورية للأنظمة واللوائح ذات الصلة، لمعرفة مدى كفايتها والعمل على تطويرها، والرفع عنها بحسب الإجراءات النظامية.
9) إعداد الضوابط اللازمة للإدلاء بإقرارات الذمة المالية، وأداء القسم الوظيفي، لبعض فئات العاملين في الدولة، ورفعها للملك للنظر في اعتمادها.
10) متابعة مدى قيام الأجهزة المشمولة باختصاصات الهيئة بما يجب عليها إزاء تطبيق الأنظمة المجرمة للفساد المالي والإداري، والعمل على تعزيز مبدأ المساءلة لكل شخص مهما كان موقعه.
11) متابعة تنفيذ الالتزامات الواردة في الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد التي تكون المملكة طرفًا فيها
12) توفير قنوات اتصال مباشرة مع الجمهور لتلقي بلاغاتهم المتعلقة بتصرفات منطوية على فساد، والتحقق من صحتها واتخاذ ما يلزم في شأنها.

13)العمل مع الجهات المعنية ومؤسسات المجتمع المدني على تنمية الشعور بالمواطنة وبأهمية حماية المال العام والمرافق والممتلكات العامة، بما يحقق حسن إدارتها والمحافظة عليها.

14)تلقي التقارير والإحصاءات الدورية من الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة – وفق ما تطلبه الهيئة – ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها، واتخاذ ما يلزم حيالها.

15)دعم إجراءات البحوث والدراسات المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وحث الجهات المعنية ومراكز البحوث المتخصصة ومؤسسات المجتمع المدني على الإسهام في ذلك.

16)إجراء الدراسات والقياسات المتعلقة بتأثير الفساد على التماسك الاجتماعي والتنمية الاقتصادية، وتحليلها، ووضع الوسائل اللازمة لمعالجة ذلك.

17)جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات المتعلقة بالفساد، وتحليلها، وبناء قواعد بيانات وأنظمة معلومات خاصة بها.

18)نشر الوعي بمفهوم الفساد وبناء وبيان أخطاره وآثاره وبأهمية حماية النزاهة وتعزيز الرقابة الذاتية وثقافة عدم التسامح مع الفساد، وتشجيع مؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام على التعاون والإسهام في هذا الشأن.

19)تمثيل المملكة في المؤتمرات والمحافل الدولية المتعلقة بالشفافية وحماية النزاهة ومكافحة الفساد، والتعاون مع الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية العاملة في هذا المجال.

20)تنظيم المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية حول الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد.

21)أي اختصاص آخر يعهد به إلى الهيئة بموجب نصوص خاصة.

لذا يمكن تأمل دور هيئة مكافحة الفساد في الارتقاء بالخدمات المقدمة للعملاء بما ورد في الأمر السامي التعميمي رقم 25686 وتاريخ 1433/8/33هـ المتضمن "أن الهيئة نظرت عدداً من بلاغات المواطنين في حالات قصور وإهمال أثناء تنفيذ بعض مشاريع الخدمات المباشرة مما يهم المواطنين وينشغلون به، والتأكد منه على الطبيعة، بواسطة مهندسيها ومفتشيها. ولاحظت من خلال ذلك تعثر بعض مشاريع الخدمات، وتوقف وتهالك البعض منها، أو حدوث تشققات وعيوب فنية في بعضها رغم حداثتها. كما لاحظت الهيئة بوجه عام أن تنفيذ بعض الخدمات لا يرقى إلى المستوى الذي نؤكد عليه في كل مناسبة، وهو أن تصل الخدمات للمواطنين على أفضل مستوى، وأن الهيئة تؤكد على الجهات التابعة لها تلك المشاريع والخدمات بمعالجة القصور، ومساءلة المتسببين فيه، واستئذانكم المضي في ذلك لما لمسته الهيئة من ارتياح المواطنين لقيام الهيئة بمتابعة توفير الخدمات."

وعليه أقر الأمر السامي التعميمي عدم كفاية متابعة البلاغات بل لا بد من الوقوف على ما أبلغ عنه ومعرفة الحقيقة وكل من توجهت التهمة إليه وأحيل إلى جهات الاختصاص تقوم الهيئة بالإعلان عن ذلك دون أسماء، والرفع لنا عن كل حالة تقع.

والأمر السامي التعميمي رقم 49262 بتاريخ 1436/10/07هـ المشير إلى الأمر رقم 7816 وتاريخ 1433/2/1هـ القاضي بأن على جميع الجهات المشمولة باختصاصات الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد الالتزام بمقتضى الفقرة (الثالثة) من المادة الخامسة من تنظيم الهيئة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (165) وتاريخ 1432/5/28هـ المتضمن أن على جميع الجهات تزويد الهيئة بالمشاريع المعتمدة لديها وعقودها، وعقود التشغيل والصيانة وما تطلبه من وثائق، والرد على استفساراتها وملحوظاتها وإفادتها بما اتخذته حيالها، وذلك خلال مدة أقصاها

(ثلاثون) يومًا من تاريخ إبلاغها، وعلى رئيس الهيئة الرفع بالجهات التي لا تلتزم بذلك.

كما نشير إلى الأمر السامي التعميمي رقم 37993 وتاريخ 1433/8/14هـ القاضي بالتأكيد على جميع الأجهزة والقطاعات بأهمية التعاون مع الهيئة في ذلك وإلى الأمر رقم 4795 وتاريخ 1434/2/8هـ المتضمن أن عددًا من الجهات لم تلتزم بتسهيل مهمات منسوبي الهيئة. وعليه وجه الأمر الكريم بالتأكيد على الجهات المعنية بالتعاون التام مع الهيئة والتقيد بما قضت به الأوامر والأنظمة بهذا الخصوص، والرد على استفسارات الهيئة خلال المدة المشار إليها...، وبالنسبة لاستفسارات الهيئة العاجلة جدًا والمهمة وذات الطابع المُلِّح التي يخشى على قضاياها الفوات في تدارك مستجداتها وتفاعلاتها، فيكون الرد عليها خلال خمسة أيام، وعلى معالي رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد الرفع لنا بالجهات التي لا تلتزم بذلك.

3. دور هيئة حقوق الإنسان في رفع مستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

أنشأت هيئة حقوق الإنسان بقرار مجلس الوزراء رقم (207) وتاريخ 1426/8/8هـ وتهدف إلى حماية حقوق الإنسان وتعزيزها وفقًا لمعايير حقوق الإنسان الدولية في جميع المجالات، ونشر الوعي بها، والإسهام في ضمان تطبيق ذلك في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية. وتكون هي الجهة الحكومية المختصة بإبداء الرأي والمشورة فيما يتعلق بمسائل حقوق الإنسان. وتتمتع الهيئة بشخصية اعتبارية مستقلة في ممارسة مهماتها المنصوص عليها. وقد نصت المادة الخامسة من نظام الهيئة على اختصاصاتها، ومنها:

1) التأكد من تنفيذ الجهات الحكومية المعنية، للأنظمة واللوائح السارية فيما يتعلق بحقوق الإنسان، والكشف عن التجاوزات المخالفة للأنظمة

المعمول بها في المملكة والتي تشكل انتهاكًا لحقوق الإنسان، واتخاذ الإجراءات النظامية اللازمة في هذا الشأن.

2) إبداء الرأي في مشروعات الأنظمة المتعلقة بحقوق الإنسان، ومراجعة الأنظمة القائمة واقتراح تعديلها وفقًا للإجراءات النظامية.
3) متابعة الجهات الحكومية لتطبيق ما يخصها من الصكوك الدولية لحقوق الإنسان التي انضمت إليها المملكة، والتأكد من اتخاذ تلك الجهات الإجراءات اللازمة لتنفيذها.

لذا يمكن تأمل دور الهيئة في رفع مستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي من خلال الأمر السامي التعميمي رقم 3507/م ب وتاريخ 1427/05/03هـ والمتضمن دعوة الأجهزة الحكومية التعاون مع هيئة حقوق الإنسان في جميع ما يحقق أهداف إنشائها، وذلك بتقديم كل مساعدة لها وتوفير ما تطلبه من معلومات، أو تتقدم به من استفسارات مما له صلة بما يرد إليها من تظلمات وشكاوى من المواطنين أو العاملين في قطاعاتكم، مع الإسراع في ذلك.

4. دور ديوان المراقبة العامة في رفع مستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

أنشئ ديوان المراقبة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/1) وتاريخ 1391/3/11 هـ. وهو جهاز مستقل مرجعه المباشر رئيس مجلس الوزراء يمارس ضمن اختصاصاته الرقابة اللاحقة على تنفيذ الميزانية – إيراد ومصروفاً، وكذلك مراقبة كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة ومراقبة حسن استعمال هذه الأموال واستغلالها والمحافظة عليها. كما يختص بموجب قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم 157 وتاريخ 9/9/ 1405هـ المعتمد بالموافقة السامية رقم 7/507/م وتاريخ 3/28/ 1406هـ بالرقابة على أداء الأجهزة الحكومية للتأكد من استخدام الجهات المشمولة بالرقابة لمواردها بكفاءة واقتصادية، والتحقق من نجاح تلك الجهات في تحقيق

الأهداف المرسومة لها. وقد اصطلح على تسمية هذا النوع من الرقابة بالرقابة المستمرة الكاشفة بهدف الكشف عما يفوت الأجهزة التنفيذية من أخطاء ومخالفات بعد إتمام الصرف أو التصرف وتتم هذه الرقابة بطريقة منتظمة ودائمة عن طريق أعضاء الديوان، ولا ينازع ديوان المراقبة العامة في هذا الاختصاص أي جهاز رقابي آخر. (الأمر السامي الكريم رقم 3/29516 في 9/26/ 1394هـ) وقد تم التأكيد على هذا المبدأ في المادة الثامنة من نظام ديوان المراقبة العامة حيث نصت على أنه: "يعمل الديوان على إعداد اللوائح التنفيذية والتصديق عليها من رئيس مجلس الوزراء وإيجاد الأجهزة اللازمة التي تكفل ما يأتي:

1) التحقق من أن جميع إيرادات الدولة ومستحقاتها من أموال وأعيان وخدمات قد أدخلت في ذمتها وفقًا للنظم السارية وأن كافة مصروفاتها قد تمت وفقًا لأحكام الميزانية السنوية وطبقًا للنظم واللوائح الإدارية والمالية والحسابية النافذة.
2) التحقق من أن كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة تستعمل في الأغراض التي خصصت من أجلها من قبل الجهة المختصة. وأن لدى هذه الجهات من الإجراءات ما يكفل سلامة هذه الأموال وحسن استعمالها واستغلالها ويضمن عدم إساءة استعمالها أو استخدامها في غير الأغراض التي خصصت من أجلها.
3) التحقق من أن كل جهة من الجهات الخاضعة لرقابة الديوان - وفقًا لأحكام المادة التاسعة - تقوم بتطبيق اللوائح المالية والحسابية التي تخضع لها وفقًا لنظامها الخاص تطبيقًا كاملًا وأنه ليس في تصرفاتها المالية ما يتعارض مع تلك الأنظمة واللوائح.
4) متابعة الأنظمة واللوائح المالية والحسابية النافذة للتحقق من تطبيقها وكفايتها وملاءمتها للتطورات التي تستجد على الإدارة العامة بالمملكة

وتوجيه النظر إلى أوجه النقص في ذلك وتقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير هذه الأنظمة واللوائح أو تغييرها.

وعليه يمكن استعراض دور ديوان المراقبة العامة في رفع مستوى خدمة العملاء من خلال عدد من القرارات التي بلورت دور الديوان في الرقابة على الخدمات المقدمة.

فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (198) وتاريخ 1422/7/7هـ القاضي بالتأكيد على جميع الجهات الخاضعة لرقابة ديوان المراقبة العامة-الالتزام بالرد على ملحوظاته، وإيضاح الإجراءات التي اتخذتها لتحصيل المبالغ التي أبدى الديوان ملحوظاته بشأنها، وذلك خلال شهر من تاريخ إبلاغها بذلك... وقيام ديوان المراقبة العامة بإجراء اتصالات مباشرة مع المعنيين في كل جهة تخضع لرقابته، لمناقشة ما يكتشفه من ملحوظات، واقتراح أساليب معالجتها وسبل عدم تكرارها مستقبلاً.

والأمر السامي التعميمي رقم 4799/م ب وتاريخ 1430/5/28هـ المتضمن توصية اللجنة العامة لمجلس الوزراء بإلزام الجهات الحكومية بالإسراع في الارتباط آليًا مع ديوان المراقبة العامة ليتم تبادل البيانات آليًا...وحث الجهات الحكومية للاستفادة من برامج التعاملات الإلكترونية الحكومية في التحول إلى العمل الإلكتروني.

والأمر السامي التعميمي رقم 3218/م ب والصادر بتاريخ 1427/04/23هـ الذي يؤكد على جميع الجهات بالتقيد بما تقضي به المادة (العاشرة) من نظام ديوان المراقبة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/9) وتاريخ 1391/2/11هـ من أن "على جميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تقديم كافة البيانات الحسابية وغيرها والمستندات والوثائق التي تمكن الديوان من مباشرة اختصاصاته وفقًا لهذا النظام وكذلك تقديم كافة التسهيلات اللازمة لمندوبية ومفتشيه وفقًا للوائح التنفيذية التي تصدر بهذا الصدد".

ح -الرقابة الذاتية:

لا ريب بأن العميل هو صاحب المصلحة الحقيقة بالارتقاء بجودة الخدمة، وهو الهدف النهائي للعمل الحكومي، وله الحق في الرقابة المباشرة على أداء الجهاز الحكومي. ولتحقيق ذلك له حق الشكوى لرئيس الجهة أو لرئيس مجلس الوزراء، أو إلى المقام السامي، وفقًا للطرق المقررة نظاماً.

هذا النوع من الرقابة يتميز بالحيوية والاستمرار نتيجة التفاعل المستمر بين العملاء والقطاع الحكومي بحثًا منهم عن خدمة أفضل، ويعد من أهم سبل تفعيل دور الأجهزة الرقابية والخط الأمامي لممارستهم لعملهم من خلال غرس أهمية المال العام والمحافظة عليه. كما يساعد على جعل الكوادر الإدارية تتفاعل مع أهداف المجتمع. فالرقابة بكل أنواعها الداخلية والخارجية (سياسية، تنظيمية، تنفيذية، قضائية، متخصصة) مهما كان مستواها لن تحقق الهدف المنشود بالارتقاء بالخدمة إلى من خلال تعاضد الجميع ومطالبتهم بخدمة فاعلة. والعميل هو المعني الأول والأخير بارتفاع مستوى الخدمات.

وقد أكد على هذا المبدأ الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، حيث صرحت بضرورة العمل على توعية الجمهور وتعزيز السلوك الأخلاقي من خلال:

أ -تنمية الوازع الديني للحث على النزاهة ومحاربة الفساد عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وخطباء المساجد والعلماء والمؤسسات التعليمية وغيرها، وإعداد حملات توعية وطنية تحذر من وباء الفساد .

ب -التأكيد على دور الأسرة في تربية النشء ودورها الأساسي في بناء مجتمع مسلم مناهض لأعمال الفساد .

ج -حث المؤسسات التعليمية على وضع مفردات في مناهج التعليم العام والجامعي، والقيام بتنفيذ برامج توعية تثقيفية بصفة دورية عن حماية النزاهة والأمانة ومكافحة الفساد وإساءة الأمانة .

د -حث المواطن والمقيم على التعاون مع الجهات المعنية بمكافحة الفساد، والإبلاغ عن جرائم الفساد ومرتكبيها .

هـ -العمل على وضع برامج توعية تثقيفية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد، في القطاعين العام والخاص .

والأصل أن العميل له الحق في الحصول على الخدمة العامة. فإن حصل على خدمة سيئة أو بطيئة أو دون المستوى، فله الحق في التقدم بشكوى إن أحس بغبن أو خطأ أو انحراف من قبل الإدارة عن أعمالها وممثليها. وعليه التوجه لجهة الرقابة المعنية. وعلى الإدارة في هذه الحالة التحقق من الشكوى وتفنيدها ومناقشة أسبابها، فإن اكتشفت مصداقيتها استوجب ذلك البتَّ فيها ونصرة العميل وتحقيق مطالبه. وإن تبين للإدارة كيدية الشكوى وانتفاء أسبابها وأهدافها، يلزم على الإدارة في هذه الحالة إحالة الشكوى لجهة الاختصاص لاتخاذ اللازم بحق مقدم الشكوى.

وبناءً عليه، صدرت عدة أوامر سامية تؤكد على حق العملاء والوسائل الإعلامية في النقد البناء. فقد صدر الأمر السامي التعميمي رقم 33478 وتاريخ 1434/09/09هـ والأمر السامي التعميمي رقم 42283 بتاريخ 1432/9/27هـ حيث تناولا ما ينشر في وسائل الاعلام من انتقادات للأجهزة الحكومية، وما تقدمه من خدمات للمواطنين وتجاوز بعضها حدود النقد البناء بعيدًا عن المصداقية والموضوعية ودون التحري عن صحة المعلومة، وما يترتب على ذلك من أثار سلبية، وعليه تم التوجيه بما يلي:

1-على كل جهة كتب عنها أمر ينافي الحقيقة المبادرة فوراً بالرد وفق ما لديها من معلومات.

2-إذا تجاوزت الوسيلة الإعلامية في انتقاداتها معايير النقد البناء، فعلى الجهة الحكومية اللجوء للجهة المعنية في الفصل في مثل هذه القضايا، ورفع دعوى ضدها وفقًا للأنظمة والتعليمات المرعية.

3-يعتبر هذا قاعدة يتم العمل بموجبها.

إن بناء ثقافة المطالبة الحقوقية لدى العملاء بخدمات ذات مستوى رفيع يعد من أهم سبل تطوير الخدمات الحكومية. وعليه يجب على الأجهزة الحكومية الالتفات لرأي الجمهور وتلبية متطلباته واحتياجاته، والأهم توفير قنوات سهلة للاتصال بالعميل وتشجيعه ليكون شريك أساسي في الرقابة على مستوى الخدمات من خلال الرد على الشكاوى والاقتراحات والتفاعل معها.

المبحث الثالث: تفعيل دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات.

بعد استعراض دور الأجهزة الرقابية في الرقابة على الخدمات، يهدف هذا المبحث إلى تفعيل دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات من خلال بحث المعوقات التنظيمية لممارسة الأجهزة الرقابية لدورها في رفع مستوى الخدمات ووسائل تفعيل هذا الدور.

أولاً: المعوقات التنظيمية لممارسة الأجهزة الرقابية لدورها في رفع مستوى خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

تتعدد المعوقات التنظيمية التي تؤثر على قيام أجهزة الرقابة بدورها في الارتقاء بالخدمات المقدمة للعملاء في القطاع الحكومي. ومن خلال تحليل القرارات الواردة في المبحث السابق، واستقراء الدراسات والبحوث العلمية نجد أن أجهزة الرقابة حين تمارس عملها تصطدم بما يلي:

1- تدني عام في الخدمات المقدمة للعملاء في بعض القطاعات دون وجود دليل عمل، خاصة مع تنوع أساليب تقديم الخدمة. وعدم تحديد الإجراءات التي يجب على المستفيدين اتخاذها للحصول على الخدمة

بفاعلية ودون تأخير. وافتقار عدد من الأجهزة الحكومية إلى الوسائل والتقنيات الحديثة لتقديم خدمة متميزة.[39]

2- غياب التخصص والتأهيل المناسب لموظفي الصف الأمامي ورؤسائهم فيما يتعلق بحسن تقديم الخدمة. مع ضعف نظام الحوافز لمن يقدم خدمات استثنائية للعملاء، وفي ذات الوقت ضعف العقوبات المقررة في نظام تأديب الموظفين عند التقصير في أداء الخدمة. وعدم كفاءة بعض أعضاء لجان المتابعة والرقابة وافتقارهم للمعارف القانونية والمالية، مما يعني عدم صحة بعض القرارات الإدارية وخلوها من الموضوعية.[40]

3- عدم تفعيل قنوات اتصال بين المسئولين والعملاء، وفيما بين القطاعات الحكومية للارتقاء بالخدمة والنهوض بها. خاصة في حالة اشتراك أكثر من جهة حكومية في تقديم بعض الخدمات.[41]

4- ضعف الدعم المادي للأجهزة الرقابية فلا تتمكن من توفير الأدوات المساعدة في الرقابة، أو التأخر في دفع مستحقات المراقبين من بدلات ومكافئات مما يعيقهم عن أداء واجبهم الوظيفي. وضعف الدعم المعنوي بحيث لا تأخذ بعض الأجهزة الحكومية ملاحظات الأجهزة الرقابية بجدية.[42]

5- وجود عيوب أو ضعف أو عدم وضوح أو تعارض في نصوص بعض القواعد القانونية المتعلقة بالخدمات مع تدني مستوى الثقافة القانونية لدى العملاء. ما ينجم عنه أخطاء شكلية وموضوعية، ويؤثر بشكل سلبي على

---

[39] الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ 39 (1423هـ).

[40] الدكتور خالد خليل الظاهر، دور هيئة الرقابة والتحقيق بين النظر والتطبيق دراسة في نظام تأديب الموظفين السعودي، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، ص. 522(2010).

[41] نوف حسن زيلع، وأحمد بن سالم العمري، مرجع سابق، ص 66.

[42] نوف حسن زيلع، وأحمد بن سالم العمري، مرجع سابق، ص 65.

تقييم الخدمات المقدمة للعملاء. خاصة فيما يتعلق بطرق تقديم الشكاوى والتظلم من القرارات.

6- نظام الخدمة المدنية ولوائحه ونظام تأديب الموظفين يعاني من عدد من المعوقات التي تؤثر في الرقابة على الخدمات نذكر منها:[43]

أ. النظام قديم ولا يتناسب مع التطورات الكبيرة في الخدمات ومتطلبات الجمهور.

ب. عدم تفعيل مبدأ الثواب وعدم تقدير أثره على الارتقاء بالأداء.

ت. النظام لا يراقب الأداء والنتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف الموضوعة، دون النظر لإنتاجية الموظف.

ث. تباين العقوبات الإدارية لمخالفة الموظف لقواعد تقديم الخدمة إن وجدت.

ج. العقوبات التأديبية لا تشكل رادعًا للمقصرين في تقديم الخدمة.

ثانياً: وسائل تفعيل دور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات المقدمة العملاء:

يتوقف تطوير دور أجهزة الرقابة على الدعم المستمر لنشاطاتها والإيمان بدورها العظيم في تحسين مستوى الخدمة. إن المطلوب من الأجهزة الرقابية أن ترتقي لتلبي طموحات القيادة والمستفيدين وتحمي حقوقهم وتطلعاتهم بخدمة متميزة، وتكشف المفسدين وتحاسبهم بالطرق المقررة نظامًا والتي تحقق الردع العام والخاص. ومن خلال تحليل مفهوم الرقابة الإدارية ودور الأجهزة الرقابية في رفع مستوى الخدمات يمكن اقتراح الوسائل التالية:

[43] الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، مرجع سابق، ص 52-53 (1423هـ).

1- وضع نظام ودليل إجراءات يوضح دور أطراف الخدمة المقدمة يكون متوافقًا مع أهداف وخطط الجهة، مع وجود مؤشرات واضحة لقياس الأداء تحدد حجم الإنجاز ونوعية الخدمات.
2- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية وإصلاح نظام الخدمة المدنية، لجذب الكفاءات المؤهلة، مع تحسين الرواتب والحوافز. والاستفادة من تقنية المعلومات للنهوض بالخدمات مع خفض التكاليف واستبيان اراء المستفيدين ومدى رضاهم عن الخدمات لتحسين عملية صنع القرار ومشاركة المستفيدين فيه.
3- توفير البيئة القانونية المناسبة للقرارات التنظيمية التي تضع المستفيد ضمن أولويات القطاع الحكومي. وقد قامت إحدى الدراسات ببحث مدى تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين في وزارة الصحة والتعليم بمحافظة جدة، وخلصت إلى أهمية توفير البيئة التنظيمية المناسبة ومشاركة العاملين واستشارتهم في تحديد الأهداف الجديدة.[44] ويمكن تطبيق ذلك من خلال اتخاذ قرارات تسهم في وضع ونشر معايير ومراقبة واضحة للخدمات، توفير المعلومات الدقيقة الواضحة حول أسلوب إدارة الخدمات، واستشارة المستفيدين من الخدمة من أجل تطويرها، وتقديم الخدمة بدرجة عالية من الاحترام، ومعالجة الأخطاء بشكل سريع وفعال، وتقديم الخدمات بأقل تكاليف. وتعد بناء ثقافة تنظيمية تكون قائمة على خدمة العميل سيساعد الأجهزة الرقابية لتقوم بدورها على أكمل وجه.
4- يمكن اعتبار المحاسبة والمساءلة من أهم أدوات الرقابة على الخدمات المقدمة للمستفيدين ومحاربة الفساد. وهي المعيار الضابط لجودة الخدمات وأداة من أدوات قياس الأداء، بدونها قد تحيد الجهات

[44] حنان بنت حسين بوقس، تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين، درا سات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) العدد (22) الجزء الثاني، ص. 482 (2012م).

الحكومية عن الهدف التي أسست من أجله. وتتعدد أنواع المساءلة فمنها القانوني والذي تنشأ إذا خالف الموظف نص صريح أو أمر مباشر ومن ثم يتم التحقيق معه وتوجيه الاتهام ويسمح له بتقديم دفوعه، وفي حالة ثبوت التهمة تجب بحقه عقوبة تأديبية. وهناك المتابعة الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإصلاح الخطأ أو الانحراف سواء كان ناتجًا عن أمانة الموظف، أو دقته، أو كفاءته، أو كان راجعًا إلى عيوب التنظيم، أو العلاقات الإنسانية داخل الإدارة أو المنظمة، وتبعًا لذلك مجازاة المقصر، ومكافأة وتقدير المجد والمنتج على أدائه وإنتاجه.[45]

وحتى نستطيع تفعيل المساءلة في مجال تقديم الخدمات يلزم علينا أيضًا توضيح الإجراءات والالتزامات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، والتحقق من إمكانية تحقيق الأهداف وتوفير الموارد الأدوات والوسائل المناسبة للتنفيذ. مع التركيز على الشفافية ودعم النقد البناء وتوفير ضمانات لمقدمي الشكاوى، حيث إن الهدف من الرقابة التعديل والتصحيح وليس تصيد الأخطاء وإصدار العقوبات فقط. مع توفير ضمانات كافية لموظفي الأجهزة الرقابية وحمايتهم من التعسف.[46]

5- إدخال مبدأ الثواب والحافز الإيجابي للنظام الرقابي، فقد ارتبطت الرقابة بالعقوبة عند غالب الموظفين. ومن ثم يكون دور الرقابة ليس فقط تصيد الأخطاء وإنما أيضًا التحفيز. ويمكن أن يكون ذلك من خلال خطابات الشكر، شهادات التقدير، نشر التقارير عن الأفكار المتميزة، أو لوحات الشرف، مما يشجع على الانتماء والارتباط بين الموظف وأهداف الإدارة

[45] الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، مرجع سابق، ص 56 (1423هـ).

[46] الدكتور رجاء الشريف، الأساليب الرقابية في كشف وتصحيح الانحرافات الإدارية والمالية في الجهاز الحكومي، ورقة عمل مقدمة في ندوة الأساليب الرقابية في كشف وتصحيح الانحرافات الإدارية والمالية في الجهاز الحكومي، الجمهورية اللبنانية – بيروت، ص 391 (2010).

وينعكس إيجابيًا على تقديم الخدمة. ويجب أن يقترن التحفيز مع توضيح أهداف ومسؤوليات وواجبات الموظفين والسلوك المفترض منهم.[47]

6- تصنيف المخالفات والجزاءات وتحديد ما يرتبط منها بالأداء والخدمات المقدمة، والأهم تعريف الموظفين بها.

7- تعزيز بناء ثقافة الرقابة الذاتية من عملاء الأجهزة الحكومية من خلال تشجيع الجمهور على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمة.[48]

8- تكليف موظفين مؤهلين للقيام بالدور الرقابي المالي والإداري، والتدريب المستمر للقيام بهذا الدور، والاهتمام بآراء المراقبين حول الأداء الحكومي والمعوقات التي تواجههم أثناء القيام برقابة الأداء. وعليه يمكن في هذا النطاق تفعيل قرار مجلس الشورى رقم 88/43 وتاريخ 1431/10/10هـ الذي ينص على: "إعادة النظر في الوضع التنظيمي لهيئة الرقابة والتحقيق، ورسالتها، وأهدافها، وفقًا لما نص عليه في المادة (الثمانين) من النظام الأساسي للحكم، الصادر بالأمر الملكي ذي الرقم أ/90 والتاريخ 1412/8/27هـ بحيث تكون هي الهيئة الحكومية المركزية المسؤولة عن الرقابة على الأداء الحكومي، وضمان سلامته وجودته".

[47] رقية بنت ضحيان الضحيان، مفهوم الرقابة والآراء والمقترحات التطويرية فيما يتعلق بنظام تأديب الموظفين في المملكة العربية السعودية، الكتاب التوثيقي لندوة أهداف واحكام إجراءات تأديب الموظفين في الأجهزة الحكومية، ص 120، 1426هـ.

[48] أ.د. محمد الفاعوري، مرجع سابق، ص. 263-265.

النتائج والتوصيات:

من خلال ما تم عرضه وتحليله يمكن تقييد النتائج التالية:

1) النظام الرقابي السليم يجب أن يكون ملائمًا لطبيعة النشاط، يتميز بالسرعة في كشف الانحرافات، وتجنّبها في المستقبل، والأهم أن يكون واضحًا وسهلَ الفهم.
2) تختص الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية برفع مستوى الخدمة من خلال الأنظمة والأوامر السامية واللوائح والقرارات المختصة برفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
3) تشمل الرقابة الإدارية على الخدمات المقدمة للعملاء التحقق من صحة العمليات المالية وخلوها من الفساد، التحقق من استخدام جهة الإدارة الإمكانات المتاحة من موارد بشرية ومادية بكفاء وفاعلية، والتحقق من أن البرامج المرسومة للخدمات تم تنفيذها وتطويرها.
4) الرقابة على الخدمات تمثل تحديًا جديدًا وجديًا نحتاج معه لتضافر الجهود من كافة الجهات ذات العلاقة.
5) ينبغي أن يكون مفهومًا أن الرقابة على الخدمة تهدف للكشف عن المعوقات التي تعترض التنفيذ أو تعطله، وهذا بطبيعة الحال مرهون بوجود معدلات أداء وبرامج عمل مفصلة.

وبناء عليه يمكن التوصية بالتالي:

1. تفعيل المحاسبة والمساءلة العلنية للقائد الإداري بعد مراجعة تقارير الأداء السنوية، حيث إن لها دوراً مهمّا في رفع مستوى الخدمة.
2. التخطيط والتنسيق بين الجهات الخدمية يجب أن يحصل على اهتمام أكبر. وعلى كافة القطاعات الحكومية وضع تصور لعملها.
3. الحد من الزيادة في التشريعات المقيدة لعمل الأجهزة الحكومية والتحول نحو اللامركزية الإدارية.
4. بحث الشكاوى التي يقدمها العملاء عن مخالفة الأنظمة واللوائح والإهمال في أداء الواجب الوظيفي باهتمام وحرص وإبلاغ الشاكي عن الإجراء الذي تم اتخاذه.
5. بحث ودراسة ما تنشره وسائل الاعلام المختلفة من شكاوى وتحقيقات تتناول مظاهر الإهمال أو سوء الإدارة.
6. تطوير نظام اختيار للقيادات الإدارية يضمن اختيار القيادات القادرة على تحقيق الأهداف العامة، وقيادة التطور الاقتصادي والاجتماعي نحو الأهداف المطلوبة.
7. تعزيز مشاركة المستفيدين في اتخاذ القرار واستطلاع آرائهم حول الخدمات المقدمة.
8. الاستعانة بخبرة القطاع الخاص في تقديم الخدمات والرقابة عليها، وتضييق الفجوة بين أسلوب الإدارة في القطاعين الحكومي والخاص.

المراجع

أولاً: الكتب والبحوث:

- د. السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية (2011).
- بلال أمين زيد الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، دار الفكر العربي (2009).
- الدكتور خالد خليل الظاهر، دور هيئة الرقابة والتحقيق بين النظر والتطبيق دراسة في نظام تأديب الموظفين السعودي، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، (2010).
- أ.د. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، (2008).
- الدكتور زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة ط1، (2011).
- حسن الاسمري، إجراءات الخدمات ومشكلاتها في أجهزة الخدمات العامة ذات العلاقة بالجمهور، ندوة واقع الإجراءات الإدارية الحكومية وإمكانية تبسيطها: المنعقدة بمعهد الإدارة العامة في الفترة من 24-1407/2/25هـ
- نوف حسن زيلع و أحمد بن سالم العمري، دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك سعود، م25، العلوم الإدارية(1)، ، الرياض (1434هـ 2013م).
- حزام ماطر المطيري وهاني يوسف خاشقجي، الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة م10، (1417هـ-1997م).
- الدكتور رجاء الشريف، الأساليب الرقابية في كشف وتصحيح الانحرافات الإدارية والمالية في الجهاز الحكومي، ورقة عمل مقدمة في ندوة الأساليب الرقابية في كشف

وتصحيح الانحرافات الإدارية والمالية في الجهاز الحكومي، الجمهورية اللبنانية – بيروت، (2010).

- د. سمير أحمد عسكر، استراتيجيات الرقابة الإدارية مالها وما عليها، المجلة العربية للإدارة، ص59، (1985م).
- أ.د. حسين مصطفى هلالي، أساليب الرقابة المالية الحكومية وتطوير رقابة الأداء الحكومي، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "إعادة هندسة الإدارات الحكومية في ظل المستجدات الدولية"، ص-317، القاهرة، 17-21 ديسمبر 2006.
- الدكتور سليمان الطماوي، القضاء الإداري -قضاء التأديب، دار الفكر العربي، ص 434، (1979م).
- د. علي شفيق، الرقابة القضائية على أعمال الإدارة في المملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة، ص. 11، (1422هـ).
- محمد جمال ذنيبات، حمدي محمد العجمي، القضاء الإداري في المملكة العربية السعودية طبقاً لنظام ديوان المظالم الجديد-دراسة مقارنة، الرياض (1434هـ).
- رقية بنت ضحيان الضحيان، مفهوم الرقابة والآراء والمقترحات التطويرية فيما يتعلق بنظام تأديب الموظفين في المملكة العربية السعودية، الكتاب التوثيقي لندوة أهداف واحكام إجراءات تأديب الموظفين في الأجهزة الحكومية(1426هـ).
- الدكتور عبدالرحمن الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ 39 (1423هـ).
- حنان بنت حسين بوقس، تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP العدد (22) الجزء الثاني، ص. 482 (2012م).

ثانياً: الأنظمة والأوامر واللوائح والقرارات:

- النظام الأساسي للحكم الصادر بالمرسوم الملكي رقم أ/90 وتاريخ 1412/8/27هـ.
- نظام تأديب الموظفين السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م \ 7 وتاريخ 1391\2\1هـ.
- نظام مجلس الوزراء الصادر بالأمر الملكي رقم أ/12 وتاريخ 1414/3/3هـ.
- نظام مجلس الشورى الصادر بالأمر الملكي الكريم رقم أ/91 وتاريخ 1414/8/27هـ.
- نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/78) وتاريخ 1428/9/19هـ.
- نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/58 في 1427/9/4هـ.
- الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (43) وتاريخ 1428/2/1هـ.
- اللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق الصادرة بالرقم 3/13136 وتاريخ 7/1/ 1392هـ.
- التوجيه السامي الكريم رقم م/1107 وتاريخ 5/21/ 1410هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 4661/م ب بتاريخ 1420/6/24هـ.
- الأمر الملكي رقم 6446 والصادر بتاريخ 1433/01/25هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 31258 وتاريخ 1434/8/19هـ.
- الأمر رقم 37214 وتاريخ 1433/8/9هـ.
- الأمر التعميمي الصادر من رئيس مجلس الوزراء رقم 45637 وتاريخ 11/07/ 1435هـ.
- وقرار مجلس الوزراء رقم (201) وتاريخ 1432/7/4هـ.
- للأمر السامي التعميمي رقم 3075/ م ب وتاريخ 1428/02/27هـ.
- والأمر السامي التعميمي رقم 8388/م ب والصادر بتاريخ 1429/10/26هـ.

- الامر السامي الكريم رقم 3/29516 في 9/26/ 1394هـ.
- الامر السامي التعميمي رقم 1338/م ب وتاريخ 1431/02/10هـ.
- الامر السامي الكريم رقم 3/29516 في 9/26/ 1394هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 17687/4/7 وتاريخ 1422/9/4هـ.
- موافقة مجلس الوزراء بتاريخ 1427/6/14هـ على قرار مجلس الشورى رقم (44/55) وتاريخ 1426/10/12هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 3870/م ب وتاريخ 1430/05/04هـ.
- إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بموجب الأمر الملكي رقم (أ/65) وتاريخ 4/13/ 1432هـ.
- قرار مجلس الوزراء بتنظيم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد رقم (165) بتاريخ 5/28/ 1432هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 25686 وتاريخ 1433/8/33هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 49262 بتاريخ 1436/10/07هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 37993 وتاريخ 1433/8/14هـ.
- أنشاء هيئة حقوق الانسان بقرار مجلس الوزراء رقم (207) وتاريخ 1426/8/8هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 3507/م ب وتاريخ 1427/05/03هـ.
- أنشاء ديوان المراقبة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/1) وتاريخ 1391/3/11 هـ.
- قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم 157 وتاريخ 9/9/ 1405هـ المعتمد بالموافقة السامية رقم 7/507/م وتاريخ 3/28/ 1406هـ.
- قرار مجلس الوزراء رقم (198) وتاريخ 1422/7/7هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 4799/م ب وتاريخ 1430/5/28هـ.
- والأمر السامي التعميمي رقم 3218/م ب والصادر بتاريخ 1427/04/23هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 33478 وتاريخ 1434/09/09هـ.
- الأمر السامي التعميمي رقم 42283 بتاريخ 1432/9/27هـ.

ثالثاً: الاحكام القضائية:

- مجموعة الاحكام والمبادئ الإدارية الصادرة عن ديوان المظالم عام 1427هـ.
- مجموعة الاحكام والمبادئ الإدارية الصادرة عن ديوان المظالم عام 1428هـ.
- مجموعة الاحكام والمبادئ الإدارية الصادرة عن ديوان المظالم عام 1429هـ.

واقع دور القيادات الإدارية في تنمية وتحسين خدمة العملاء: دراسة استطلاعية على القطاع الحكومي بالمملكة

إعداد

د. رفعت محمد علي ربيع

عضو هيئة تدريب - معهد الإدارة العامة

ملخص الدراسة:

تحسين وتجويد خدمة العملاء في القطاع الحكومي هدف أساسي من الأهداف الإستراتيجية للدول المتقدمة وتحتاج لتحقيقها مشاركة كثير من الأطراف المعنية وهو من أهداف خطة التنمية العاشرة بالمملكة في مجال التنمية الاجتماعية، وتتبلور مشاركة القيادات الإدارية في القطاع الحكومي كونهم أصحاب دور حقيقي في تحسين خدمة العملاء حالياً أو في بناء وتنمية وتعزيز مفهوم ثقافة خدمة العملاء مستقبلاً. فتلعب القيادات الإدارية الكفء والمؤهلة دوراً بارزاً في تحقيق الأداء المخطط له بنجاح مما يكفل تحقيق رؤية ورسالة الجهاز وغايته وأهدافه الإستراتيجية. وتأتي مشاركة القيادات الإدارية بتوافر قدرات معينة ومواهب ومهارات ذاتية أحسن استغلالها وتدريبها وتطويرها مع ما يتكون لديهم من تجارب وخبرات فنية متخصصة تمكنهم من القيادة بحكمة وثقة واقتدار لتحسين جودة خدمة العملاء. فيمكن اعتبار القيادات الإدارية حجر الزاوية في حياة المجتمعات الحديثة والمنشآت والدول واستمرار نجاحها، ولا شك أن دورهم في هذا المجال يعد من الأمور الضرورية في تحسين جودة خدمة العملاء. تقدم هذه الدراسة الاستطلاعية في جزئها الأول إطاراً نظرياً للتعريف بالمفاهيم العامة حول ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي وتعريف القيادات الإدارية وصفاتها وأنواعها ومميزات القائد المشارك الناجح والفعال، فيما يركز الجزء الثاني منها على نتائج التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة والتي صممت لهذا الغرض مستهدفين مجتمع القيادات الإدارية بالقطاع الحكومي لبحث الواقع الفعلي لمدى مشاركة القيادات الإدارية في تحسين الخدمة الحالية لعملاء القطاع الحكومي، ثم تحديد مساهماتهم في بناء وتنمية وتعزيز ثقافة مفهوم خدمة العملاء، وكذلك البحث في الصعوبات التي تواجه أو قد تواجه القيادات الإدارية في نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء.

مقدمة الدراسة:

تسهم القيادات الإدارية الناجحة في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة حيث تعتبر الإدارة ركن أساسي في معادلة التقدم الشامل، فتقدم المجتمعات إنما يرجع إلى وجود فلسفة وفكر إداري متطور يسهم في استغلال المتاح من كافة أنواع الموارد أفضل استغلال. ونتيجة لارتفاع توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمات المقدمة له من القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، فقد أدركت الحكومة أهمية رفع مستوى أدائه على جميع مستويات العمل فيه، الإستراتيجي، التشغيلي والموارد البشرية، حيث يتحمل مسئولية تحقيق الكثير من الأهداف الإستراتيجية للدولة عبر الخدمات العامة المتشابكة والمتقاطعة وغير الربحية والتي تقدم من خلال قنوات متعددة لإشباع حاجات حيوية للمواطن والمقيم على السواء. ورغم أنه من الطبيعي أن تتوقع القيادات الإدارية في بعض الأحيان اختلاف سلوك عدد من منسوبي فرق العمل مع أسلوب قيادتهم وإدارتهم للعمل وتوجهاتهم فضلاً عن الاختلاف في الرؤى وتقدير مستوى الأمور بين الطرفين فإن دور القيادات الإدارية يتبلور في المساهمة الفعالة في رفع مستوى فاعلية وكفاءة أداء الجهة ومنسوبيها لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء في القطاع الحكومي وتنمية مفهوم ثقافة التميز في خدمتهم. وتهدف الدراسة إلى رصد وتحليل الواقع الفعلي لدور القيادات الإدارية الحالي في تحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي ومحاولة معرفة دور المتوقع في بناء وتنمية وتعزيز ثقافة خدمة العملاء بالإضافة إلى محاولة رصد أهم الصعوبات التي تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر مفهوم ثقافة وتحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي.

مشكلة الدراسة:

للقطاع الحكومي طبيعة خاصة تتعدد فيه المستويات الإدارية، ويطبق به مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات، وهدفه الأساس هو تقديم الخدمات العامة لجموع المواطنين والمقيمين بكفاءة وفاعلية ومستوى جودة عالٍ، وله عمومية في

الهدف والغاية "تحقيق مصالح عامة" فالموظف "موظف عام" والمال "مال عام" والجهاز الحكومي "مرفق عام". وكما يعتبر الاهتمام بالإنسان الركيزة الأساسية باعتباره رأس المال الحقيقي (الرميحي، 1976م)، وسيظل الإنسان وفلسفة تنميته محور اهتمام وأزمة كل المجتمعات (عبد العظيم، 1413هـ)، فيرتبط النجاح أو الإخفاق في القطاع الحكومي في تحقيق مهامه وأهدافه بدور قياداته الإدارية، ولأن البعض يرى أن من مظاهر انخفاض جودة خدمة العملاء غياب المعايير الموضوعية لاختيار قياداتها الإدارية (مخيمر وآخرون، 2000م)، فتتحدد مشكلة الدراسة في تحديد الواقع الفعلي لدور القيادات الإدارية في تحسين خدمة عملاء القطاع الحكومي للمساهمة في تطوير منظومة التنمية المستدامة بالجهاز الإداري في المملكة في كل المجالات (تعليم، صحة، اقتصاد، ...) مما يستهدف تحسين عموم المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وكذلك معرفة دور القيادات الإدارية في بناء وتنمية وتعزيز مفهوم ثقافة خدمة عملاء القطاع الحكومي والتميز فيها، وأيضاً تحديد أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية حالياً أو مستقبلاً في تبني وتطبيق سياسات ورؤى تنمية ونشر مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.

أهمية الدراسة:

تسلط الدراسة الضوء على واقع دور القيادات الإدارية في تنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وتحسينها في ظل التطورات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والمستجدات المتلاحقة في أساليب التميز في خدمة العملاء حيث أصبح من الضرورة أن يبتعد القطاع الحكومي عن التعامل مع المستفيدين من خدماته كمراجعين وأن يتعامل معهم كعملاء يجب الحرص على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وذلك لمواكبة تطلعات القيادة نحو رفع مستوى جودة الخدمات الحكومية ومقابلة الارتفاع المتزايد لتوقعات المواطنين والمقيمين. ولابد أن تأخذ الدولة على عاتقها مسئولية التنمية

حتى توصف بدولة حديثة تؤدي دوراً إيجابياً بتدخلها الفعال في كل شئون الأفراد وحياتهم من المهد إلى اللحد (شيحا،2001م، عصفور، 1976م). ولاشك أن مجال خدمة عملاء القطاع الحكومي من المجالات الخصبة لأي باحث في الوقت الراهن، حيث تفتقر المكتبات لمثل هذه الدراسات وتقتصر المفاهيم حول القطاع الخاص وفي الأدبيات العربية خصوصاً تقل بل تندر المساهمات العلمية التي تسلط الضوء على موضوع الدراسة وفي المملكة أكثر وأكثر وهو مجال حديث ومهم في الفكر الإداري العربي ومن هنا أهمية الدراسة الحالية في دراسة واقع دور القيادات الإدارية الحالي في تحسين وتجويد خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة، وكذلك رصد لدور القيادات الإدارية المتوقع ومساهماتهم في نشر وتنمية مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، بالإضافة إلى دراسة مجموعات الصعوبات التي تواجه أو قد تواجه تطبيق رؤى وإستراتيجيات القيادات الإدارية في نشر ثقافة خدمة العملاء وتحسينها في القطاع الحكومي. وبذلك تهتم الدراسة بمحاولة احتواء الفجوة البحثية المتعلقة بخدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة من خلال النتائج والمعلومات التي تستخلصها الدراسة، حيث تعد النتائج دليلاً علمياً يمكن للباحثين المختصين الاستعانة به، وكذلك للمساهمة في الأدبيات والمكتبات العربية بعمل علمي في هذا المجال بما تحويه من إطار نظري متكامل وأدوات توضيحية تساعد على إدراك مفاهيم وتعريفات مهمة في موضوع الدراسة، كما قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين للقيام بدراسات مكملة أو ذات علاقة وثيقة في المملكة أو الدول العربية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى تسليط الضوء على واقع دور القيادات الإدارية في بناء وتنمية وتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية من خلال:

1) التعرف على الواقع الفعلي لدور القيادات الإدارية الحالي في تحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
2) رصد دور القيادات الإدارية المتوقع في نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
3) دراسة وتحديد أهم الصعوبات التي تواجه أو قد تواجه تطبيق رؤى وإستراتيجيات القيادات الإدارية في نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: هل للقيادات الإدارية في القطاع الحكومي بالمملكة دور في تحسين خدمة العملاء الحالية؟ وإن وجد ففيم يتمثل هذا الدور؟

التساؤل الثاني: هل للقيادات الإدارية في القطاع الحكومي دور متوقع في بناء وتنمية نشر ثقافة خدمة العملاء؟ وإن وجد ففيم يتمثل؟

التساؤل الثالث: هل توجد صعوبات تواجه أو قد تواجه تطبيق رؤى وإستراتيجيات القيادات الإدارية حول نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء؟ وما أهم تلك الصعوبات؟

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يستخدم عادة لدراسة الظواهر الاجتماعية باستخدام أسلوب العينة، ويقوم المنهج الوصفي على الاستنباط ويكون موجهاً هنا نحو النتائج في محاولة منظمة لتحليل وتفسير وعرض واقع دورِ القيادات الإدارية في تحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة سواءَ الحالي أو المتوقع منهم والحصول على معلومات كافية حوله، وتم الاعتماد على أسلوبين هما؛ الدراسة المكتبية في الجزء الأول من خلال الاطلاع على المراجع والأبحاث والدوريات العلمية المتخصصة والمقالات المتنوعة لاستخلاص ما يحقق

أهداف الدراسة. كما استخدمت الدراسة في جزئها الثاني دراسة استطلاعية تتمثل في جمع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها للوقوف على واقع دور القيادات الإدارية في نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء وتحسينها في القطاع الحكومي والصعوبات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات نشر ثقافة خدمة العملاء في كثير من الأحيان.

خطة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة السابق ذكرها، فقد تم تقسيم ما تبقى من الدراسة على النحو التالي:

1- الإطار النظري للدراسة.
2- القيادة والقيادات الإدارية: التعريف والخصائص.
3- الدراسة الاستطلاعية ونتائجها.
4- أهم النتائج والتوصيات.

1- الإطار النظري للدراسة:

لا يمكن أن ينمو القطاع الحكومي دون التخطيط الإستراتيجي الجيد ومتابعة وتطوير دور القيادات الإدارية فيها للتحكم في آليات تدريب وتطوير وبناء رأس المال الفكري، وربما يقل الاهتمام في القطاع الحكومي في الدول العربية بالدور الذي تلعبه قياداتها الإدارية لأسباب تتعلق بالفجوة المعرفية بيننا وبين الذين أدركوا أهمية ذلك الدور بشكل عام وحددوا أساليب وطرق ومنهجيات لتطويره والاستفادة منه، وهو ما يتطلب مزيداً من الجهود الحثيثة لعبور تلك الفجوة، خاصة إذا ما وضعنا في الاعتبار المخاطر الخارجية والداخلية، ومنها ما يتعلق بدور القيادات الإدارية في القطاع الحكومي وأدائه ومدى تنظيمه وقدراته على المنافسة محلياً ودولياً.

وقد أدرك العالم حجم التحديات والتطورات في بيئة العمل في القطاع الحكومي وما يتطلبه ذلك من ضرورة تفعيل وبناء وتنمية وتعزيز مفهوم ثقافة خدمة العملاء في أسلوب تقديم الخدمات العامة، وأصبحت أجهزة القطاع الحكومي تنظر إلى العميل (المراجع) على أنه صاحب الحق وخدمته واجبة والمطلوب هو نيل رضاه بتحسين جودة الخدمات المقدمة له، وقد أدركت كثير من الأجهزة في القطاع الحكومي في المجتمعات المتحضرة هذا التطور فعملت على تأصيل مفهوم ثقافة خدمة العملاء. كما حاولت كثير من الدول النامية أن تحذو حذوها لأنها أدركت أن استقرار الدول ونموها لا يعتمد على ارتفاع مستوى الدخل فقط بل على رضا العملاء عن مستوى ما يقدم له من خدمات. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، لمراجعة كيف عرف الدارسون والباحثون الخدمات العامة والعميل والعملاء في القطاع الحكومي وغيرها من مفاهيم ومصطلحات.

1/1 الخدمات العامة:

يرتبط مفهوم الخدمة بوجود الإنسان، وهذا يعني وجود ثلاثة أطراف للخدمة (طالب الخدمة، مقدم الخدمة، والخدمة المطلوبة)، ويعتبر منشأ الخدمة ومنبعه الأساسي هو حاجة الطرف الأول إلى منفعة متوفرة لدى الطرف الثاني). والخدمات العامة هي المنافع غير الملموسة التي تقدم من قبل أجهزة الخدمات العامة، أي الأجهزة المملوكة للدولة وفق أساليب وإجراءات واضحة ومبسطة تؤدي إلى إنجاز نوعي سريع وفق إطار تعاوني إنساني، ويتم التمييز في أطار الخدمات العامة بين (مقدم الخدمة ومتلقيها) فيتمثل مقدم الخدمة في أجهزة القطاع الحكومي أو بعض القطاع الخاص والتي تلتزم أدبياً ودستورياً بإشباع حاجات ورغبات العملاء التي يتعذر إشباعها دون تدخل هذه الأجهزة، ليس سعياً وراء الربح أو المنفعة الاقتصادية ولكن سعياً نحو تحقيق الرفاهية الاجتماعية

والاقتصادية. ومتلقي الخدمة هو العميل الذي يستفيد من الخدمة (مصطفى، 1998م، عدنان، 2004م).

ويعرف خبراء الإدارة العامة الخدمات العامة بأنها الحاجات الأساسية والضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لجميع المواطنين في الدولة بغض النظر عن قدراتهم المالية، والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شئون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين (عودة، 1996م، حسن، 1997م). وتلبية هذه الخدمات العامة مثل (الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية وخدمات الأمن، والعدالة ...إلخ) هي مسئولية الدولة بالدرجة الأولى باعتبار أن ذلك إحدى دعائم سيادتها وهي ليست موقوتة بزمن محدد، بل هي عملية دائمة مستمرة ينبغي أن تخطط الدولة لتقديمها وتطويرها ليحصل عليها المواطن في أحسن صورة. وبالرغم من أن مرافق الخدمات العامة هي منظمات غير هادفة للربح، بل إن المواطن لا يتحمل تكلفة بعض تلك الخدمات إلا أن ذلك لا يعني أنها بدون عائد اقتصادي، لأن الاستثمار في الصحة والتعليم والثقافة مثلاً يعتبر تنمية للموارد البشرية على مستوى المجتمع بأكمله، ويأتي بثماره في الأجل الطويل.

ودون التفصيل في أنواع الخدمات وتصنيفاتها وخصائصها، تعرف وزارة الخدمة المدنية بالمملكة الخدمات العامة "بأنها تلك الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية المختلفة سواء كانت وزارات أو مؤسسات أو مصالح، للمواطن أو المقيم لإشباع احتياج معين أساسي وحيوي أو لتحقيق أهداف ذات طبيعة إستراتيجية" (المطلق،2002م). كما يعرف مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية بالمملكة الخدمات العامة بأنها: المنتجات النهائية الملموسة أو غير الملموسة التي يقدمها الجهاز الحكومي (مقدم الخدمة) الى المستفيد (المواطن، المقيم، مؤسسات القطاعات العام والخاص والأخرى)، من خلال قناة اتصال واحدة أو أكثر

(كالحضور الشخصي، الهاتف، الإنترنت، البريد)، وذلك لتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيدين وتنمية المجتمع (الموقع الإلكتروني للمركز).

2/1 العملاء في القطاع الحكومي:

تركز كثير من أجهزة القطاع الحكومي على تحديد أساليب ومستوى جودة خدماتها من منظورها الداخلي دون إعطاء الاهتمام اللازم لتطوير خدماتها من منظور احتياجات ورغبات عملائها، وقد انعكس هذا على طريقة التعامل مع المستفيد من خدماتها باعتباره مراجعاً ليس له الخيار إلا قبول الخدمات المقدمة له بغض النظر عن جودتها ومدى تلبيتها لتطلعاته، مما أثر بشكل سلبي على مستوى جودة الخدمات ومستوى رضا العملاء، ولتعريف العميل أو العملاء في القطاع الحكومي يجب التفرقة بين العملاء الداخليين وهم الأشخاص الذين يعملون داخل الجهة (منسوبيها) ويعتمدون عليها في أعمالهم، وبين العملاء الخارجيين (المعنيين في هذه الدراسة) وهم المستفيدون من خدمات الجهة ولا يعملون داخلها بل لهم حاجة تستطيع هذه الجهة تلبيتها لهم.

ويمكن تعريف العميل بأنه هو الذي يعبر عن رغباته ومتطلباته وتصبح مهمة جهة تقديم الخدمة أن تلبي له هذه الرغبات وتفي بهذه المطالب (ماهر، 2010م)، وهو الذي يمنح جهة تقديم الخدمة القدرة على الاستمرار وتحقيق النجاح (الحناوي وإسماعيل، 1999م). فلابد من اعتبار العميل كمكمل وشريك أساسي في منظومة التنمية الإدارية في القطاع الحكومي، ورغم أن البعض ليس لديه قناعة بأهمية وجود العميل ودوره في هذه المنظومة، إلا أن الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية لم يعد ترفاً بحد ذاته بل أصبح ضرورة ملحة لتطوير النظرة إلى العميل في القطاع الحكومي لتجويد كافة الخدمات المقدمة، فلكل نجاح شريك مناسب، وفي القطاع الحكومي يمكن اعتبار الشريك الأساسي هو العميل الذي إذا تم تعريفه جيداً ومن ثم تحديد متطلباته في الخدمة المقدمة له واهتماماته وتطلعاته فيها فيمكن تأسيس رؤية جيدة وتحديد أهداف رئيسية

تتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة للنهوض بالعملية التطويرية في مجال خدمة العملاء.

3/1 القطاع الحكومي:

يستخدم تعبير القطاع الحكومي للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات في حين أن القطاع الخاص يشمل النشاطات الاقتصادية القائمة على الملكية الخاصة سواء كانت ملكية فردية أم ملكية جماعية، ووضع القطاع الحكومي في كثير من البلدان متشابه إلى حد كبير من حيث إن معظم النشاطات الاقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على تشييد البِنى التحتية وتقديم الخدمات العامة بكافة أشكالها وتنظيم حركة التجارة الخارجية وإنتاج السلع والخدمات التي تقع في نطاق دائرة الاحتكارات الطبيعية (Harper, 1998).

والقطاع الحكومي في المملكة محور تنموي رئيسي لتعجيل عملية التنمية الاقتصادية وتنويع مصادر الدخـل القومي وإنشاء المشروعات الاقتصادية الكبيرة الحجم والمتقدمة تقنياً وإدارياً والتي تتمتع فيها المملكة بميزة نسبية وكذلك تغيير نمط الدخل عن طريق الخدمات الاجتماعية والإعانات وغيرها من أشكال الإنفاق العام (هيجان، 1434هـ)، وعلى هذا فإن القطاع الحكومي في المملكة أسس منشآت لم تكن موجودة من قبل ومن ذلك المصالح الحكومية والمؤسسات العامة والشركات الحكومية واستثمارات القطاع الحكومي وصار إنتاج القطاع الحكومي في المملكة يشكل الجزء الأعظم من مجمل الناتج القومي السعودي. ورغم أن القطاعات الحكومية قريبة من بعضها في طرق الإدارة، إلا أن الخدمات التي تتصف بالجودة في مخرجاتها النهائية هي العنصر الأساسي في بناء إستراتيجيات الأعمال والمهام المناطة بها وهي المؤشر الأول في نجاحها، لذلك فاهتمام القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بتحسين جودة الخدمات أصبح مطلباً رئيسياً من

خلال رفع مستوى خدمة العملاء والعمل على تفعيل دورهم في بناء وتنمية وتعزيز ثقافة خدمة العملاء.

4/1 خدمة العملاء في القطاع الحكومي:

خدمة العملاء هي مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز مستوى رضا العملاء أي الإحساس بأن الخدمات المقدمة لهم قد نالت رضاهم (خيري، 2013م)، وهي العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ينتج عنها رضا العملاء (الموقع الإلكتروني للموسوعة الحرة). وتتفاوت أهمية خدمة العملاء حسب نوع الخدمة ونوع العميل، فمثلاً العميل الخبير يتطلب خدمة أقل من المبتدئ ويكون خدمة العملاء أكثر أهمية في شركات تقديم خدمات مثل الاتصالات أو الإنترنت أكثر من الشركات التي تقدم السلع. وقد أضحى مفهوم ثقافة خدمة العملاء من المفاهيم الأساسية التي يجب العمل عليها في القطاع الحكومي من خلال بيئة عمل متجددة للوصول إلى احترام متبادل وشفافية عالية بين جهة تقديم الخدمة وعملائها المستفيدين من خدماتها، وقد تناولت دراسات سابقة مفهوم ثقافة خدمة العملاء والتي تتمثل في إرضاء العملاء والظهور بالصورة المشرفة التي تزيد من ثقتهم في القطاع الحكومي. إن بناء وتنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي أصبحت ضرورة ملحة أكثر مما مضى وذلك لمواكبة تطلعات حكومة المملكة العربية السعودية نحو رفع مستوى جودة الخدمات الحكومية ومقابلة الارتفاع المتزايد لتوقعات العملاء، مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، لذا كان لزاماً على الأجهزة الحكومية تبني مفهوم خدمة العملاء كاتجاه حديث لتقديم خدمات حكومية عالية الجودة والعمل على تنمية مفهوم ثقافة خدمة العملاء لتلبية طموحات عملائها في مقابل ما سخر لها من موارد ودعم كبير، كما أن مستوى خدمة العملاء يعد أحد أهم المؤشرات عند تقييم أداء القطاعات الحكومية.

وتمثل ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي فتح إداري جديد وقفزة هائلة في تقديم الخدمة بجودة عالية وارتقاء بالعمل إلى أعلى درجات الإتقان بهدف رضا العميل، فمفهوم ثقافة خدمة العملاء من الموضوعات التي يزداد الاهتمام بها بشكل كبير مؤخراً فانتشرت المقالات والندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية، وإن كان هذا الاهتمام المتزايد يتعلق بمؤسسات القطاع الخاص فإنه ومع تنامي الوعي لدى العملاء شاعت شعارات تطبيقه في القطاع الحكومي بالمملكة والانتقال من التعامل مع المستفيدين من الخدمات العامة بصفتهم عملاء وشركاء وليسوا مراجعين فقط تقدم لهم الخدمة دون التحقق من مستوى رضاهم أو المشاركة في تفاصيل الخدمة ومستوى جودتها، مما يتطلب من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي لعب دوراً حقيقياً وفعالاً لتبني رؤية وفلسفة ثقافة خدمة العملاء، فلم يعد الاهتمام فقط بتطوير موظفي خدمة العملاء من حيث مهارات الاتصال وتقديم الخدمة هو العامل الحاسم للتميز في خدمة العملاء بل تعدى ذلك إلى الإستراتيجيات التي تتبناها القيادات الإدارية في القطاع الحكومي.

وعلى حد علم الباحث فلا توجد دراسات أو بحوث علمية ترتبط مباشرة بدور القيادات الإدارية في تنمية وتحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي، ولكنه استفاد من الدراسات المتعلقة بشكل غير مباشر بمجال الدراسة، وهي في الجودة الشاملة وإدارتها بالإضافة إلى المراجع والمواقع الإلكترونية في بناء وتكوين أداة الدراسة ومنها دراسة معزب (2006م)، عن دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، ودراسة عبد الله (1995م)، حول على دور القيادات الإدارية في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة على القطاع الصحي بالقاهرة، وكذلك دراسة الشيمي (2000م)، التي هدفت إلى تحليل ثقافة الجودة الشاملة السائدة لدى قيادات الإدارة العليا بشركات القطاع العام من خلال دورهم في تبنى مدخل لإدارة الجودة الشاملة.

2-القيادة والقيادات الإدارية: التعريف والخصائص:

بدأت العديد من المنظمات الكبرى والقطاع الحكومي في الكثير من الدول في العقود الثلاثة الأخيرة العمل على تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فالجهة الحكومية تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادات الإدارية لفريق العمل معها، فكلما تمتعت القيادات الإدارية بالكفاءة والفاعلية انعكس ذلك بشكل إيجابي على قدرة الجهة على تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بجودة عالية وتحقيق رضا عملائها.

1/2 المفهوم المعاصر للقيادة الإدارية وأنماطها:

بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة، وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير، ويرى كل من (Kotter & Heskett, 1992) أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافة الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا فالقيادات هي التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات. وللقيادة تعريفات كثيرة سواء ما ورد من علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوع قابل للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، فتُعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (Kotter, 1997)، فتجمع القيادة في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون من خلال السلطات غير الرسمية لتحقيق الهدف. وكذلك تُعرف القيادة في الأدبيات المعاصرة بأنها عملية تفاعلية متبادلة كاملة بين القائد وفريق العمل الذين يتولى قيادتهم، ويؤكد هذا

التعريف حقيقة أن القائد إذ يؤثر في سلوك فريقه فهو أيضاً يتأثر بهم، ولا تعني عملية القيادة بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في شخص القائد، بل يمكن أن تتحقق فاعلية القيادة بتبني مفهوم اللامركزية بحيث يصبح القائد موجه لفريق عمله. وللقيادة أنماط عديدة يمكن تصنيفها إجمالاً في أنماط تعتمد على استخدام السلطة، وأنماط تعتمد على افتراضات واجتهاد القائد، وأنماط تعتمد على اهتمامات القائد والأفراد معاً، حيث تنبثق أنماط القيادة المختلفة مثل؛ القيادة التطويرية التي تعتمد عمليات التطوير الشامل والمستمر في جميع الجوانب المادية والبشرية وغيرها، والقيادة السلطوية (الأوتوقراطية) وتوصف بالعلمية حيث يستأثر القائد بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة بالأسلوب السلطوي الاستغلالي، أو السلطوي النفعي، أو السلطوي الاستشاري أو السلطوي المشارك، وهناك نمط القيادة بالتجوال حيث يقوم القائد بجمع البيانات والمعلومات من المرؤوسين أثناء جولاته داخل وحدات الجهة التي يقودها ومن ثم يعتمد قراراته إما بالإجماع أو بالأغلبية، وأيضاً نمط القيادة المتسيبة وفيها يخول القائد سلطة صنع القرار للمجموعة أو جزء منها ويكتفي بإعطاء إرشادات، وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط، وكذلك نمط القيادة الاجتماعية الذي يعكس اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، ومنها نمط القيادة المتأرجحة حيث يشبه هذا النمط بندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ولكن يوضح الجدول رقم (1) أهم أنماط القيادة والأكثر انتشاراً في الأدبيات المرتبطة بهدف عرض أهم مميزات وعيوب كل منها.

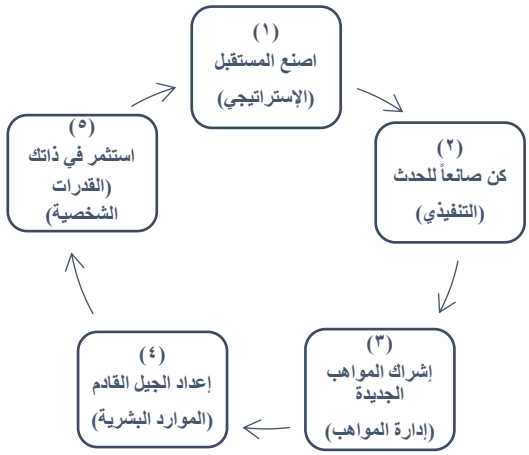
جدول رقم (1)
أهم أنماط القيادة

أهم أنماط القيادة	المميزات	العيوب
القيادة الموقفية (المرنة)	● النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية ● يغير القائد من أسلوبه باختلاف المواقف ● التميز بقدر كاف من المرونة في اتخاذ القرار	●عدم الالتزام بالقواعد واللوائح المنظمة ●تحمل مسئولية التغيير المستمر في الإجراءات
القيادة التوجيهية (الإرشادية)	● تتضمن إصدار توجيهات واضحة ● تكليف بأدوار محددة ● سرعة في اتخاذ القرار	● يكون التشاور في اتخاذ القرار قليلاً أو معدوماً ● إمكانية أن يؤدي إلى سوء استخدام السلطة ● إمكانية أن يؤدي إلى انعدام التحفيز
القيادة اللاتدخلية (المتساهلة أو السلبية)	● اهتمام قليل ● إمكانية أن يلعب فريق العمل أدواراً عديدة ● مصلحة المجموعة أو الفريق هي المهيمنة	● عدم الوضوح في اتخاذ القرار ● ضعف في التنسيق والسيطرة ● إمكانية أن يؤدي هذا الأسلوب إلى قلة المبادرة
القيادة المشاركة (التعاونية أو الجماعية)	● متساوٍ وشامل ● الاهتمام بالمجموعة أو الفريق ورعايتهم ● تعزيز مفاهيم الوحدة والاحترام والكرامة	● البطء في اتخاذ القرار ● يصعب على ذوي القدرات المتفاوتة من الإسهام بنفس المستوى ● إمكانية الأفراد ذوي القدرات المحدودة أن يعطلوا المجموعة

والشخصية القيادية الجيدة تتكيف وفقاً للمواقف المختلفة، فقد تتطلب تلك المواقف في عصرنا الديناميكي انتهاج أنواعاً مختلفة من أنماط القيادة لكي تحقق الشخصية القيادية الفاعلية المنشودة، لذلك يجب على الشخصية القيادية أن تتمتع بالمرونة الكافية وتوفيق أساليب قيادتهم للتحديات التي تفرضها مجموعة من المواقف المختلفة (Blanchard & Zigarmi, 1985)، ولذلك نجد صعوبة في الإجابة على مثل هذا التساؤل البسيط "ما هي مقومات القائد الفعال؟" حيث تكمن القضية المزمنة والمهمة التي تبرز في كل الدراسات التي تُجرى حول اهتمامات الشخصيات القيادية في كيفية تطوير الجيل القادم من القادة الفاعلين، فيستلزم كون المرء شخصية قيادية فعالة أن يمد يد العون للآخرين ليتولوا هذا الدور، فالشخصيات القيادية إنما ينجحون من خلال تمكينهم الآخرين للقيام بالعمل الصواب وعلى نحوٍ سليم (Ulrich, 2007) ويوضح الشكل رقم (1) القواعد الجوهرية للقيادة الفعالة وتوافقها مع المستويات الإدارية المختلفة.

شكل (1)

القواعد الخمس الجوهرية للقيادة الفعالة



المصدر: شفرة القيادة: القواعد الخمس للقيادة، ديف أوليرتش، وآخرون، ترجمة معهد الإدارة العامة (1435هـ)

2/2 القيادات الإدارية:

القيادات الإدارية هم أولئك الذين تسند إليهم مهمة وضع الخطط الإستراتيجية لمنظماتهم أو مؤسساتهم ورسم السياسات العامة التي تستمد من الهدف العام للمنظمة، والشخصيات القيادية ميالة لإبداء آرائها، وآراؤها لا تأتي من فراغ بل هي حصيلة موهبة إلهية وكسب ذاتي وكذلك طرح اجتهاداتها للآخرين فهي معطاءة في فكرها كما أنها معطاءة في أدائها ووجدانها (Kouzes & Posner, 2002). إن الشخصية القيادية بطبيعتها متمردة على الاستسلام للآخرين ما لم تقتنع وتتيقن من الآراء والأفكار المطروحة عليها، لكنها في المقابل إذا اقتنعت تنطلق غير. ومن الجدير بالذكر أن الشخصية القيادية هي أحد أعضاء المجموعة أو الفريق وكما أن المجموعة لا تنجح بدون الشخصية القيادية الجيدة فإن الشخصية القيادية أيضاً لا تنجح بدون مجموعة فعالة وجادة في عملها، فالقائد يشارك فريقه النجاح وكذلك الحال في حمل مسئولية الإخفاق أو الفشل.

والقيادات الإدارية هي المعيار الحقيقي لنجاح المجتمعات والدول أو فشلها، فنبينا محمد صلى الله عليه وسلم وهو خير قائد على وجه هذه البسيطة، يأمرنا بأن نختار لنا قيادة وإن كان عددنا ثلاثة فقط[1]، وهو أمر مهم يتطلع من خلاله إلى التوحد وعدم الفرقة والاختلاف الذي يؤدي أحياناً إلى التناحر والقطيعة وغيرها من المفاسد الدينية والاجتماعية، وبهذا تتضح أهمية وجود القيادات. وتُعتبر القيادات الناجحة أو النموذجية والفعالة في أي مجتمع إحدى المصادر العالية القيمة التي ينبغي تحديدها، ورعايتها والاحتفاء بها. فبينما خضعت نماذج القيادات في القطاع الخاص للبحث والدراسة على نطاق واسع، ونالت التقدير والاحترام بصورة كبيرة، إلا أن ذلك لم يحدث بالنسبة لمؤسسات ومنظمات وأجهزة الحكومية التي عانت من التجاهل دائماً (هيجان، 1413هـ).

[1] حديث شريف ... إذا كنتم ثلاثة فأمروا أحدكم ... أخرجه الطبراني من حديث ابن مسعود بإسناد حسن

وتتصف الشخصية القيادية بصفات خاصة ربما تكون فطرية، والكثير منها مكتسب، حيث يُبني القائد ويوجّه توجيهاً سليماً ليكون مؤثراً وفعالاً في إدارة شؤون مجتمعه الذي يقوده، ولذلك فلا تصح الحياة بالعشوائية والفوضى ولابد من قيادة إدارية فطنة حكيمة تدير المنظمة أو القطاع، فالقيادة أمر مهم في هذه الحياة، فهي السبيل من خلاله إما أن يسعد الكل وإما تنقلب المجتمعات رأساً على عقب ويخسر الجميع بسبب القيادات غير الموفقة أحياناً وغير الموفقة أحياناً أخرى، فلابد من شخصية قيادية محنكة تسير بالركب نحو النجاح والتقدم والازدهار، وليس نحو الإخفاقات والفشل، فما هي الشخصية القيادية؟ وما هي صفاتها؟

مصطلح الشخصية القيادية كثير الانتشار وعرّفه الكثير من المفكرين والعلماء، حيث يقول (المنيف، 1432هـ)، إن الشخصية القيادية الإدارية بكل بساطة هي الشخصية القادرة على استقطاب مواهب المقودين وتوجيه وشحذ الهمم في التخيل والابتكار والإبداع والرؤية المتبصرة المستقبلية النافذة وتحويلها من خلال الإرادة والإدارة إلى إستراتيجيات وتكتيك مؤد إلى حركة جماعية هادفة لتحقيق نتائج مطلوبة لخير المجتمع. كما ذكر (Donald Walters, 1987) أن الشخصية القيادية الإدارية الحقيقية هي من يقوم بالمساندة والدعم للآخرين، أي يقوم نحو تحقيق الأهداف وليس إكراههم أو إجبارهم على عمل ذلك. ومن التعريفات أنها هي التي تستخدم نفوذها وقوتها لتؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حولها لإنجاز أهداف محددة (العساف، 1989م). كما عرفت بأنها صاحبة القدرة على التأثير في سلوك أفراد فريق العمل وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (خيري، 2013م)، وعُرّفت الشخصية القيادية بأنها الشخصية التي تتحمل عبء مسئولية كبرى أو رئيسية في مجال عملها، وقادرة على ممارسة درجة عالية من التحكم والسيطرة أو التأثير على الآخرين[2].

[2] Oxford dictionary

فهناك شخصية قيادية، ومجموعة من الأفراد (فريق العمل) يعملون في مكانٍ واحد وهناك هدف مشترك يسعى الفريق لتحقيقه بقيادة قادرة على التأثير فيهم، فتأخذ الشخصية القيادية زمام المبادرة ملهمةً ومحفزةً فريق العمل معها لتحقيق الأهداف المعلنة داخل المؤسسة أو الجهاز، وقد تتخذ عملية القيادة شكل المشاركة في معرفة جديدة، إسداء النصح أو الاقتراحات، الإشراف على الأنشطة ومراقبتها، صنع القرارات، تقديم المساعدة والعون وإضفاء الموافقة، فمتطلبات القيادة تتمثل في التأثير (القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما)، النفوذ (قدرات ذاتية تحدث أمراً أو تمنعه)، والسلطة القانونية (وهي الحق المعطى للشخصيات القيادية الإدارية في أن تتصرف وتطاع). ويُفترض أن تكون الشخصية القيادية معروفةً ومحبوبةً بين أعضاء الفريق وأن تجمع ما بين الصفات والمهارات التي تجعلهم يمتثلوا للأوامر بأريحية، والشخصية القيادية الجيدة تهيمن لأن الآخرين يثقون فيها ويحترمونها. ولا تُقتصر عملية القيادة على إعطاء التوجيهات واتخاذ القرارات إنما تقوم على تمكين الآخرين من القيام بأدوارهم ضمن المجموعة[3].

ودائماً ما تدور مناقشات كثيرة حول كون الشخصية القيادية تحمل صفات ذاتية وإلى حد بعيد أصيلة وغير مكتسبة، وحينها يجب اختيار الشخص الأفضل وإفساح المجال له لتأدية الأمور بطريقته، أم أنها صفات خارجية يمكن تعلمها، وفي هذه الحالة وجب توافر الخبرات والموارد والتدريب على نحو مناسب. والخلاصة أن الشخصية القيادية لا تولد فقط، وإنما قد تصنع في هذه الحياة، فالأيام كفيلة باكتشا ف الإنسان لقدراته ومكامن القوة لديه، وعليه يجب أن تُختار الشخصية القيادية المناسبة والتي تحمل قدراً كافياً من الحكمة والعدل والشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات المناسبة. وبمعنى آخر، للشخصية القيادية الإدارية قيم (الاستقامة، الاهتمام بمن معه، التركيز على المستفيدين

[3] www.warchildholland.org

الخارجيين) واتجاهات (فكرية، نفسية، مادية) ومهارات (ذهنية، فنية، تفاعلية ومجتمعية) وأفعال (يؤثر، يشغل، يطور) ومصادر قوة (تأثير شخصي، خبرات مكتسبة، سلطة نظامية، قوة مالية، أساليب ضغط).

3/2 دور وفاعلية القيادات الإدارية:

إن مستقبل نجاح القطاع الحكومي يعتمد على كيفية قدرة القيادات الإدارية على قيادة التغيير والتطوير، وربما تكون دور القيادات الإدارية من أعظم التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في الوقت الحاضر. وقد يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع (Burn, 1978) في أن أهم مهام القيادات الإدارية هي تحقيق التغيير إلى الأفضل وأن التغيير يتطلب قيادة. فالقيادات الإدارية تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التطوير.

فتعمل القيادات الإدارية في القطاع الحكومي دائماً على القيام بدور هام وفعال نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال محاولة والعمل على توفير متطلبات إحداث التغيير الإيجابي إلى بناء وتنمية وتعزيز ثقافة خدمة العملاء وتحسين جودة الخدمات بشكل عام، فحيث يدعي الجميع بأنه يمتلك رؤية ورسالة وهدف في حياته ولديهم مهارات ويتمتعون بخبرات وخطط للعمل وغيرها، يجب أن تتحلى القيادات الإدارية بمعرفة تامة بالعناصر الأساسية لإحداث التحسين نحو خدمة عملاء أفضل ولابد من توافر الإستراتيجيات الفعالة لتنفيذها، ولذلك فالدور الأساسي للقيادات هو العمل على توافر وتطوير العناصر التالية:

- **الرؤية والرسالة:** يجدر بالقيادات الإدارية تثبيت المبدأ الذي يمثل نقطة انطلاق العمل أو الطريقة التي تنتهجها وذلك بتحديد طريقة أو أسلوب أو فكر أو منهج مميز تنطلق منها في العمل أو التفكير، فالرؤية كلمة عامة للأهداف، وهي مقصد تصل إليه أو الطموحات والآمال المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها حالياً ولكنها الأهداف الإستراتيجية لفتره زمنية محددة وهي النتيجة النهائية التي تسعى القيادات الإدارية لصنعها وما

تود الوصول إليه (Kilmann, 1985). بمعنى أنها التوجه الذي تتبناه القيادات الإدارية مستقبلاً وهو واضحاً للجميع وملهماً وهي شيء محدد ويجب أن ينتهي وتتصف بأنها وسيلة وليست غاية وكمية وليست نوعية وتشمل خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى وتنبع من الرسالة وتمثل الوسائل لتحقيق الغاية، فغياب الرؤية يسبب ارتباك في العمل وفي تنفيذ الخطط لبناء وتنمية وتعزيز ثقافة ونحسين خدمة العملاء.

- **المهارات القيادية والإدارية:** فيجب أن تتمتع القيادات الإدارية بمجموعة من المهارات للتأثير في العاملين والقدرة على تحفيزهم وإلزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة، ومنها مهارات إنسانية، مهارات فنية، مهارات ذهنية، مهارة صنع واتخاذ القرار مهارة فن التحفيز في اخرين، مهارة إدارة العمل المشترك، مهارة كيفية تحقيق الذات، فيجب على القيادات الإدارية التعرف على العاملين معه وإخبارهم بمسؤولياته وواجباته وسلطاته بهدف جعل كل فرد يعمل بأعلى قدر من الإنتاجية وجعله يجد النتيجة للمشكلة التي قد يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ مرؤوسيه وأن يسهم الجميع بمقترحاتهم لتطوير العمل، وغياب المهارات يؤدي إلى التوتر في العمل نحو بناء وتنمية وتعزيز ثقافة خدمة العملاء (العتيبي، 1426هـ).

- **نظام مناسب للحوافز:** تلعب الحوافز دوراً هاماً في تحفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوع والكم، فهي أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو جهة عملهم وأهدافها وطموحاتها، وتستفيد القيادات الإدارية من تطبيق

الحوافز في تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازات العاملين، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير ومعالجتها، فغياب الحوافز يسبب بطء في التغيير نحو تحسين جودة خدمة العملاء (Afsaneh, 1993).

- **توافر الموارد:** اهتمام القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بكافة موارد جهة العمل والعمل على حمايتها وتنميتها والمحافظة عليها من ضروريات تفعيل دور جهة العمل في بناء وتنمية وتعزيز ثقافة خدمة العملاء والعمل باستمرار على تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم، وتشمل الموارد كل ما تعتمد عليه جهة العمل في تحقيق أهدفها، سواء كانت ظاهرة أو كامنة، وأهم تلك الموارد هي البشرية والتي تشير إلى العاملين ويجب الاهتمام بهم من خلال أساليب وإستراتيجيات علمية تعمل على تنميتهم وتأهيلهم لرفع أدائهم وحل مشاكل العمل وتحقيق أهدافهم (العتيبي، 1426هـ)، ويترتب علي كيفية استغلال الموارد الطبيعية آثار تشمل جميع النواحي البيئية والوظيفية والاقتصادية وتتلخص حالات استغلال الموارد الطبيعية في حالة الاستغلال الامثل والجزئي وحالة عدم الاستغلال وأخيراً حالة الإهدار التام للموارد، فغياب الموارد أو جزء منها يسبب الإحباط في العمل باتجاه تنفيذ خطط بناء وتنمية وتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
- **وضوح خطة العمل:** حرص القيادات الإدارية على وجود خطة عمل محددة وواضحة من الأسباب التي تسهم في رفع مستوى جودة خدمة العملاء الفعلية وتنمية ثقافة خدمة العملاء بشكل عام، فهي بيان رسمي

لمجموعة من الأهداف الإستراتيجية مرفق بها مجموعة من الأسباب التي تجعلهم يعتقدون بإمكانية تحقيق هذه الأهداف والخطوات اللازمة لذلك بما فيها المعلومات الأساسية عن جهة العمل، مفهوم العمل، ملخص أهداف العمل، وتعريف بالموارد وكيفية الحصول عليها، وتشمل كذلك مؤشرات حول معايير نجاح العمل تستفيد القيادات الإدارية منها.

ولذلك قد تكون خطة العمل أهم وثيقة تحضرها القيادات الإدارية فهي تساعد على توجيه جهة العمل في الاتجاه المرغوب وغياب خطة العمل الواضحة تمثل بداية خاطئة في اتجاه بناء وتنمية وتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي. لذلك فاهتمام القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بتكامل الرؤية والرسالة المحددة مع وجود وتنمية المهارات الإدارية والقيادية مع تفعيل نظام مناسب للحوافز مع الحرص على تلبية احتياجات جهة العمل من مختلف الموارد ووجود خطة عمل جيدة وواضحة يكون نتيجة هذا التكامل الانطلاق بخطى ثابتة نحو التغيير المنشود لنشر ثقافة خدمة العملاء والاستمرار في تأدية الخدمات المقدمة للمواطن والمستفيد بمستوى جودة عال، وغياب أي من تلك العناصر سيؤثر سلباً في تحقيق هذين الهدفين ومجمل الأهداف الإستراتيجية.

جدول رقم (2)
المطالب المفقودة لإحداث التحسين والنتائج المتوقعة

العناصر المفقودة لإحداث التحسين نحو خدمة عملاء أفضل					النتيجة المتوقعة
الرؤية والرسالة	المهارات القيادية والإدارية	نظام مناسب للحوافز	توافر الموارد	وضوح خطة العمل	**ارتباك** في العمل وفي تنفيذ خطط تنمية ثقافة ونحسين خدمة العملاء
الرؤية والرسالة	المهارات القيادية والإدارية	نظام مناسب للحوافز	توافر الموارد	وضوح خطة العمل	**توتر** في العمل نحو تنمية ثقافة خدمة العملاء
الرؤية والرسالة	المهارات القيادية والإدارية	نظام مناسب للحوافز	توافر الموارد	وضوح خطة العمل	**بطء** في التغيير نحو خدمة عملاء أفضل
الرؤية والرسالة	المهارات القيادية والإدارية	نظام مناسب للحوافز	توافر الموارد	وضوح خطة العمل	**إحباط** في العمل باتجاه تنفيذ خطط تنمية ثقافة خدمة العملاء
الرؤية والرسالة	المهارات القيادية والإدارية	نظام مناسب للحوافز	توافر الموارد	وضوح خطة العمل	**بداية خاطئة** في اتجاه تنمية ثقافة خدمة العملاء
الرؤية والرسالة	المهارات القيادية والإدارية	نظام مناسب للحوافز	توافر الموارد	وضوح خطة العمل	**لا يحدث تطوير أو تحسين**

ومن الأهمية أن نعرف الفرق بين القيادة الإدارية الفعالة والقيادة الناجحة حيث الفرق كبير بين الفاعلية والنجاح، فالقيادة الإدارية الناجحة يستخدم

السلطة بحكم منصبه، وهو الذي يؤثر على سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط، أما القيادة الإدارية الفعالة يعتمد على قدرته الشخصية بالإضافة إلى سلطته الرسمية، كما أن تأثيره يؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل، فالفاعلية هي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي فعالية إدارية وليست شخصية. إن الفعاليات المستمرة للشخصية القيادية تستدعي التفاعل مع الآخرين، وقد يصبح لهذه التفاعلات نماذج نمطية، ولا تخترع الشخصية القيادية وفرقهم التي تعمل معهم طرقاً جديدةً للتعامل مع بعضهم البعض كل يوم، بل إنهم يؤسسون نمطاً مريحاً – أو غير مريح – للعمل ويكررونه مراراً وتكراراً (هيجان، 1434هـ).

ومن أهم مهارات الشخصيات القيادية فنجدها تتمثل في القدرة على الاستجابة بسرعة وفاعلية للاحتياجات الراهنة، وفي الغالب يجب أت تتحلى القيادات الإدارية بمهارات متعددة، وتخلص الدراسة إلى أنه من الأدبيات العربية والأجنبية المتعددة المصادر، هناك مجموعة من الصفات والمهارات الذاتية أو الفطرية التي متع الله بها البعض دون الآخرين، وهناك مجموعة أخرى من الصفات تكتسب بالتدريب والممارسات العملية. وقد ذكرت في ثلاث مجموعات رئيسة؛ خصائص ذاتية فطرية (الثقة بالنفس، حيوية النفس والجسد، التفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور، النضج المعرفي والاطلاع، الذكاء العام والذكاء الاجتماعي)، مهارات إنسانية اجتماعية (العلاقات والاتصال والتحفيز، القدرة على الحسم، المبادرة، القدرة على الإشراف والتوجيه، دوافع عالية للإنجاز، دوافع عالية لتحقيق الذات)، ومهارات فنية تخصصية (حل المشكلات واتخاذ القرارات الموفقة في الوقت المناسب، القدرة على استخدام وتوظيف وسائل التكنولوجيا)، ويمكن إيجاز أهم الصفات التي تلزم الشخصية القيادية كما يلي (منصور، 1999م، هيجان، 1425هـ).

- شخصية خلوقة، منفتحة ودودة، مرنة تتسم بالإنسانية.
- لديها القدرة على بناء الفريق وتحفيز الآخرين ولا تسعى لتحقيق الذات.
- لديها رؤية ثاقبة وتتمتع بقدر كبير من الحكمة والشفافية.
- تكون الشخصية نموذج للاقتداء ومثال يحتذى.
- تتبنى أهداف إستراتيجية تحمل قيم عظيمة وتسعى لتحقيقها.
- شخصية تجدد في الوسائل والأدوات التي تقود إلى التحسين
- شخصية لديها مهارات التخطيط والتنظيم وتقود إلى مواكبة التقدم والتطور.
- تتحلى بمهارات حل المشكلات وتسعى إلى تحقيق الذات لها ولمرؤوسيها.
- شخصية لا تستبد برأيها وتحاور وتتواصل مع الآخرين وتجيد فن الحوار والمشاركة.
- شخصية لديها المعرفة التامة في كيفية استخدام سلطاتها بشكل مناسب.

3- الدراسة الاستطلاعية ونتائجها:

يركز الجزء الثاني من الدراسة على تحديد المجتمع المستهدف للدراسة مجتمع الدراسة ذاتها وتحديد عينة الدراسة ومواصفاتها وكيفية اختيارها وحدودها الموضوعية والمكانية والزمانية، وكذلك أداة الدراسة وتحليلاتها المختلفة من صدق وثبات وغيرها، وأيضاً عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة.

1/3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل المجتمع المستهدف في القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وسيمثل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية من مدنيين وعسكريين ممن يلتحقون بالحلقات التطبيقية التي يقدمها معهد الإدارة العامة سواءَ في مركزه الرئيس أو فروعه ويتم تنفيذها في مقرات المعهد أو أمانات المناطق والتي تستهدف القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية شاغلي الوظائف القيادية من المراتب من الحادية عشر إلى الثالثة عشر فـي نظام الخدمة المدنية وما يعادلها فـي الأنظمة الوظيفية الأخرى في القطاعين الحكومي والخاص المدني والعسكري (الموقع الإلكتروني لمعهد الإدارة العامة). ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة والتنوع في طبيعة العمل والتخصصات ولاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة تعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة فتعتمد الدراسة على أسلوب العينة الملائمة (نزيهة، 2010م)، وحرص الباحث على أن تكون عينة الدراسة ممثلة لدرجة كبيرة لمجتمع الدراسة حيث تم اختيار عينة بلغ حجمها (183) مشارك روعي في اخيارهم الانتشار الجغرافي عبر مناطق المملكة الجغرافية والإدارية، كما يتضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)
الحلقات التطبيقية لكبار القيادات الإدارية عينة الدراسة

م	اســـــم الحلقـــة	مقر التنفيـذ	المشاركون في الاستقصاء	المستجيبـون	
				العدد	%
1	حلقة إدارة المعرفة	الرياض (المركز الرئيس)	22	20	90,9
2	حلقة تنمية مهارات التطوير الإداري	إمارة منطقة الجوف	28	24	85,7
3	حلقة إدارة المعرفة	الرياض (الفرع النسوي)	23	19	82,6
4	حلقة التخطيط الإستراتيجي	فرع مكة المكرمة	24	17	70,8
5	حلقة القيادات الإدارية	الرياض (المركز الرئيس)	20	16	80
6	حلقة القيادات الإدارية	الرياض (الفرع النسوي)	32	26	81,3
7	حلقة بطاقة الأداء المتوازن	الرياض (المركز الرئيس)	18	15	83,3
8	حلقة التخطيط الإستراتيجي	المنطقة الشرقية-الدمام	16	12	75
إجمالي عدد النسخ الموزعة على المشاركين وعدد المستجيبين ونسبتهم			183	149	81,4

وتمت المعاينة باختيار العام التدريبي 1436/1435هـ بالمعهد وبالتنسيق مع إدارة الحلقات التطبيقية لاختيار بعض الحلقات التطبيقية المختلفة في أهدافها وموضوعاتها والترتيب لإجراءات توزيع أداة الدراسة وتجميعها، اطمأن الباحث

نحو أسلوب اختياره لعينة الدراسة ولمراعاة بعض المعايير في الاختيار حيث شملت:

- قيادات إدارية نسائية حيث بلغت نسبتهم ما يزيد عن 30% من عينة الدراسة.
- قيادات إدارية من أصحاب الخبرات العالية في المواقع الإدارية الحكومية.
- التنوع في طبيعة عمل القيادات الإدارية بحيث تشمل عينة الدراسة من يشغلون مواقع إدارية في وزارات أو مصالح أو مؤسسات عامة أو هيئات مختلفة أو غيرها.
- قيادات إدارية تنتمي لمناطق إدارية مختلفة في المملكة.

2/3 حدود ومجال الدراسة:

اقتصر مجال الدراسة الموضوعي على تناولها لواقع دور القيادات الإدارية الحالي في تحسين خدمة للعملاء ودورهم المتوقع في بناء وتنمية وتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة والصعوبات التي تواجههم حيال القيام بدورهم. ويتمثل المجال البشري للدراسة في فئات القيادات والمديرين وما في حكمهم سواء كانت شخصيات قيادية رجالية أو نسائية في كافة الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من القيادات الإدارية في مختلف المناطق الإدارية. وحدود الدراسة الزمنية، فقد استغرقت ما يقارب ستة أشهر فمن بداية علم الباحث وقبل الإعلان الرسمي عن مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي تم تصميم أداة الدراسة ومراجعتها وتحكيمها ثم تطويرها في الفترة من 1436/6/2هـ إلى 1436/6/18هـ ثم توزيع وتجميع بيانات الدراسة حتى 1436/8/26هـ، ومن ثم تكملة الدراسة وإجراء التعديلات عليها حتى1436/11/20هـ. أما الحدود المكانية، فقد استهدف مجتمع الدراسة

عموم المناطق الإدارية في المملكة، وحاول الباحث تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها قدر الإمكان.

3/3 أداة الدراسة:

1/3/3 بناء أداة الدراسة:

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها استفاد الباحث من الدراسات السابقة وما جاء فيها من أسئلة وعبارات ومحاور تتعلق بشكل مباشر وغير مباشر بواقع دور القيادات الإدارية في تنمية ثقافة خدمة العملاء ومساهماتهم المستقبلية لنشر وتعزيز مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، حيث تم إعداد أداة الدراسة في نسختها الأولية أغلبها من نوعية الأسئلة المغلقة حتى يسهل على مجتمع العينة تسجيل تقديراتهم بدقة كما يساعد في تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، واتّبع في بناء أداة الدراسة الطريقة العلمية المتعارف عليها والتي يمكن تلخيصها في تحديد الغرض والأبعاد الرئيسة والفرعية والتعريفات الإجرائية لها واختيار الفقرات وصياغة العبارات، ويوضح الجدول رقم (4) توزيع عبارات أداة الدراسة حسب جزئيها ومحاورها الثلاثة.

يركز الجزء الأول من أداة الدراسة على المعلومات العامة عن الشخصية القيادية والجهة الإدارية التي يعمل بها حيث شملت (6) متغيرات ديموغرافية هي؛ جهة العمل، المسمى الوظيفي، المنطقة الإدارية، جنس الشخصية القيادية، عدد سنوات الخبرة في المواقع القيادية وعدد منسوبي الإدارة محل القيادة. فيما اهتم الجزء الثاني بثلاثة محاور؛ الأول "الواقع الفعلي لدور القيادات الإدارية في تحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي" وتكون هذا المحور من (9) عبارات شملت واقع دور القيادات الإدارية الحالي في تحسين خدمة العملاء، وتضمن المحور الثاني "دور القيادات الإدارية في نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي" (11) عبارة تركز على الدور المتوقع للقيادات الإدارية للمساهمة في نشر وتنمية ثقافة جودة خدمة العملاء، بحيث يكون اختيار العبارات بنعم

وحينها يأخذ المتغير القيمة (1)، والقيمة (صفر) في حال (لا)، فيما تضمن المحور الثالث "صعوبات تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة جودة خدمة العملاء" (17) عبارة مقسمة إلى ثلاثة تصنيفات؛ صعوبات مالية ومادية (6)، صعوبات فنية وبشرية (7)، صعوبات إدارية وتنظيمية (4).

جدول رقم (4)
توزيع عبارات أداة الدراسة حسب المحاور

أداة الدراسة ومحاورها	عدد العبارات
معلومات عامة عن الشخصية القيادية	6
المحور الأول: الواقع الفعلي لدور القيادات الإدارية في تحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي	9
المحور الثاني: دور القيادات الإدارية في نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	11
المحور الثالث: صعوبات تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة جودة خدمة العملاء • صعوبات مالية ومادية • صعوبات فنية وبشرية • صعوبات إدارية وتنظيمية • صعوبات أخرى	 6 7 4 1
مجموع عبارات أداة الدراسة	44

وعلى المستجيب اختيار فئة واحدة من السلم والتي تتفق مع ما يقتنع به وتمثل مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (1، 5) والذي تم اختياره لاستجابات أفراد عينة الدراسة في بعض محاورها واعتمد عليه لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات، حيث يعني الرقم (1) عدم الموافقة بشدة، بينما يعني الرقم (5) أن الموافقة بشدة مؤكدةٌ (Flaherty, 1979). ويكون الحكم على استجابات أفراد العينة للعبارات

المكونة للمحور الثاني بحيث يتم حساب المدى 5 – 1 = 4 ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس (5) للحصول على طول الخلية (0.8)، وتضاف طول الخلية الى أصغر قيمة للمقياس (1) فكانت النتيجة كما في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5)
الحكم على متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة

فئة المتوسط الحسابي للاستجابة نحو العبارات	الحكم
1 – 1,80	لا أوافق بشدة
1,81 – 2,60	لا أوافق
2,61 – 3,40	محايد
3,41 – 4,20	أوافق
4,21 - 5	أوافق بشدة

2/3/3 تحكيم أداة الدراسة وجمع البيانات:

تم تحكيم أداة الدراسة للتأكد من أن المحاور بما تتضمنه من عبارات تقيس الغرض الذي وضعت من أجله فبعد استشارة عدد من المحكمين المتخصصين في المجال الموضوعي للدراسة وذوي الخبرة والاختصاص في الإحصاء ومناهج البحث، للاطلاع على أداة الدراسة ودراستها وإبداء آرائهم في محتواها بمعنى تحكيم فقراتها وما إذا كان قياس المحاور يحقق الغرض وتقدير مدى قياس شمولية كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه. وبعد الأخذ بملاحظات وآراء المحكمين ومناقشتها ودراستها بعناية، قام الباحث بالتعديل والحذف والإضافة لتشمل بعد التطوير(44) عبارة، وتم القيام بدراسة استطلاعية أو استقصاء تجريبي على عينة محدودة (35) شخصية قيادية كعينة تجريبية من خارج مجتمع العينة الأصلية، ولكن مماثلة لها ومتفقة في خواصها مع مجمل عينة الدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة لفحصها إحصائياً بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة الاستطلاعية. وكانت المرحلة التجريبية مفيدة للباحث في الجوانب

التطويرية لأداة الدراسة حيث حددت التجربة درجة استجابة الشخصيات القيادية لأداة الدراسة. تم توزيع (183) نسخة واسترداد (149) بنسبة رفض بلغت 18,6%، وتعد نسبة الرفض المقبولة كما هو في الأدبيات من 30% إلى 40%، وتم فحص النسخ المستردة بدقة للتأكد من اكتمال الإجابات وسلامتها وهنا تم استبعاد (14) نسخ ليبلغ عدد النسخ الصالحة لتحليل البيانات الواردة فيها (135) نسخة.

4/3 التحليل الإحصائي لبيانات أداة الدراسة:

لتفادي نقاط الضعف في تحليل المحتوى كما ذكر (العساف، 1989م)، تم التأكد من أن البيانات الإحصائية جاهزة لإجراء عملية التحليل وذلك بفحصها، وتم تحليل البيانات بالأسلوب الوصفي مستخدمين الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alfa للتأكد من ثبات محاور أداة الدراسة وكذلك الفقرات الداخلة في قياس كل محور من محاورها، وتم إيجاد معامل الارتباط لقياس صدق أداة الدراسة.

1/4/3 صلاحية أو صدق أداة الدراسة:

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرتها على قياس المفهوم الذي وضعت من أجله، بمعنى خلو الأداة من أخطاء القياس (رزق الله، 2002م). ولقياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعد الأخذ بملاحظات المحكمين وهي في صورتها النهائية المرفقة قام الباحث بالتأكد عن طريق صدق التجانس أو الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه. والصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية لأداة لها. ويتضح من الجداول (6، 7، 8) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وتراوحت بين (0,578 ، 0,876) في المحور الأول، وبين (0,564 ، 0,758) في المحور الثاني، وبين (0,604 ، 0,881) في المحور الثالث مما يدل على صدق اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (6)
معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول

المحور الأول الواقع الفعلي لدور القيادات الإدارية في تحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي	معامل ارتباط العبارة مع درجة المحور الكلية	مستوى المعنوية
1. يمثل مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي فكراً جديداً	0,736	0,00
2. تعمل الجهة التي تنتسب إليها على نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	0,758	0,00
3. تتبنى الجهة التي تنتسب إليها مفاهيم الإدارة الحديثة في نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	0,876	0,00
4. توجد وحدة إدارية تختص بإدارة توقعات العملاء	0,765	0,00
5. يتم تحديد احتياجات العملاء بشكل دوري	0,665	0,00
6. تقدم الجهة التي تنتسب إليها برامج تدريب حول ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	0,578	0,00
7. يتم الاستفادة من تقنيات المعلومات في تحسين خدمة العملاء	0,776	0,00
8. يشارك العملاء في خطط تحسين الخدمات المقدمة لهم	0,693	0,00
9. ما خبرة الجهة التي تنتسب إليها في نشر وتطبيق ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	0,841	0,00

جدول رقم (7)
معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني

المحور الثاني دور القيادات الإدارية في نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	معامل ارتباط العبارة مع درجة المحور الكلية	مستوى المعنوية
1. تحرص القيادات الإدارية على تطوير الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بثقافة خدمة العملاء	0,641	0,00
2. تهتم القيادات الإدارية برفع مستوى كفاءة جهة العمل نحو نشر ثقافة خدمة العملاء	0,610	0,00
3. تعمل القيادات الإدارية على فاعلية نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء	0,639	0,00
4. تتبنى القيادات الإدارية نماذج مبتكرة لخدمة متميزة للعملاء	0,654	0,00
5. تحرص القيادات الإدارية على جودة تأهيل موظفي الصفوف الأمامية	0,613	0,00
6. تعمل القيادات الإدارية على إنشاء جوائز للتميز في خدمة العملاء	0,604	0,00
7. تهتم القيادات الإدارية بالبرامج التوعوية لتنمية ثقافة خدمة العملاء	0,671	0,00
8. تحرص القيادات الإدارية على الاستفادة من التجارب الناجحة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي	0,564	0,00
9. تعمل القيادات الإدارية على تكامل الجهود بين منسوبيها لنشر ثقافة خدمة العملاء	0,581	0,00
10. تحرص القيادات الإدارية على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي لنشر ثقافة خدمة العملاء	0,647	0,00
11. تهتم القيادات الإدارية برفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهدف تحقيق خدمة متميزة للعملاء	0,577	0,00

جدول رقم (8)
معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث

المحور الثالث صعوبات تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء	معامل ارتباط العبارة مع درجة المحور الكلية	مستوى المعنوية
أولاً: صعوبات مالية ومادية		
1. ضعف الميزانية العامة المخصصة لجهة عملكم.	0,641	0,00
2. عدم إدراج ميزانية خاصة بتنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء.	0,610	0,00
3. قلة المخصصات لتحسين خدمة العملاء في أبواب الميزانية.	0,639	0,00
4. عدم ملائمة التجهيزات الحديثة اللازمة.	0,654	0,00
5. ضعف قنوات التواصل لتعزيز ثقافة خدمة العملاء.	0,613	0,00
6. ضعف المردود الإيجابي لتنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.	0,604	0,00
ثانياً: صعوبات فنية وبشرية		
7. حداثة مفهوم خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة.	0,671	0,00
8. ضعف مستوى الوعي العام الحكومي بثقافة خدمة العملاء.	0,766	0,00
9. الاعتقاد بأن ثقافة خدمة العملاء القيادات الإدارية يطبق فقط في القطاع الخاص.	0,881	0,00
10. قلة البرامج التوعوية بأهمية التميز في خدمة العملاء في القطاع الحكومي.	0,743	0,00
11. قلة توافر الموارد البشرية المؤهلة في الصفوف الأمامية.	0,668	0,00
12. ندرة الشركات المتخصصة التي توفر خدمات استشارية في هذا المجال.	0,642	0,00
13. قلة توافر قواعد البيانات اللازمة وربطها مع غيرها في القطاع الحكومي.	0,871	0,00

المحور الثالث صعوبات تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء	معامل ارتباط العبارة مع درجة المحور الكلية	مستوى المعنوية
ثالثاً: صعوبات إدارية وتنظيمية		
14. ضعف قناعة بعض الإدارات العليا بأهمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.	0,675	0,00
15. اقتناع كثيراً من القيادات الإدارية بأن تحسين خدمة العملاء غير ملزم لهم.	0,681	0,00
16. عدم وجود خطط إستراتيجية لتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.	0,713	0,00
17. ضعف دقة وموضوعية طرق وأساليب تحسين خدمة العملاء.	0,739	0،00

2/4/3 ثبات أداة الدراسة:

توضح النتائج التالية في الجدول رقم (9) أن معاملات الثبات مرتفعة لكل مجموعات العبارات والمحاور وتتراوح ما بين (0,715-0,834)، وأن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0,739) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ومن ثم يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (9)
معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	محتوى المجموعات داخل المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
المحور الأول	الواقع الفعلي لدور القيادات الإدارية في تحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي	9	0,726	
المحور الثاني	دور القيادات الإدارية في نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	11	0,715	
المحور الثالث	صعوبات مالية ومادية	6	0,747	0,776
	صعوبات فنية وبشرية	7	0,834	
	صعوبات إدارية وتنظيمية	4	0,746	
ثبات إجمالي أداة الدراسة			0,739	

5/3 عرض وتحليل البيانات:

يشمل هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل بيانات الدراسة واستعراض لأهم نتائجها والإجابة عن تساؤلاتها، حيث يتضح من أن هناك نوعين من الخبرات العملية أو الميدانية وهي خبرات شخصية للمستجيبين من القيادات الإدارية في عينة الدراسة في شغل مواقع قيادية وتبين أن خبراتهم العملية في القطاع الحكومي بالمملكة متحققة وألا يوجد في عينة الدراسة خبرات أقل من سنة واحدة، وخبرات أخرى تتوفر لدى جهات القطاع الحكومي في مجال خدمة العملاء وإن كانت محدودة.

من وصف عينة الدراسة، تم اختيار مجموعات متنوعة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي في مختلف التخصصات والأنشطة في الوزارات

والمؤسسات العامة والدواوين والمصالح الحكومية والهيئات وإمارات المناطق وغيرها، لنحصل على مجتمع عينة يمثل خصائص مجتمع الدراسة لتثري الدراسة بشكل حقيقي بما يتفق وضمان توفير المناخ السليم للدراسة وتنوعت عينة الدراسة بين قيادات إدارية رجالية ونسائية يعملون في قطاعات حكومية مختلفة مثل الوزارات (وزارة الشئون الاجتماعية، وزارة الدفاع، وزارة التعليم العالي، ...)، وفي بعض الجامعات والكليات مثل؛ (جامعة الإمام، جامعة شقراء، الكليات التقنية، ...)، وكذلك في بعض المؤسسات العامة مثل؛ (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، صوامع الغلال ومطاحن الدقيق، مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية، ...)، وأيضاً في بعض إمارات المناطق مثل؛ (إمارة منطقة مكة، إمارة منطقة عسير، ...)، وبعض الهيئات مثل؛ (هيئة التحقيق والادعاء، هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ...)، وبعض الجهات العامة مثل؛ (الإدارة العامة للدفاع المدني، صندوق التنمية العقارية، ...).

يبين الجدول رقم (10) كيفية توزيع المستجيبون من عينة الدراسة صاحبي الاستبانات الصالحة للتحليل وعددهم (135) مشاركاً على مناطق المملكة الجغرافية والإدارية المختلفة.

ويبين الجدول رقم (11) مدى تمتع أفراد عينة الدراسة بخبرات متنوعة في الوظائف القيادية حيث لا يوجد بينهم عديم الخبرة سواء من القيادات الرجالية أو النسائية، فيما يتضح أن أكثر من 85% من القيادات الرجالية تتمتع بخبرات عالية لأكثر من 10 سنوات وكذلك الأمر لأكثر من 56% من القيادات النسائية.

جدول رقم (10)

توزيع القيادات الإدارية عينة الدراسة حسب المناطق الجغرافية والإدارية

م	المنطقة الإدارية التي تعمل بها الشخصية القيادية		العدد		النسبة
1	**وسط المملكة**	منطقة الرياض	38	49	36,3
2		منطقة القصيم	11		
3	**غرب المملكة**	منطقة مكة المكرمة	12	22	16,3
4		منطقة المدينة المنورة	10		
5	**شمال المملكة**	منطقة حائل	5	33	24,4
6		منطقة الجوف	24		
7		منطقة تبوك	4		
8		الحدود الشمالية	0		
9	**جنوب المملكة**	منطقة عسير	12	21	15,6
10		منطقة جازان	4		
11		منطقة نجران	2		
12		منطقة الباحة	3		
13	**شرق المملكة**	المنطقة الشرقية	10	10	7,4
	المجموع		135		100

جدول رقم (11)
نوعية القيادات الإدارية في عينة الدراسة وسنوات الخبرة المتوفرة لديهم

		الخبرات المتوفرة في وظائف قيادية			الإجمالي
		(5-1) سنوات	(10-6) سنوات	أكثر من 10 سنوات	
نسبة القيادات الرجالية	العدد	6	8	80	94
(من إجمالي 94 مستجيب)	النسبة	% 6,4	% 8,5	% 85,1	
نسبة القيادات النسائية	العدد	13	5	23	41
(من إجمالي 41 مستجيبة)	النسبة	% 31,7	% 12,2	% 56,1	
الإجمالي	العدد	19	13	103	135
	النسبة	% 14,1	% 9,6	% 76,3	% 100

ويوضح الجدول رقم (12) حجم فرق العمل التي تتحمل القيادات الإدارية مسئولية إدارتها في عينة الدراسة بشكل عام في مختلف المجالات في القطاع الحكومي بالمملكة، حيث توفرت القدرات في قيادة فرق العمل بأحجام ومسئوليات مختلفة في القطاع الحكومي حيث بلغت نسبة 45,9% من عينة الدراسة تحت قيادتهم عدد يتراوح في المدى (11-50) شخص، ونسبة 28,9% من عينة الدراسة تحت قيادتهم أكثر من 100 شخص، فيما كانت نسبة من يقودون إدارات أو وحدات بها (51-100) شخص 11,9%، وبذلك نجد أن لدينا 40,8% من عينة الدراسة لديهم القدرات على قيادة أعداد أكثر من 50 شخص.

جدول رقم (12)
حجم فرق العمل تحت القيادة في القطاع الحكومي

		حجم فرق العمل تحت القيادة				الإجمالي
		أقل من 10 أشخاص	(11-50) شخص	(51-100) شخص	أكثر من 100 شخص	
نسبة القيادات الرجالية (من إجمالي 94 مستجيب)	العدد	11	35	12	36	94
	النسبة	%11,7	% 37,2	% 12,8	% 38,3	
نسبة القيادات النسائية (من إجمالي 41 مستجيبة)	العدد	7	27	4	3	41
	النسبة	%17	% 65,9	% 9,8	% 7,3	
الإجمالي	العدد	18	62	16	39	135
	النسبة	%13,3	% 45,9	% 11,9	% 28,9	% 100

ومثلت نسبة نحو 87% من عينة الدراسة وظائف قيادية محددة تشكلت على النحو التالي: قرابة 26% منهم يشغل وظيفة مدير عام/ عميد أو وكيل كلية/ أو مراقب عام فيما شغل أكثر من 25% من العينة وظيفة نائب مدير/ أو مساعد رئيس كما تجاوزت نسبة من شغل وظيفة مدير إدارة/ أو رئيس قسم 36% من عينة الدراسة، بينما اقتصرت مشاركات قيادات إدارية عسكرية فقط ما نسبته نحو 2,3% من عينة الدراسة.

ويمثل مفهوم ثقافة خدمة العملاء فكراً جديداً في القطاع الحكومي بالمملكة حيث غالبية القيادات الإدارية في القطاع الحكومي (في عينة الدراسة) استجاباتهم

بالإيجاب لهذا السؤال، بالإضافة إلى عدم تخصيص قسم أو إدارة أو وحدة إدارية لإدارة توقعات العملاء في القطاع الحكومي، بالإضافة إلى محدودية خبراتهم في مجال نشر ثقافة خدمة العملاء حيث تراوحت بين سنة واحدة خبرة أو من (1-5) سنوات والغالبية لا خبرة لديهم.

جدول رقم (13)
إيجابية عينة الدراسة حول الواقع الفعلي لدور القيادات الإدارية الحالي في تحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي

أهم نتائج تحليل بيانات المحور الأول	الشخصيات القيادية				الإجمالي 135 مستجيب	
	النسائية		الرجالية			
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
يمثل مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي فكراً جديداً	34	25.2	78	57.7	112	82,9
تعمل الجهة التي تنتسب إليها على نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	32	23.7	69	51.1	101	74,8
تتبنى الجهة التي تنتسب إليها مفاهيم الإدارة الحديثة في نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	20	14.8	44	32.6	64	47,4
توجد وحدة إدارية تختص بإدارة توقعات العملاء	21	15.5	36	26.7	57	42,2
يتم تحديد احتياجات العملاء بشكل دوري	26	19.2	58	43	84	62.2
يتم الاستفادة من تقنيات المعلومات في تحسين خدمة العملاء	33	24.4	75	55.6	108	80
يشارك العملاء في خطط تحسين الخدمات المقدمة لهم	19	14.1	37	27.4	56	41.5

إجابة التساؤل الأول: للقيادات الإدارية في القطاع الحكومي دور محدود في تحسين خدمة العملاء الحالية، فرغم أنهم يعملون على نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي وذلك بالاستفادة من تقنيات المعلومات قدر إمكاناتهم والقيام بتحديد احتياجات العملاء بشكل دوري إلا أن دورهم يقل نحو تفعيل مشاركة العملاء في خطط تحسين الخدمات المقدمة لهم كما لم تعمل القيادات الإدارية على تبنى مفاهيم الإدارة الحديثة في نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.

جدول رقم (14)
إيجابية عينة الدراسة حول دور القيادات الإدارية المتوقع لنشر وتنمية مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي

أهم نتائج تحليل بيانات المحور الثاني	الإجمالي 135 مستجيب	
	العدد	النسبة
تحرص القيادات الإدارية على تطوير الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بثقافة خدمة العملاء	61	45.2
تهتم القيادات الإدارية برفع مستوى كفاءة جهة العمل نحو نشر ثقافة خدمة العملاء	94	69.6
تعمل القيادات الإدارية على فاعلية نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء	68	50.4
تتبنى القيادات الإدارية نماذج مبتكرة لخدمة متميزة للعملاء	73	54.1
تعمل القيادات الإدارية على إنشاء جوائز للتميز في خدمة العملاء	96	71.1
تهتم القيادات الإدارية بالبرامج التوعوية لتنمية ثقافة خدمة العملاء	77	57
تعمل القيادات الإدارية على تكامل الجهود بين منسوبيها لنشر ثقافة خدمة العملاء	123	91.1
تحرص القيادات الإدارية على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي لنشر ثقافة خدمة العملاء	118	87.4
تهتم القيادات الإدارية برفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهدف تحقيق خدمة متميزة للعملاء	127	94.1

إجابة التساؤل الثاني: يتضح في الفترة الأخيرة ومن خلال الخبرات المتواضعة حول نشر ثقافة خدمة العملاء أن القيادات الإدارية في القطاع الحكومي في المملكة قد تنبهت لأهمية مشاركاتهم نحو نشر تلك الثقافة، فتمثلت مساهماتهم في تنمية وتعزيز نشر ثقافة خدمة العملاء فيما يبذلونه من جهد لرفع مستوى الرضا الوظيفي للعملاء الداخليين وتحفيزهم لتقديم خدمات متميزة ويحرصون على تكامل الجهود بينهم لنشر ثقافة خدمة العملاء الخارجيين، ويعملون على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في ذلك ويعمل ما يقارب من ثلاثة أرباعهم على إنشاء جوائز للتميز في مجال تحسين خدمة العملاء وكذلك يهتمون بشكل عام برفع مستوى كفائتهم نحو نشر ثقافة خدمة العملاء.

يوضح الجدول رقم (15) آراء واتجاهات عينة الدراسة حول (9) عبارات من المحور الثالث تمثل أهم الصعوبات التي تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة جودة خدمة العملاء وهي العبارات الأكثر موافقة (أوافق بشدة + أوافق) حيث ارتفع متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لمجموعة الصعوبات الفنية والبشرية وكان أهمها (حداثة مفهوم خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة بنسبة ثم قلة البرامج التوعوية بأهمية التميز في خدمة العملاء في القطاع الحكومي بنسبة وبعدهما الاعتقاد بأن ثقافة خدمة العملاء القيادات الإدارية يطبق فقط في القطاع الخاص بنسبة على الترتيب)، ومن بعدها مجموعة الصعوبات الإدارية والتنظيمية وكان أهمها (ضعف دقة وموضوعية طرق وأساليب تحسين خدمة العملاء بنسبة ثم عدم وجود خطط إستراتيجية لتنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي بنسبة ومن بعدهما اقتناع كثيراً من القيادات الإدارية بأن تحسين خدمة العملاء غير ملزم لهم بنسبة على الترتيب)، وفي الأخير جاءت مجموعة الصعوبات المالية والمادية وكان أهمها (عدم إدراج ميزانية خاصة بتنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء بنسبة، ثم ضعف قنوات التواصل لتعزيز ثقافة خدمة العملاء بنسبة ومن بعدهما عدم ملائمة التجهيزات الحديثة اللازمة بنسبة على الترتيب).

جدول رقم (15)
آراء واتجاهات أفراد العينة من القيادات الإدارية حول
صعوبات تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء

أهم نتائج تحليل بيانات المحور الثالث			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط
أهم الصعوبات المالية والمادية	عدم إدراج ميزانية خاصة بتنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء	عدد	43	57	15	15	5	3,87	1,08	7
		نسبة	31.9	42.2	11.1	11.1	3.7			
	ضعف قنوات التواصل لتعزيز ثقافة خدمة العملاء	عدد	44	53	11	13	14	3,74	1,16	8
		نسبة	32.6	39.3	8.2	9.7	10.4			
	عدم ملائمة التجهيزات الحديثة اللازمة	عدد	43	46	19	16	11	3,70	1,15	9
		نسبة	31.9	34.1	14.1	11.9	8.2			
أهم الصعوبات الفنية والبشرية	حداثة مفهوم خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة	عدد	74	51	6	3	1	4,44	0,77	1
		نسبة	54.8	37.8	4.4	2.2	0.7			
	قلة البرامج التوعوية بأهمية التميز في خدمة العملاء في القطاع الحكومي	عدد	70	48	12	3	2	4,34	0,87	2
		نسبة	51.9	35.6	8.9	2.2	1.5			
	الاعتقاد بأن ثقافة خدمة العملاء القيادات الإدارية يطبق فقط في القطاع الخاص	عدد	67	48	13	5	2	4,28	0,88	3
		نسبة	49.6	35.6	9.6	3.7	1.5			

أهم نتائج تحليل بيانات المحور الثالث			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط
أهم الصعوبات الإدارية والتنظيمية	ضعف دقة وموضوعية طرق وأساليب تحسين خدمة العملاء	عدد	55	52	18	8	2	4,04	0,98	4
		نسبة	40.7	38.5	13.3	5.9	1.5			
	عدم وجود خطط إستراتيجية لتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	عدد	45	60	15	10	5	3,96	0,99	6
		نسبة	33.3	44.4	11.1	7.4	3.7			
	اقتناع كثيراً من القيادات الإدارية بأن تحسين خدمة العملاء غير ملزم لهم	عدد	52	50	19	12	2	4,02	1,04	5
		نسبة	38.5	37	14.1	8.9	1.5			
المتوسط لإجمالي أهم الصعوبات التي تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء								4,04		

إجابة التساؤل الثالث: طبقاً لآراء عينة الدراسة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي، هناك صعوبات تواجه أو قد تواجه القيادات الإدارية نحو نشر ثقافة خدمة العملاء وتصدرتها بعض الصعوبات الفنية والبشرية تليها بعض الصعوبات الإدارية والتنظيمية ثم بعض الصعوبات المالية والمادية.

واشتملت أداة الدراسة في المحور الثالث سؤالاً من نوعية الأسئلة المفتوحة عن الصعوبات الأخرى التي تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء في رأي المستجيبين من عينة الدراسة، فكان المقياس إيجابي بنسبة 20,6% من حجم عينة هذا المقياس (114مستجيب) وتمركزت الإجابات - والتي ربما تشابهت في بعضها مع ما ورد في أداة الدراسة - حول (عدم تطبيق تقنيات الحكومة

الإلكترونية بشكل موسع، لا يوجد تشجيع أو تحفيز كافٍ لتطبيق المفاهيم الحديثة لنشر ثقافة خدمة العملاء، مستوى الثقة في أداء القيادات الإدارية ليس بالشكل المطلوب، قصور وغياب الرؤية، وقلة الوعي للعملاء الداخليين والخارجيين على السواء).

4- أهم النتائج والتوصيات:

1/4 أهم النتائج:

1) تنوعت الخبرات الشخصية العملية للقيادات الإدارية في عينة الدراسة في الوظائف القيادية فكان نحو 76.3% منهم يمتلك خبرات قيادية لمدة تجاوزت 10 سنوات، منهم 59.3% من القيادات الإدارية الرجالية يمثلون نسبة أكثر من 85% من إجمالي القيادات الرجالية، 17% من القيادات النسائية يمثلن أكثر من 56% من إجمالي القيادات النسائية. ونحو 9,6% من إجمالي عينة الدراسة من يمتلك خبرات قيادية لمدة تراوحت بين (6-10) سنوات، منهم 5,9% من القيادات الرجالية، 3,7% من القيادات النسائية. ونحو 14% من العينة لديهم خبرات من (1-5) سنوات.
2) 82,9% من القيادات الإدارية في عينة الدراسة يرون أن مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي يمثل فكراً جديداً لديهم، وأن 74.8% منهم يرون أن جهة العمل تعمل على نشر ثقافة خدمة العملاء رغم عدم وجود وحدة إدارية تختص بإدارة توقعات العملاء برأي 57.8% منهم.
3) وأن 80% من عينة الدراسة ترى أنه يتم الاستفادة من تقنيات المعلومات في تحسين خدمة العملاء، رغم تبنى القطاع الحكومي لمفاهيم الإدارة الحديثة في نشر ثقافة خدمة العملاء فقط بنسبة 47.4%.
4) 62.2% من عينة الدراسة ترى أنه يتم تحديد احتياجات العملاء بشكل دوري رغم قلة مشاركة العملاء لهم حيث يرى 41.5% فقط من عينة الدراسة أن العملاء يشاركون في خطط تحسين الخدمات المقدمة لهم.

5) يتضح مدى اهتمام القيادات الإدارية ببذل الجهد لرفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالجهة الحكومية بهدف تحفيزهم لتقديم خدمات متميزة للعملاء فكانت إجابة عينة الدراسة (نعم) نحو تلك الجهود بنسبة 94,1%، كما ترى عينة الدراسة بنسبة 91.1% أن القيادات الإدارية تعمل على تكامل الجهود بين منسوبيها في خدمة العملاء، وذلك من خلال حرصها بنسبة 87.4% على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي لتحسين خدمات العملاء، وبنسبة 71.1% لإنشاء جوائز للتميز في مجال تحسين خدمة العملاء، وكذلك بنسبة 69.6% لاهتمام القيادات الإدارية برفع مستوى كفاءة جهة العمل بشكل عام في خدمة العملاء في القطاع الحكومي.

6) من آراء عينة الدراسة لم تكن الجهود كافية لتحقيق تحسين مجال خدمة العملاء وتنمية نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، حيث كانت الاستجابات بنسبة 45.2% حول حرص القيادات الإدارية على تطوير الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بثقافة خدمة العملاء، وبنسبة 50.4% حول عمل القيادات الإدارية على فاعلية نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء، وكذلك نسبة 54.1% حول تبنى القيادات الإدارية نماذج مبتكرة لخدمة متميزة للعملاء ونسبة 57% حول اهتمام القيادات الإدارية بالبرامج التوعوية لتنمية ثقافة خدمة العملاء.

7) كانت أهم الصعوبات التي تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء على الإطلاق هي العبارة الأكثر موافقة (حداثة مفهوم خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة)، حيث بلغ متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لها حوالي 4,42 أي أنهم غالباً ما يوافقون بشدة على هذه العبارة، وقد بلغت درجة الانحراف المعياري لهذه العبارة نحو 0,77 وجاءت نسبة التأييد (أوافق بشدة + أوافق) لهذه العبارة عالية 91,1%.

8) عند تصنيف الصعوبات إلى فئات أو مجموعات، فكانت أهم الصعوبات المالية والمادية هي عدم إدراج ميزانية خاصة بتنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء، وأهم الصعوبات الفنية والبشرية هي حداثة مفهوم خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة، وكذلك أهم الصعوبات الإدارية والتنظيمية هي ضعف دقة وموضوعية طرق وأساليب تحسين خدمة العملاء.

2/4 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وحسب آراء واتجاهات عينة الدراسة المختارة من القيادات الإدارية، يقترح الباحث في **توصية خاصة بمعهد الإدارة العامة كونه رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية بالمملكة**، وهي اعتماد "برنامج تدريبي عن خدمة العملاء في القطاع الحكومي" حيث ينفذ مثل هذا البرنامج في معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين بالإضافة لبعض الجهات الاستشارية في القطاع الخاص، ويمكن وضع مجموعة تمثل أهم التوصيات في مجال تنمية نشر ثقافة ونحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة كما يلي:

أولاً: ضرورة الاهتمام بالعمل على نشر مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة والتشجيع على الخوض في تفاصيل ودقائق وأسرار أدواته وتنظيم ورش العمل والحلقات التدريبية والبرامج المتنوعة باستخدام وسائل الميديا المختلفة بهدف التوعية بأهميته وبيان مدى أثره في منظومة التنمية المستدامة.

ثانياً: وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية نحو نشر مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي لتحقيق الرؤى والتوجهات العامة للدولة في مجال الخدمات العامة.

ثالثاً: تطوير أداء العملاء الداخليين لكونهم الفكر الإنساني ورأس المال البشري وخاصة القيادات الإدارية وموظفي الصفوف الأمامية لما يمثلونه من نماذج

قدوة يحتذى بها ولزرع الثقة في زملائهم والتخطيط الجيد لتوفير العناصر البشرية المؤهلة علمياً وفنياً.

رابعاً: الاستفادة من مجهودات المرأة السعودية في مجال نشر ثقافة وتحسين خدمة العملاء وتفعيل دورهم في تحسين خدمة العملاء بما يتلاءم مع تأهيلهم وخبراتهم ويتوافق مع عادات وتقاليد المجتمع.

خامساً: ضرورة تفعيل مشاركة عملاء القطاع الحكومي في وضع وتطوير خطط تحسين الخدمات المقدمة بما فيها وسائل وأدوات تنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء.

سادساً: تعظيم الاستفادة من التجارب المحلية والإقليمية والدولية الناجحة في القطاعين الحكومي والخاص في مجال نشر ثقافة وتحسين خدمة العملاء والتي تتفق مع أداء القطاع الحكومي في المملكة.

سابعاً: يجب العمل على تطوير الأنظمة واللوائح المنظمة واللازمة لتنمية نشر مفهوم ثقافة خدمة العملاء.

ثامناً: ضرورة متابعة نتائج الدراسة للعمل على حصر شامل للصعوبات التي تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة والعمل على وضع خطط متكاملة للحد منها والقيام بإجراءات عملية للتغلب عليها.

تاسعاً: يقترح الباحث رفع معدلات البرامج التوعوية والمشاركات المجتمعية بأهمية التميز في خدمة العملاء في القطاع الحكومي وتوضيح أهمية نشر مفهوم ثقافة خدمة العملاء.

عاشراً: الاستفادة من التقنيات الحديثة في بناء وتطوير نظم وقواعد معلومات متنوعة للقطاع الحكومي على كل المستويات بالمملكة لتوفير البيانات اللازمة لخدمات نشر ثقافة خدمة العملاء في منظومة مترابطة، وتنظيم قواعد الحصول عليها للمشتغلين في هذا المجال.

المراجع

المراجع العربية:

1. الحناوي، محمد صالح وإسماعيل السيد (1999م). قضايا إدارة معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. الرميحي، محمد (1976م). "قضايا التغيير السياسي والاجتماعي في البحرين"، الكويت: مؤسسة الوحدة.
3. الشيمي، سعيد (2000م). "الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، قضايا إدارية"، مصر: جامعة القاهرة.
4. العتيبى، سعد بن مرزوق (1426ه). إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. الرياض: جامعة الملك سعود ـ
5. العساف، صالح محمد (1989م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
6. المطلق، صفية (2002م). رسالة ماجستير، الواقع التطبيقي لمفهوم خدمة المستفيدين وأثر ذلك على تحقيق رضاهم: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية، السعودية: جامعة الملك سعود.
7. المنيف، إبراهيم عبد الله (1432هـ). "القيادة والإدارة: إعداد القيادات الإدارية العربية"، الرياض: مجلة المدير.
8. حسن، عبد الباسط محمد (1997م). أصول البحث الاجتماعي. مصر: مكتبة وهبة.
9. خيري، أسامة (2013م). الجديد في القيادة الإدارية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
10. رزق الله، عايدة نخلة (2002م). دليل الباحثين في التحليل الإحصائية: الاختيار والتفسير. مصر: البيان للطباعة.
11. شيحا، إبراهيم عبد العزيز (2001م). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية: أبو العزم للطباعة.
12. عبد الله، أحمد محمد (1995م). "دور القيادة الإدارية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المؤسسة العلاجية بالقاهرة الكبرى"، مصر: جامعة عين شمس.

13. عبد العظيم، حيدر موسى (1413هـ). الإنسان وفلسفة التنمية أزمة مجتمع. بيروت مؤسسة عز الدين.
14. عدنان، عمرو (2004م). مبادئ القانون الإداري. الإسكندرية: منشأة المعارف.
15. عصفور، سعد (1976م). "مشكلة الضمانات والحريات العامة في مصر"، القاهرة: مجلة المحاماة، العددان 3 ،4 س 56.
16. ماهر، أحمد (2010م). إدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
17. محمد أمين عودة (1996م). "إدارة المشروعات العامة: القضايا والاستراتيجيات"، الكويت: جامعة الكويت.
18. مخيمر، عبد العزيز وآخرون (2000م). قياس الأداء المؤسسي للقطاع الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
19. مصطفى، أبو زيد فهمي (1988م). القانون الإداري. الإسكندرية: مطبعة الإسكندرية.
20. معزب، عادل جار الله (2006م). رسالة ماجستير، دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
21. منصور، علي محمد (1999م). مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
22. نزيهة، مقيدش (2010م). رسالة ماجستير، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
23. هيجان، عبد الرحمن أحمد (1434هـ). القيادة في المنظمات غير الربحية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
24. هيجان، عبد الرحمن أحمد (1425هـ). القيادة الإدارية النسائية: مدخل سيكولوجي. الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.
25. هيجان، عبد الرحمن أحمد (1413هـ). المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية الاجتماعية في العمل. الرياض: معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية:

1. Afsaneh, N. (1993). "Integrating Leadership and Strategic Management in Organizational Theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.4.
2. Blanchard, K. & Zigarmi, D., (1985). Leadership and the One Minute Manager، New York Morrow.
3. Burns, J. M. (1978). Leadership, Harper and Row, New York.
4. Dave, Ulrich & Norm Smallwood, (2007). Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value، Boston: Harvard Business School Press.
5. Flaherty, R.E. (1979). The Core of Curriculum for Accounting Majors، American Management Association.
6. Harper, S. C. (1998). Leading Organizational Change in the 21st Century, Industrial Management, Vol. 40, No. 3.
7. Kilmann, R. H. (1985). Five Steps to Close the Culture Gap, Jossey-Bass, San Francisco.
8. Kotter, J. P. (1997). "Leading by Vision and Strategy", Executive Excellence, Vol. 14 Issue 10.
9. Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York.
10. Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002). The Leadership Challenges, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, California.
11. Stuart, McKechnie, (2014). The 4 Dimensions of Total Customer Service, Balboa Press, Bloomington, Indiana.
12. Walters، J.D., (1987). The Art of Supportive Leadership: A Practical Handbook for People in Positions of Responsibility، Crystal Clarity Publishers, Nevada City, California.

الأحاديث الشريفة:

1. حديث شريف، الطبراني.

المواقع الالكترونية:

1- http://www.oxforddictionaries.com/
2- https://ar.wikipedia.org/ الموسوعة الحرة
3- www.warchildholland.org
4- http://sh.rewayat2.com/rkak/Web/9472/003.htm
5- http://www.ipa.edu.sa/Arabic/Services/AdvancedProgram/AppliedSeminars/Pages/default.aspx
6- http://policyhubscotland.co.uk/events/leadership-and-customer-service-conference/
7- http://alnimrexpo.com/download/Improving%20Customer%20Arabic.pdf

استبانة

دور القيادات الإدارية في تنمية ثقافة وتحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د. رفعت محمد علي ربيع - عضو هيئة التدريب

معهد الإدارة العامة – الرياض – المملكة العربية السعودية

1436هـ/ 2015 م

سعادة الفاضل / .....

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تم تصميم استبانة (دور القيادات الإدارية في تنمية ثقافة وتحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية) خصيصاً للدراسة التي تهدف إلى التعرف على أهمية وواقع دور القيادات الإدارية في المواقع المختلفة في تحسين خدمة العملاء ومساهماتهم في تنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية بالإضافة إلى تحديد أهم الصعوبات التي قد تواجه القيادات الإدارية في تنفيذ رؤاهم حول تحسين **خدمة العملاء في القطاع الحكومي** لما في ذلك من فوائد متعددة من شأنها رفع كفاءة وفاعلية خدمة العملاء في القطاع الحكومي وإدارة وتطوير أساليب العمل والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في القطاع الحكومي. ونؤكد لسعادتكم أن استجابتكم في غاية الأهمية ولن تستخدم الإجابات إلا لغرض البحث العلمي فقط، فبرجاء تحديد إجابة واحدة لكل عبارة من وجه نظركم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث،

أولاً: معلومات عامة عن الشخصية القيادية:

جهة العمل				
المنطقة				
المسمى الوظيفي				
الشخصية القيادية	شخصية قيادية رجالية ☐		شخصية قيادية نسائية ☐	
فئات سنوات الخبرة *	أقل من سنة ☐	(1 – 5) سنوات ☐	(6 – 10) سنوات ☐	أكثر من 10 سنوات ☐
عدد منسوبي الإدارة**	أقل من 10 ☐	(10 – 50) ☐	(51 – 100) ☐	أكثر من 100 ☐

* يقصد بها عدد سنوات الخبرة في المواقع القيادية المختلفة.

** المقصود هو العدد التقريبي ويقصد بالإدارة أو القطاع بأنها الوحدة الإدارية التي تتبع الشخصية القيادية.

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: الواقع الفعلي لدور القيادات الإدارية في تحسين خدمة العملاء في القطاع الحكومي
يرجى وضع علامة (√) في مربع واحد فقط أمام كل عبارة

العبـــارة	نعم	لا
1. يمثل مفهوم ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي فكراً جديداً	☐	☐
2. تعمل الجهة التي تنتسب إليها على نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	☐	☐
3. تتبنى الجهة التي تنتسب إليها مفاهيم الإدارة الحديثة في نشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	☐	☐
4. توجد وحدة إدارية تختص بإدارة توقعات العملاء	☐	☐
5. يتم تحديد احتياجات العملاء بشكل دوري	☐	☐
6. تفدم الجهة التي تنتسب إليها برامج تدريب حول ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي	☐	☐
7. يتم الاستفادة من تقنيات المعلومات في تحسين خدمة العملاء	☐	☐

8. يشارك العملاء في خطط تحسين الخدمات المقدمة لهم	☐	☐
9. ما خبرة الجهة التي تنتسب إليها في نشر وتطبيق ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي؟		
- لا توجد خبرة		☐
- خبرة أقل من سنة		☐
- (1 – 5) سنوات		☐
- أكثر من 5 سنوات		☐

المحور الثاني: دور القيادات الإدارية في نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي يرجى وضع علامة (√) في مربع واحد فقط أمام كل عبارة		
1. تحرص القيادات الإدارية على تطوير الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بثقافة خدمة العملاء	☐	☐
2. تهتم القيادات الإدارية برفع مستوى كفاءة جهة العمل نحو نشر ثقافة خدمة العملاء	☐	☐
3. تعمل القيادات الإدارية على فاعلية نشر وتنمية ثقافة خدمة العملاء	☐	☐
4. تتبنى القيادات الإدارية نماذج مبتكرة لخدمة متميزة للعملاء	☐	☐
5. تحرص القيادات الإدارية على جودة تأهيل موظفي الصفوف الأمامية	☐	☐
6. تعمل القيادات الإدارية على إنشاء جوائز للتميز في خدمة العملاء	☐	☐
7. تهتم القيادات الإدارية بالبرامج التوعوية لتنمية ثقافة خدمة العملاء	☐	☐
8. تحرص القيادات الإدارية على الاستفادة من التجارب الناجحة في خدمة العملاء في القطاع الحكومي	☐	☐
9. تعمل القيادات الإدارية على تكامل الجهود بين منسوبيها لنشر ثقافة خدمة العملاء	☐	☐
10. تحرص القيادات الإدارية على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي لنشر ثقافة خدمة العملاء	☐	☐
11. تهتم القيادات الإدارية برفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهدف تحقيق خدمة متميزة للعملاء	☐	☐

المحور الثالث: صعوبات تواجه أو قد تواجه تنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء يرجى وضع علامة (√) في مربع واحد فقط أمام كل عبارة					
العبارة	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
أولاً: صعوبات مالية ومادية					
1. ضعف الميزانية العامة المخصصة لجهة عملكم.	☐	☐	☐	☐	☐
2. عدم إدراج ميزانية خاصة بتنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
3. قلة المخصصات لتحسين خدمة العملاء في أبواب الميزانية.	☐	☐	☐	☐	☐
4. عدم ملاءمة التجهيزات الحديثة اللازمة.	☐	☐	☐	☐	☐
5. ضعف قنوات التواصل لتعزيز ثقافة خدمة العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
6. ضعف المردود الإيجابي لتنمية ونشر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: صعوبات فنية وبشرية					
7. حداثة مفهوم خدمة العملاء في القطاع الحكومي في المملكة.	☐	☐	☐	☐	☐
8. ضعف مستوى الوعي العام الحكومي بثقافة خدمة العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
9. الاعتقاد بأن ثقافة خدمة العملاء القيادات الإدارية يطبق فقط في القطاع الخاص.	☐	☐	☐	☐	☐
10. قلة البرامج التوعوية بأهمية التميز في خدمة العملاء في القطاع الحكومي.	☐	☐	☐	☐	☐
11. قلة توافر الموارد البشرية المؤهلة في الصفوف الأمامية.	☐	☐	☐	☐	☐
12. ندرة الشركات المتخصصة التي توفر خدمات استشارية في هذا المجال.	☐	☐	☐	☐	☐
13. قلة توافر قواعد البيانات اللازمة وربطها مع غيرها في القطاع الحكومي.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: صعوبات إدارية وتنظيمية					
14. ضعف قناعة بعض الإدارات العليا بأهمية ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.	☐	☐	☐	☐	☐
15. اقتناع كثير من القيادات الإدارية بأن تحسين خدمة العملاء غير ملزم لهم.	☐	☐	☐	☐	☐
16. عدم وجود خطط إستراتيجية لتعزيز ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.	☐	☐	☐	☐	☐
17. ضعف دقة وموضوعية طرق وأساليب تحسين خدمة العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: صعوبات أخري ترونها					

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة 1439هـ

Documentary book

For the A Conference on

“Customer Service Culture in the Government Sector”

Volume I

17_19 November 2015

Documentary book

For the A Conference on

"Customer Service Culture in the Government Sector"

Volume I

17-19 November 2015

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة