عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

جـودة الخـدمات المقدمة من الهيئات الحكومية في محافظـة طولكرم من منظور موظفيها والمستفيدين من خدماتها

جمال "محمد سعيد" عبد الرازق حسن

رسالة ماجستير

القدس- فلسطين

1430هـ / 2009م

جـودة الخدمات المقدمـة من الهيئات الحكومية في محافظـة طولكرم من منظور موظفيها والمستفيدين من خدماتها

إعداد:

جمال "محمد سعيد" عبد الرازق حسن

بكالوريوس إدارة وريادة / جامعة القدس المفتوحة-فلسطين

المشرف: د. مجيد منصور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة
- عمادة الدراسات العليا -جامعة القدس

القدس- فلسطين

1430هـ / 2009م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

إجازة الرسالة

جـودة الخدمات المقدمـة مـن الهيئات الحكوميـة في محافظـة طولكرم من منظور موظفيها والمستفيدين من خدماتها

إعداد: جمال "محمد سعيد" عبد الرازق حسن
الرقم الجامعي : 20512312

المشرف: د. مجيد منصور

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 21/2/2008 من أعضاء جنة المناقشة التالية أسماءهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. مجيد منصور..... توقيعه.....
2- ممتحن داخلي: د. محمد بدر..... توقيعه.....
3- ممتحن خارجي: د. عبد.الفتاح الشمله..... توقيعه.....

القدس- فلسطين

1430هـ - 2009

الإهداء

أهدي إنجازي المتواضع هذا إلى:

إلى اللذين وضعاني على بساط الحياة مكفولا بمحبتهما ورضاهما..... إلى والديَ.

إلى التي شاركتني جزءاً من حياتي بكل وجدانها, وكانت سندا لكـل مـا أحلـم بـه وأتمناه.....إلى زوجتي.

إلى من حملني سبحانه وتعالى أمانة تربيتهم وتنشأتهم, ليكونوا كما يريد الله سبحانه وتعالى لهم ويريد شعبهم ووطنهم.....إلى أبنائي.

إلى الإخوة الذين فرحوا لانجازي هذا, وواكبوا عملي منذ بدايته, حتى هـذه اللحظـة إشرافاً وتوجيها , وغمروني بمحبتهم وكرم أخلاقهم وعطائهم ...إلى الإخوة والأساتذة وزملائي وأصدقائي.

جمال "محمد سعيد"عبد الرازق حسن

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة, أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير, وأنهـا نتيجـة أبحـاثي الخاصة, باستثناء ما تمت الإشارة له حيث ورد, وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقـدم لنيـل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

جمال "محمد سعيد" عبد الرازق حسن

التاريخ: 2009/02/21

شكر وعرفان

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب" (هود، 88). صدق الله العظيم

بداية الشكر والحمد لله دائما وأبداً, كما أتقدم بالشكر الجزيل وخالص الامتنان للـدكتور الفاضـل والأكاديمي الفذ المبدع والإنسان المجتهد والصديق المخلص "الدكتور مجـ ـيد عثمـ ـان"

الذي أشرف على هذه الدراسة, وقدم لي الدعم والتوجيه, في كل مرحلة من مراحل هذه الدراسة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام وإخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي, والدكتور حسني عوض, والدكتور عفيف زيدان, والأستاذ جعفر أبو صاع, والأستاذ رائد يونس, لما قدموه لي من نصح وإرشاد أثناء إعداد هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى إدارة جامعة القدس لما تقدمه للطلبة من تسهيلات تساعد الطلبة فـي إكمال مشوارهم التعليمي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الموظفين والموظفات, في الدوائر الرسمية في محافظة طولكرم, وجميع مواطني المحافظة الذين لولاهم لما أنجزت هذه الدراسة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة الأفاضل, وهم الدكتور عبد الفتاح الشملة, والـدكتور محمد بدر, والدكتور مجيد منصور.

جمال "محمد سعيد"عبد الرازق حسن

تعريفات

محافظة طولكرم : تقسيم جغرافي, يضم مدينة طولكرم وعدداً من القـرى, تقـع فـي الشمال الغربي للضفة الغربية, يبلغ عدد سكانها 253000 نسمة, ومساحتها 243 كيلومتر مربع, تتركز معظم المرافق فـي مدينـة طولكرم مثل المؤسسات الحكومية والصحية والخدماتية

إدارة الجودة الشاملة : نظام متكامل, يتضمن مجموعة من المفـاهيم الفكريـة والعمليـات الإدارية المستخدمة, لتحقيق الأهـداف بكفـاءة وفعاليـة, وإعطـاء الموظفين الصلاحيات التي تساعدهم في اتخاذ القـرارات للتحـسين المستمر, في مـستوى الأداء والخـدمات المقدمـة فـي القطـاع الحكومي(حمود, 2000).

الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة : المعرفة الواعية لكل من المديرين فـي الادارات العليـا, وجميـع العاملين في المنظمة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها, وتـاريخ نشأتها وفوائد تطبيقها (طعامنة, 2000).

الهيئات الحكومية : تلك الهيئات التي تقدم خدماتها للوحدات الإدارية التنفيذية, وتتـصف هذه الخدمات بالشمول, وموظفوها يخضعون لقانون الخدمة المدنية, وشكلت بالقانون الأساسي(الناظر, 2003).

الموظف : الشخص المعين بقرار من المرجع المختص بذلك, في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى قانون الخدمة المدنية

المستفيدون : جميع المواطنين المستفيدين من الخدمات, التي تقـدمها المؤسـسات الحكومية في محافظة طولكرم.

جودة الخدمة : المظاهر التي يجب أن تتوفر في الخدمة المقدمة, بناء على توقعـات المستفيدين, المتمثلة في رضـاهم عـن الخدمـة, وتـدعم تبـسيط الإجراءات, وعدم وجود أخطاء فيها مع سرعة انجـاز(اليعقـوبي, 2005).

نظم وإجراءات العمل : مدى ملاءمة الإجراءات في تقديم الخدمة ووضـوحها , وملاءمـة النماذج المستخدمة, ووضوح التعليمات والإرشادات الصادرة عـن المؤسسة (اليعقوبي, 2005).

التعامل الحسن : أسلوب تعامل الموظفين مع المستفيدين من الخدمة, والقـدرة علـى تحديد وتفهم احتياجاتهم والاهتمام بهم (Parasuraman 1988).

الاعتمادية : ثقة المستفيد في مقدمي الخدمة, وتنفيذها في الوقت المناسب(Parasuraman, 1988).

الإمكانات المادية : الإمكانات المادية للخدمات في المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم ومنها المباني التي تؤدى فيها الخدمة, والمعدات والأجهزة المستخدمة, والمظهر العام للموظفين, وحداثة التكنولوجيا, ووسائل الاتصال(اليعقوبي, 2005).

سرعة ودقة الإنجاز : الوقت المستغرق في إنجاز وتقديم الخدمة, والبت فيها بصورة صحيحة منذ أول لحظة (Parasuraman ,1988).

الموضوعية في المعاملة : التعامل مع جميع المستفيدين من الخدمة في إنجاز معاملاتهم دون محسوبية ووساطة (Parasuraman, 1988).

التقييم : توجيه الجهود, والأنشطة,والبرامج, نحو المسار, الذي يتعين أن تتجه إليه, كي يتحقق لها أكبر قدر من الفاعلية, وتنجز ما وضعت من أجل إنجازه, ومن ثم ظهر مصطلح التقييم الموضوعي استناداً إلى إجراءات وخطوات منهجية بعينه, تكفل له موضوعية الحكم وإصدار القرار(المطيري, 2003).

مكتب المحافظة : مؤسسة حكومية لها شخصيتها الاعتبارية وموازنتها الخاصة, تأسست بموجب مرسوم رئاسي, ويرأسها محافظ وهو ممثل السيد الرئيس في محافظته, وتعتبر أعلى هيئة إدارية وأمنية في المحافظة, وموظفوها يخضعون لقانون الخدمة المدنية.

الاتجاه : استعداد مكتسب, يتكون عند الشخص نتيجة لعوامل مختلفة, تؤثر في حياته, بحيث يوجه استجاباته سلبا أو إيجابا, نحو الأشخاص أو الأفكار, **أو** الأشياء, أو المهن, التي تختلف فيها وجهات النظر حسب قيمتها الخلقية والاجتماعية (بركات, 1973)**.**

مديرية الداخلية : مؤسسة حكومية تمثل وزارة الداخلية في المحافظة, ويرأسها مدير عام وموظفوها يخضعون لقانون الخدمة المدنية, ومهمتها تسهيل شؤون المواطنين المدنية, أحوال مدنية, جوازات, كما تعنى بالإشراف على الجمعيات الخيرية, متابعة الإقامات والتأشيرات.

مكتب الشؤون المدنية : مؤسسة حكومية تتبع هيئة الشؤون المدنية, تعنى بتسهيل وتنظيم شؤون المواطنين, المتعلقة بالجانب الإسرائيلي وموظفوها يخضعون لقانون الخدمة المدنية.

نوعية الجودة SERVQUA	الخدمة المدركة, أو الملموسة, أو المقدمة, ويعتمد النموذج على قياس الفرق بين "توقع المستفيد من الخدمة " وبين " الخدمة المدركة والمقدمة(مدونة المكتبات العربية, 2006).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات المقدمة, من الهيئات الحكومية في محافظة طـولكرم, من منظور موظفيها, ومن منظور المستفيدين من خدماتها, والتعرف على دور متغيرات كـل مـن المؤسسة المستهدفة, الجنس, العمر, والمؤهل العلمي, وسنوات الخبرة الإدارية, والدرجة الوظيفيـة, في التأثير على مستوى الرضا, لدى أفراد مجتمع الدراسة عن جودة الخدمات, وذلك مـن خـلال الإجابة على مدى الفرق بين توقعات المستفيدين لجودة الخدمة المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, والخدمة المدركة فعليا, ومدى إدراك موظفي الهيئات الحكوميـة فـي محافظـة طولكرم, لمعايير جودة الخدمة, وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى المستفيدين من خـدمات الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم وموظفيها, تعزى للمتغيرات الديموغرافية, ومـدى كفـاءة الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, في تطبيق كل معيار من معايير جودة الخدمة.

للإجابة عن هذه الأسئلة, أجريت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للموظفين البـالغ عددهم مئة موظف (100موظف), أما بالنسبة للمستفيدين فقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية من مئـة مستفيد (100مستفيد), علما أن مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي كانت (80) موظفا و(84)مستفيداً, بينما اعتمدت الدراسة في قياسها لدور المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في العمـر, والمؤهل العلمي,والخبرة الإدارية, والدرجة الوظيفية على أسئلة اشتمل عليها الأداء المطبقنن , أمـا استبانة الجودة التي قام الباحث ببنائها فقد اشتملت على (36 فقرة) موزعة على ستة مجالات هـي (مجال الاعتمادية, مجال الإمكانات المادية, مجال سرعة ودقة الإنجاز, مجـال الموضـوعية فـي التعامل, مجال التعامل الحسن, مجال نظم وإجراءات العمل).

وأظهرت النتائج أن هناك رضا عن جودة الخدمات لدى موظفي الهيئات الحكومية فـي محافظـة طولكرم, والمستفيدين من خدماتها, وأن الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, كانت بالنسبة للموظفين كبيرة حيث بلغت النـسبة المئويـة الكليـة لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (75.8%)، وأن ترتيب المجالات تبعا لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طـولكرم, بالنـسبة للموظفين, جاء على النحو التالي(الاعتمادية, الموضوعية في التعامل, سرعة و دقة الانجاز, التعامل الحسن, نظم وإجراءات العمل, الإمكانات المادية و البشرية), وأن ترتيب المجالات تبعا لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, بالنسبة للمـستفيدين, جـاء

على النحو التالي (الاعتمادية, الموضوعية في التعامل, التعامل الحسن, سرعة و دقة الانجاز, نظـم وإجراءات العمل, الإمكانات المادية و البشرية).

وقد أظهرت النتائج, انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة(α=0.05) فـي المتوسطات الحسابية في وجهة نظر كل من المستفيدين والموظفين لكل من متغير الفئة المستهدفة , الجنس, الحالة الاجتماعية, المؤسسة المستهدفة, مكان السكن, العمر, التحـصيل العلمـي, الدرجـة الوظيفية. أما بالنسبة لتأثير متغير الخبرة على الرضا عن جودة الخدمات فقد أكدت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا بين فئة المبحوثين من الموظفين ممن لديهم سنوات خبرة من 6-10 سـنوات وبين فئة المبحوثين من الموظفين ممن لديهم سنوات خبرة 5سنوات فأقل, لـصالح الفئـة الأولـى ووجود فروق دالة إحصائيا بين فئة المبحوثين من الموظفين ممن لديهم سنوات خبرة مـن 6-10 سنوات, وبين فئة المبحوثين من الموظفين ممن لديهم سنوات خبرة16 سنة فأكثر, لـصالح الفئـة الأولى.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا للهيئات الحكومية الفلسطينية نظام جودة الخدمات, ويشمل توفير مقرات ذات مواصفات عالية الجودة, من قاعات انتظار, ومواقف للسيارات, مجهزة بتقنيات حديثة تواكب التطور التكنولوجي, وتفويض وإعطاء صلاحيات أكثر للموظفين خلال تقديم الخدمة من اجل التقليل من العمل البيروقراطي, وتوفير قسم خاص لخدمة الجمهور, والتسهيل لهم في الحصول على الخدمة, في أقل وقت وجهد ممكن, واستطلاع آراء جمهور المستفيدين لجودة الخدمة المقدمة لهم بشكل دوري.

The Quality of services provided by the governmental institutions from the perspective of its staff and from the perspective of beneficiaries of its services

Abstract

This study aims to identify the quality of services provided by the governmental institutions in The Governorate of Tulkarm from the perspective of the staff of these institutions, and from the perspective of the beneficiaries of its services. It also aims to identify the role of the different variables such as target institution, sex(gender) ,age, qualifications(education),years of management experience and position influencing the level of satisfaction with the quality of services through answering the following questions ,that is, to what extent are the differences between the expectations of the beneficiaries of the services provided by the governmental institutions in Tulkarm Governorate and actual perceived service ,and to what extent is the knowledge of the staff in governmental institutions of the standard of quality as well

On the other hand, there are statistically significant differences among the beneficiaries of the services provided by the governmental institutions in Tulkarm Governorate and its staff due to demographic variables, and how efficient are the governmental institutions in applying the standard of quality in services provided by Tulkarm governorate. Actually, to answer all these questions the study was conducted on all members of the target sample of study (100) staff, whereas, concerning the beneficiaries it was selected a random sample (approx 100 beneficiaries. The total number questionnaires fit to the statistical analysis was 80 staff and 84 beneficiaries.

On the other hand, while the measure adopted in studying the role of demographic variables (age, education, managerial experience and position) was a set of questions about the performance applied in the governmental institutions and the questionnaire of the quality which included (36 paragraph) distributed in six dimensions (reliability, objectivity ,good communication, work producers , human and financial resources.

The results have shown that there was satisfaction with the quality of services by the employees of the governmental institutions and its beneficiaries as well. The overall assessment of the quality of services provided by the governmental institutions in Tulkarm Governorate was very high for the staff (average 75.8%). And the arrangement of dimensions according to the degree of service evaluation for the staff are as follows :(reliability, objectivity speed and accuracy in performance, good communication, work producers and human financial resources). The results have also shown that there was no statistically significant differences in mean, according to the point view of each of the beneficiaries and the staff due to the variables of each target group (gender, marital status, and target institution, place of residence, age and educational achievement). On the other hand, the results have displayed that the impact of the experience variable of satisfaction with the quality of services, the existence of statistical differences between the staff sample who have 5 year experience or less was for the benefit of the first group, however, the existence of the statistical differences among the staff sample who have 10 years of experience or above was for the benefit of the first group.

The researcher has come out with the following recommendations such as: the necessity of adopting, the system of the quality services by the head quarters of the Palestinian governmental institutions which include waiting rooms, parking equipped with the update techniques and technologies .Also there is a need to give more power or authority to the staff in charge of services being given to the public in order to reduce bureaucracy

Finally, there must be a special division or department of the public service in each institution in order to make people acquire service in less time and effort as possible.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تعيش الإدارة اليوم عصرا, امتاز بالتجديد, والبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع, حيث يشهد العالم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال, لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام العديد من التغيرات والتحديات,وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك, الذي أصبح أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه, وذا وعي اكبر في انتقاء الخدمة الفضلى بعد اعتماده على اختيار الجودة, كمعيار أساسي لاختيار الخدمة أوالسلعة, هيجان (1994).

لقد أسهم التطور الذي يشهده أداء الهيئات الحكومية في السلطة الوطنية الفلسطينية, في ترسيخ كثير من المفاهيم لدى طرفي تقديم الخدمة (الحكومة و المواطنون), فقد أولت الحكومة الفلسطينية اهتماما بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها من جهة احترام المواطن وتقديم أفضل الخدمات بأبسط الطرق و أيسرها, وما استتبع ذلك من برامج ومشاريع لتبسيط الإجراءات في كثير من وحدات القطاع العام, أما المواطن فقد أصبح أكثر وعيا لحقوقه وواجباته ورغباته واحتياجاته, التي أسهم الانفتاح على العالم في تعاظمها وخاصة في ظل عصر العولمة, وأضحى تطور المجتمعات نحو القرن الحادي و العشرين, وقضايا الخدمة والجودة, من الأمور المهمة التي تهتم بها المنظمات وتعرضها للنقاش و الحوار. إن التطور الذي تشهده مؤسسات القطاع العام في جميع مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية وعلى المستويات كافة, يأخذ بعين الاعتبار توفير الخدمات للمستفيدين, و العناية بجودتها نتيجة للتغيرات التنظيمية التي تمر بها القطاعات الإدارية بمختلف أنواعها.

وبعد أن أصبحت أغلب الخدمات التي تقدمها الهيئات الحكومية متواجدة في كافة محافظات السلطة الوطنية الفلسطينية, انتقل الإهتمام إلى مستوى جودة تلك الخدمات, والذي جعل المواطن يتطلع إلى خدمات أرفع في المستوى و الجودة, وذلك لأنه أضحى أكثر وعياً وثقافة, فصار يعلم عن جودة العديد من أساليب ووسائل توفير الخدمات بأسرع وقت وأقل تكلفة, يضاف إلى ذلك أن الأداء المميز للجهاز الحكومي أضحى متطلباً تنافسياً وأساسياً لاستمرارية الجهاز الحكومي, البستنجي(2001).

هذه التحديات جميعها خلقت مفاهيم جديدة متعلقة بجودة الخدمة المقدمة للجمهور (المستفيدين) ودعت المنظمات التي تسعى لتحقيق هدفها الرئيس, في البقاء والاستمرار في عالم المنافسة إلى تغيير نظمها التقليدية, التي لا تتناسب مع ما تواجهه هذه المنظمات من تحديات, وتبني مفاهيم حديثة تمكن من التعامل مع التحديات التي تواجهها, والتغلب عليها لتحقيق الكفاءة والفعالية بالأداء (اليعقوبي, 2005).

ويرى (هيجان, 1994): أن اهتمام القطاع الحكومي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها, على القطاع العام ظل محدوداً على الرغم من كثرة البحوث والدراسات, التي تناولت هذا المفهوم وقد علل (ستباك) Ronald Stupak(1993), ذلك بان الكثيرين من المنظرين في مجال التطوير الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية يعتقدون بان هذا المفهوم غير ملائم في القطاع الحكومي. ويرى ستباكٍ Stupak أن من الضروري تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية:

- الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الإنتاجية في القطاع الحكومي.
- الطلب المتزايد على مشاركة المستفيد في عمليات تقديم الخدمة.
- الطلب المتزايد على تمكين المستفيد من الحكم على جودة الخدمة المقدمة.
- الطلب المتزايد على تحديد مواصفات الأداء.
- الطلب المتزايد على وضع خطط طويلة الأجل.

إن توفير خدمات حكومية للمواطنين بمستوى مرتفع من الجودة، أصبح من التحديات التي تواجهها قطاعات الخدمات الحكومية وذلك لعدة أسباب لعل أهمها:

- ارتفاع مستوى توقعات متلقي الخدمة (المواطن)، نتيجة إطلاعه على ما يقدم في الدول الأخرى

- المستوى الحالي للخدمات الحكومية الذي يتصف بارتفاع التكلفة وتواضع مستوى الجودة.
- المنافسة من جانب القطاع الخاص الوطني أو أحيانا الأجنبي المتميـز بالكفـاءة والجـودة واحترام العميل.

هذا وتقوم فلسفة الأساليب الإدارية الحديثة, في إدارة الجودة على التركيز على احتياجات العمـلاء، وتعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة، وتحقيق هذا التوجه في تقديم الخـدمات الحكوميـة، إنمـا يقتضي اتخاذ تلك المنظمات لكافة التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضاء عملائها عما تقدمـه لهم من خدمات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2006).

إن قياس نجاح الهيئة العامة في الاستجابة لحاجات مواطنيها من الخدمات العامة يعتمد علـى آراء المواطنين المتصلة بالجوانب المتعلقة بجودة الخدمة للحكم على فاعلية الهيئة, وهو المـسار الـذي تتبناه هذه الدراسة بما يوفره من معلومات حيوية تساعد في التعرف على مستوى الأداء الحكـومي, وبما يسهم في تعزيز النهوض بمستوى الخدمات المقدمة ونوعيتها, وفي الوقت نفسه يدل على مدى استجابة الهيئات الحكومية لحاجات المواطنين, وخصوصا بعد أن أصبح مواطن اليوم أكثـر وعيـا وثقافة من ذي قبل, وذا قدرة على اقتناء الخدمة بعد اعتماده الجودة معيارا أساسـيا, صـار مـن الواجب على المنظمات أن تجدد وان تنوع الوسائل والطرق والإجراءات المـستخدمة فـي تقـديم الخدمة لإشباع احتياجاته, والمحافظة على التوافق مع الإيفاء بهذه المتطلبات, والسعي نحو تحقيـق طموحاته بكفاية وفعالية مع التميز في الأداء.

وتهتم فلسفة إدارة الجودة الكلية, وهي أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في عصرنا الحالي, بالمواطن (المستفيد) بل تعتبره المحور والركن الأساس في فلسفتها, من خلال تركيزها على رضـاه عـن الخدمات أو السلع المقدمة له, "فإدارة الجودة الشاملة مرحلة وليست محطة وصول, وهدفها الأساس هو إرضاء رغبات المستفيد الحالية وتوقع رغباته المستقبلية, وهي مدخل لتطوير وتحـسين جـودة المنتجات والخدمات عن طريق إشراك العاملين, وتحديد دور لكل منهم بالتنسيق مع أدوار الآخرين, وهي نظام متكامل للإدارة يبنى دائما على رغبات المواطن المستفيد من الخدمات", (مدني, 1996).

إن محور اهتمام هذه الدراسة منصب على أحد مفاهيم الإدارة العامة الجديدة, وهو مفهـوم جـودة الخدمة, لما له من أهمية في تعزيز وتقوية العلاقة بين مواطني السلطة الوطنية الفلسطينية, وهيئاتها العامة ,وفي ضوء ما تقدم ذكره ونظراً لأهمية الخدمات, التي تقدمها الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, كونها تتعامل مع شريحة كبيرة من المجتمع المحلي, فإن قياس أدائها و تقـويم ومعالجـة

واختبار جودة هذا الأداء, وتلمس واكتشاف جوانب القصور فيه, يعد من أهم السبل للرقي به وتطويره و النهوض به.

ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الميدانية تسليط الضوء على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, إذ تسعى الدراسة إلى استطلاع وجهات نظر موظفيها والمستفيدين من خدماتها, حول مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ومدى توافر أبعاد الجودة بتلك الخدمات المقدمة, ومحاولة تقديم مقترحات وتوصيات تساعد في رفع مستوى جودة الخدمة ومن ثم زيادة مستوى رضا المستفيدين من تلك الخدمات, ولعل ما أثبتته العديد من الدراسات يؤكد ما ذكر سابقا كدراسة (طعامنه, 2001), التي أكدت أن هناك مستوى متوسطاً من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة في الأردن, ودراسة(هيجان, 1994), التي أكدت ضرورة توافر القناعة لدى مديري الإدارة العليا فيما يتعلق بهذا النظام – وتقييم الوضع الراهن للمؤسسة, وتدريب المديرين والموظفين على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة, وتوفير قاعدة تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة, والخدمات التي تقدمها للمستفيدين, ودراسة (Lages and Fernandez, 2005) التي أظهرت نتائجها فعالية المقياس, للتعرف على القيم السائدة المدركة و المتوقعة, من حيث نظام التعليم, وأنماط السلوك, وعادات الطلبة, والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة أنفسهم, وبينهم وبين الأساتذة و العاملين في الجامعة, ودراسة (Allen and Lourance , 2005) التي توصلت من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات, التي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الجودة في التعليم الجامعي, ودراسة (Robert, Korneski and others, 2004) التي أكدت التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي, بمبادئ الجودة كذلك التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين، وتأسيس الثقة بين جميع الأفراد، والتغيير في الثقافة المؤسسية الإدارية بما يتمشى مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة.

2.1 مشكلة الدراسة

مع زيادة وعي المواطن ومعرفته لحقوقه وواجباته,أصبحت الحاجة تدعو للاهتمام بجودة الخدمات المقدمة له, بما يساعد على إشباع حاجاته وتلبية رغباته, والحفاظ على وضع الأداء المؤسسي المتميز, رغبات المستفيدين من تلك الخدمات, وهناك صعوبة في قياس جودة الخدمات ما لم يتم استطلاع آراء المستفيدين من الخدمة, نحو ما يتوقعونه من الخدمة وما يدركونه من الخدمة الفعلية لكون جودة الخدمة أداء, وليست شيئا ملموسا يمكن قياسه بسهولة, وبالتالي هناك صعوبة في

إرضاء المستفيدين من الخدمة والذين تختلف وتتغير رغباتهم وحاجاتهم من شخص لآخر ومن فترة لأخرى. وتتلخص مشكلة الدراسة بما يلي:

- ما واقع جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, من وجهة نظر المستفيدين من هذه الخدمات؟
- ما درجة إدراك موظفي الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم لمعايير جودة الخدمات؟
- ما سبل تطوير جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم؟

3.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

نظرا لأهمية الخدمات التي تقدمها الهيئات الحكومية المستهدفة في هذه الدراسة, كونها تتعامل مـع شريحة كبيرة من المجتمع المحلي, فان قياس أدائها وتقويم ومعالجة واختبـار جـودة هـذا الأداء وتلمس واكتشاف جوانب القصور فيه, يعد من أهم السبل للرقي به وتطويره, والنهوض به وتكمـن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- أنها مبنية على تقييم المستفيدين من خدماتها, الأمر الذي يؤمل معه أن تكـون المعلومـات التي تم التوصل إليها ذات قدرة على تشخيص المشكلات التي تواجه تقديم الخدمات في هذه الهيئات, وتحديد المعايير المحددة لجودة الخدمة المقدمة بدقة وموضوعية.
- تعد هذه الدراسة- حسب علم الباحث-أول محاولة جادة, لإستطلاع آراء موظفي الهيئـات الحكومية في محافظة طولكرم, والمستفيدين من خدماتها, حول الجوانب المتعلقـة بجـودة الخدمة المقدمة من قبلها, والتي يمكن من خلالها إصدار بعض الأحكـام وتقـديم بعـض التوصيات والاقتراحات لتطويرها في ضوء النتائج المستخلصة.
- سوف تساعد نتائج هذه الدراسة الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, علـى نحـو عـام والهيئات المستهدفة في هذه الدراسة على نحو خاص, -في حال الأخذ بتوصياتها – علـى تحسين مستوى جودة الخدمات فيها بالتعرف على هذا المستوى من وجهة نظر المستفيدين.
- إثراء المكتبة العربية بدراسة حول هذا الموضوع, تشكل تغذية راجعة للبـاحثين, وكـذلك ستكون حافزا للدارسين, للبحث في كيفية توظيف هذا التقييم, من قبل القائمين على الهيئات الحكومية بمختلف أنواعها.
- الاهتمام الشخصي للباحث-كونه احد المسؤولين في إحدى هذه الهيئات- وحرصه على رفع مستوى جودة الخدمات فيها.

4.1 أهداف الدراسة

كما هو معروف فأن القطاع الحكومي هو قطاع خدمي بالدرجة الأولى, يعمل على تقـديم خدماتـه للمواطنين, ويسعى جاهدا لتوفير هذه الخدمات بجودة عالية, وذلك بعد أن أضحى المواطن لا يقبـل بمجرد أن تقدم له الخدمة, بل يتطلع إلى أرفع المستويات من الأداء المتميز, وفـي حالـة شـعوره بالقصور في مستوى الخدمة المقدمة له تجده متذمرا وشاكيا للجهة التي تقدم الخدمـة, ومـن هـذا المنطلق سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى امتلاك الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم للعوامل الكفيلة بتحقيـق جودة الخدمة المقدمة.
- .تقييم المستفيدين لجودة الخدمات المقدمة فعليا من قبل الهيئات الحكوميـة فـي محافظـة طولكرم ودرجة الرضا عنها.
- تقييم موظفي الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, لجودة الخدمات المقدمـة مـن قبـل مؤسساتهم.
- الكشف عن مدى التوافق والاختلاف بين تقييم المستفيدين من الخدمة, وبين تقييم الموظفين.
- تحديد المشاكل المسببة للفجوة (إن وجدت) بين تقييم المستفيدين وتقييم الموظفين.
- التعرف على الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من الهيئـات الحكوميـة فـي محافظة طولكرم تبعا للمتغيرات الديمغرافية .
- تطوير قاعدة معلومات دقيقة عن مستوى جودة الخدمات التي تساعد الهيئات الحكومية على تطويرها, وتحديد المجالات ذات الأولوية الأهم لهذا التطوير.
- الخروج ببعض الاستنتاجات والتوصيات الكفيلة بتحسين جودة الخدمات المقدمة من الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم.

5.1 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الفرق بين توقعات المستفيدين لجودة الخدمة المقدمة, من قبل الهيئـات الحكوميـة فـي محافظة طولكرم وجودة الخدمة المدركة فعليا؟

- ما إدراك موظفي الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم لمعايير جودة الخدمات؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى المستفيدين, من خدمات الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم وموظفيها تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
- ما مدى كفاءة الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, في تطبيق كل معيار من معايير جودة الخدمة؟

6.1 فرضيات الدراسة

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05) بين الخدمة المقدمة فعلياً, وما تم إخبار المستفيدين عن هذه الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, على مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, على مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, على مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعاً لمتغير المؤسسة المستهدفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, على مستوى الدلالة (α=0.05)في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعاً لمتغير مكان السكن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعاً لمتغير العمر .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, على مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعاً لمتغير التحصيل العلمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, على مستوى الدلالة (α=0.05)في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, على مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة تقييم جـودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعـاً لمتغيـر الدرجـة الوظيفية.

7.1 حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد الاخذ بعين الاعتبار حدود رئيسة أهمها:

- الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة وجمع بياناتهـا فـي الفتـرة الممتـدة مـا بـين 22/5/2008-22/12/2008.
- الحدود البشرية: وتضم موظفي المؤسسات الحكومية المعنية وهي (المحافظـة, الداخليـة, الشؤون المدنية) والمستفيدين من خدماتها.
- الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم محددة بـ (مكتـب المحافظـة, مديرية الداخلية, مكتب الشؤون المدنية).

الفصـل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

الإطار النظري المتعلق بالدراسة ملخص فيما يأتي:

1.1.2. مفهوم الخدمة:

تقوم المنظمات بتقديم خدماتها إلى المجتمع, أو إلى منظمات مقابل ثمن معين أو بدون ثمـن, وفقـاً لطبيعة الخدمة المقدمة, وكذلك وفقاً لطبيعة المنظمة مقدمة الخدمة. والخدمة تقوم أساسـا, لإشـباع رغبات ومتطلبات العملاء وتتكون من ذلك علاقة ارتباط قوية, بين العملاء و المنظمـات المقدمـة للخدمة, مفهوم الخدمة ليس مجرد أداء نشاط ولكنه يجب أن يناسـب ويطـابق رغبـات العمـلاء المستفيدين من الخدمة. وهناك الكثير من التعريفات التي تناولت تحديد مفهوم الخدمة منها:

- تعريف (Kotler and Armstrong, 2001) بأن الخدمة "هي: أي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف إلى طرف آخر و التي هي أساساً غير ملموسة, ولا ينجم عنها تملـك أي شيء, وطرق تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو قد لا يكون" .
- تعريف (William.J, 1967) الخدمة " بأنها نشاط غير ملمـوس, يهـدف إلـى إشـباع الرغبات و الحاجات, عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي, أو المشتري الـصناعي, مقابـل دفع مبلغ معين, ويجب أن لا تقترن الخدمات ببيع منتجات أخرى".

- تعريف (Skinner, 1990) الخدمة" بأنها عبارة عن منتوج غير ملموس, يقدم فوائد ومنافع مباشرة للمستهلك كنتيجة لتطبيق, أو استخدام جهة أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة و محددة, و الخدمة لا يمكن حيازتها و استهلاكها مادياً".

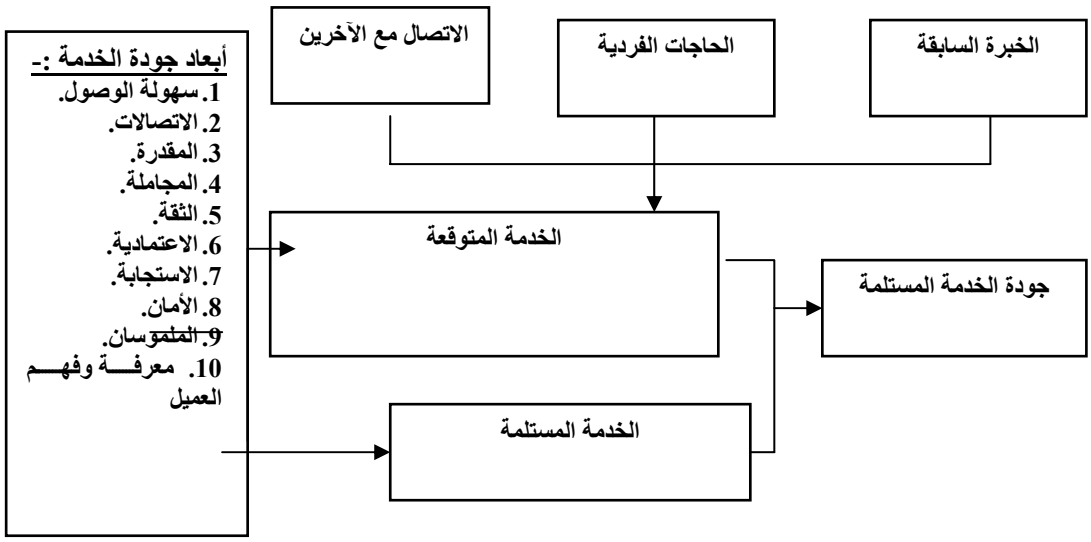
2.1.2. مفهوم جودة الخدمة:

يعيش العالم المعاصر في ظل حالة من التنافس العالمي الشديد في إنتاج السلع و الخدمات ويتطلب النجاح في السوق المعاصر أن يتم تقديم السلع و الخدمات بمستوى مميز من الجودة مما يؤهلها لمنافسة السلع و الخدمات المماثلة لها في القطاع التنافسي, وقد أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في منظمات الخدمة على المستوى العالمي, ويعود سر الشهرة التي نالها هذا المصطلح إلى النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية في تحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجية العاملين في هذه الصناعات (المحياوي, 2008). وعرف (Stewart, 1999) جودة الخدمة" بأنها حكم اتجاهي شامل نحو تفوق الخدمة بالرغم من أن الطبيعة الدقيقة لهذا الاتجاه غير متفق عليها".

وبما أن مفهوم الجودة هو ذلك المفهوم الذي يحدده العميل فالعميل يعتمد في تحديد مفهومه للجودة على عملية تقييمه للخدمة, فقد نوقشت جودة الخدمة من قبل عدة كتاب قبل عام 1985 (Sasser others, 1978) حيث درسوا مفهوم الجودة و أبعادها, دون التطرق إلى طرق قياس الجودة, ومن فحص هذه الدراسات عن الجودة وجد أن هناك ثلاثة افتراضات:

- تقييم جودة الخدمة هي أكثر صعوبة على المستهلك من تقييم جودة السلع.
- إدراك جودة الخدمة هي نتيجة للمقارنة بين توقعات المستهلك, و الأداء الفعلي للخدمة.
- تقييم الجودة لا يتم وفق نتائج الجودة فحسب, بل أن التقييم يتضمن أيضا عملية استلام الخدمة.

وتتم عملية تقييم جودة الخدمة, باستخدام أبعاد محددة من قبل المستهلك, لتقييم جودة الخدمة, وفي ضوء هذه الأبعاد يتم تحديد مستوى جودة الخدمة. ويبين الشكل (1.2) أن جودة الخدمة المستلمة, هي نتيجة لمقارنة المستهلك بين الخدمة المتوقعة وبين الخدمة المستلمة, ففي ضوء الخبرات السابقة للمستهلك, وحاجاته الفردية و اتصالاته مع الآخرين, يتم تحديد مستوى الخدمة المتوقع استلامه, وباستخدام الأبعاد المحددة لجودة الخدمة يتم المقارنة بين ما يتوقعه وما أدركه من الخدمة الفعلية, وذلك لتحديد مستوى جودة الخدمة المستلمة.



شكل 1.2: محددات جودة الخدمة المستلمة (Parasuraman, Zeinthaml, and Berry, 1985)

ويرى الباحث انه في ضوء التعريفات السابقة, لمفهوم جودة الخدمة يمكن أن يخلص إلى النقاط التالية :

- إن العميل أصبح يمثل مركز الصدارة في تحديد مفهوم جودة الخدمة, بل هو الأساس.
- يجب خلق توازن بين المعايير الفنية, و المعايير التي تعكس متطلبات العملاء, من أجل تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة, حيث أن مفهوم جودة الخدمة, هو ذلك المفهوم المشترك و المستند إلى تحقيق متطلبات العملاء و المنظمة.
- لا يمكن إيجاد معايير مثالية وموحدة, لأداء الخدمة بحيث تصلح لكل زمان ومكان, وإنما يمكن إيجاد أفضل المعايير لكل زمان ومكان على حدة, مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير المحلية لأداء الخدمة المقدمة.

3.1.2. الاختلاف في مفهوم الجودة بين القطاعين الصناعي و الخدمي:

هناك عدة اختلافات جوهرية بين الخدمات و السلع الصناعية(العنزي, 2002), واهم الاختلافات هي:

- السلع يمكن أن تعرف (Tangible vs. Intangible): سلعة ملموسة مقابل خدمة ملموسة بشكل جيد ويمكن مشاهدتها من قبل الأفراد وعلى مدار الوقت, ويمكن للمستهلك أن يقيم

السلع وان يشكل ادراكات و توقعات نحو السلع المنتجة إضافة إلى أن هناك فرصـاً فـي السلع المنتجة لغرض إجراء المقارنة و التقييم, واتخاذ أفضل القرارات من خلال المشاهدة و اللمس و الشم و التذوق و السمع و المقارنة و القياس.في حين لا تتوفر في الخدمات هذه الفرص, لكون الخدمات غير ملموسة, وهذا يعني أن هناك صعوبة لدى مقدم الخدمـة فـي وصف الخدمة التي يقدمها, هذا من جهة, وكذلك العميل لا يمكنه رؤية أو سمع أو تذوق أو لمس الخدمة, قبل أن يشتريها, وإنما يعتمد على النظر إلى دلالات الجـودة مثـل تعامـل موظفي الخط الأول, و التسهيلات المادية المقدمة لانجاز الخدمة.

- تلازم الإنتاج والاستهلاك(Inseparability Of Production Consumption):إنتاج واستهلاك الخدمات غير منفصلين, كما هو الحال في السلع الصناعية، فالسوق يقوم بـأداء الخدمة, وبنفس الوقت يتم استهلاك كلي أو جزئي للخدمة بسبب تطلب الأمر تواجد كل من العميل ومقدم الخدمة معا، إضافة إلى التفاعل فيما بينهما، وبمعنى آخر, فإن الجودة تنـتج أثناء عملية تسليم الخدمة أي أثناء التعامل بين العميل ومقدم الخدمة، لذا فإن العميل سيقوم أثناء استلام الخدمة بعملية رقابة غير مباشرة، وبالتالي فان سلوك مجموعـة واحـدة مـن العملاء سيؤثر على ادراكات العملاء الآخرين نحو جودة الخدمة .
- فناء الخدمات (Perishability of service):الخدمات تفنى, ولا يمكن تخزينهـا لأجـل استهلاكها بتاريخ لاحق للتخزين, كما هو الحال في السلع الصناعية ، أي أن الخدمة تقـدم للعميل مباشرة وتستهلك على الفور, وبصورة متزامنة مـع تقـديمها, ولا توجـد مرحلـة للتخزين, فهي لا تخزن, وعلى هذا فإنه لا يمكن إجراء فحص نهائي للجودة
- عدم تجانس الخدمة (Heterogeneicity of service):هناك صعوبة في إيجـاد قيـاس موحد لجودة الخدمة لصعوبة إيجاد خدمة متماسكة بشكل دقيق، ومع ذلـك فهنـاك عـدة عوامل, يمكن أن تؤثر على عدم وجود التجانس بالخدمة مثلما هو موجـود فـي الـسلعة الصناعية، ومن هذه العوامل :

  - عملية تسلم الخدمة غالبا تتضمن بعض أشكال التعاقد بين العميل ومقدم الخدمة، فسلوك مقدم الخدمة يؤثر على إدراك العميل لجودة الخدمة، ومن هنا فهناك صعوبة في إيجـاد سلوك متماسك ومنتظم لمقدم الخدمة، وبهذا ليس من السهولة وضع معايير ورقابة على الخدمة المستلمة .
  - عمليات تقديم الخدمة تعتمد بشكل أساسي على العملاء لبيان حاجاتهم أو قيامهم بتقـديم معلومات، فدقة المعلومات التي يقدمونها وقدرة مقدم الخدمة على تفسير هذه المعلومات بدقة له تأثير مهم على إدراك العميل لجودة الخدمة .

- ج. أولويات وتوقعات العملاء متنوعة ومتغيرة من وقت إلى آخـر, كـذلك أولويـات وتوقعات العملاء قد تتغير خلال فترة استلام الخدمة، فمتغيريه الخدمة من فتـرة إلـى أخرى ومن مستهلك إلى آخر تعمل على إيجاد صعوبة في رقابة وتأكيد الجـودة، لهـذا على مقدم الخدمة أن يمتلك ثقة بقدرة وكفاية موظفيه مـن الخـط الأول علـى فهمهـم لمتطلبات العملاء والتفاعل مع هذه المتطلبات بأسلوب مناسب .

4.1.2. معوقات تحسين جودة الخدمة:

لقد عزى العنزي (2002), في دراسته معوقات تحسين جودة الخدمة للأسباب التالية:

- ضعف الوضوح (Lack of visibility): مشاكل جودة خدمة غير متطورة لمقدم الخدمة.
- صـعوبات فـي تحديـد مـسؤولية محـددة (difficulties in assigning specific accountability) :لعل إدراك العميل الشمولي لجودة الخدمة يتأثر بخبرة العميـل علـى مدى مراحل مختلفة, من استلام الخدمة، لهذا فهناك صعوبة بتحديد مشاكل الجودة لمرحلة معينة من الخدمة المقدمة .
- الوقت المطلوب لتحسين جودة الخدمة (time required to improve service quality)
- تتطلب المشاكل التي تواجه جودة الخدمة جهوداً رئيسيه, ولفترة طويلة الأمـد لحلهـا, لأن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على الأفراد أكثر من الأنظمة والإجـراءات, فالاتجاهـات والاعتقادات تعطي أولوية للتغير, أكثر من الإجراءات, وهنا تكمن صعوبتها بالنسبة للمدراء للمحافظة على التركيز على المشاكل, وإزالة الجذور المسببة لنقص الجودة .
- عدم يقين التسليم (Delivery uncertainties): إن عملية تسليم الخدمة إلى العميل هـي حالة معقدة, بسبب عدم إمكانية التنبؤ بشخصية وطبيعة الأفراد المتمثلين بالعملاء, وموظفي الخط الأول لمنظمة الخدمة .

5.1.2. العوامل المساعدة في تحسين جودة الخدمة:

نتطرق في هذا الجزء الى بعض العوامل المساعدة في تحسين جودة الخدمة منها:

- التركيز على العملاء (Customer focus), الأساس في عمل أي منظمة خدمة هو تقـديم خدماتها لعملائها، ومعيار نجاح أي منظمة مرتبط بمدى رضا المستفيدين عـن الخـدمات

التي تقدمها تلك المنظمة، لذا فإن محور جودة الخدمة هو رضا العملاء وعليه لا بـد مـن سعي أي منظمة إلى تحقيق رضا عملائها المستفيدين من خدماتها, من خلال تقديم خـدمات تتناسب مع توقعاتهم من أجل كسب ولائهم من جهة, والقدرة على المنافسة من جهة أخرى.

- تحفيز وتدريب العاملين (well-trained and motivated staff), من أجل دفع العاملين لتقديم أفضل ما يملكونه من مهارات وأفكار وإبداع, في تقديم الخدمات للعملاء لا بـد مـن قيام الإدارة بتحفيز العاملين وتشجيعهم للمساهمة في تحسين جودة الخدمة, إضـافة إلـى ضرورة قيام الإدارة بتدريب العاملين لديها، لأن التدريب يعتبر من أهم وأفضل الوسـائل لاكتساب العاملين المهارات والسلوكيات اللازمة لأداء الخدمات بشكل مميز, بمـا يـنعكس على تحسين جودة الخدمة .
- .تفويض موظفي الخطـوط الأماميـة (Empowerment of frontline staff), يمكـن تعزيز جودة الخدمة من خلال إعطاء موظفي الخطوط الأمامية مـساحة مـن الحريـة أو صلاحيات لاتخاذ قرارات معينة آخذين بالاعتبار حاجات العملاء, عن طريق تمكينهم مـن إجراء التغيرات المناسبة في تقديم الخدمة, واتخاذ القرارات اللازمة لذلك .
- المشاركة (Participation), اعتماد المنظمة لمفهوم المشاركة بين جميع العـاملين داخـل المنظمة, سيقود إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبلها, من خلال اعتماد فرق العمل, وتكوين حلقات الجودة التي تتكون من مجموعة من الأفراد(3-15) فردا على الأغلـب (8) أفراد والذين يؤدون عملا متشابها لتحديد المعوقات التي تواجه أداء خدمات متميزة, والعمل على إيجاد الحلول المناسبة, واتخاذ القرارات المناسبة لإزالة المعوقات, وبمـا يزيـد مـن مستوى جودة الخدمة المقدمة .

6.1.2.أبعاد جودة الخدمة:

اتفقت الدراسات التـي قـام بهـا (Taylor, 1992,Parasuraman, 1985, Zeithamal,et al 1990) وغيرهم, على أن تقييم جودة الخدمة يكون من خلال تقييم المعيل أو المستفيد من الخدمـة لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة . ولكون مفهوم جودة الخدمة من المفـاهيم التـي يصعب تحديدها وتعريفها بدقة, كونها ذات خصائص غير ملموسة, لذا فقد انصبت الجهـود علـى تحديد أبعاد لمفهوم" جودة الخدمة" يمكن في ضوئها تحديد إطار عام, يمكن الاعتماد عليه في قياس جودة الخدمة المقدمة . وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة الخدمة فمنهم من حددها بثلاثـة أبعاد مثل (Gronroos, 1984), والذي حدد الأبعاد الرئيسه للجودة بما يلي :

- الجودة الفنية للنتائج (technical quality of the outcome) والتي يمكن قياسـها مـن خلال العملاء والتي عبر عنها بالسؤال . ما الذي يتم تقديمه ؟
- الجودة الوظيفية للتفاعل (functional quality of the encounter), وهي التي تتعلـق بالعمليات الخاصة بتقديم الخدمة والتي يمكن قياسها من خلال عملية التفاعل بـين العميـل ومقدم الخدمة ، والتي عبر عنها بالسؤال . كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟
- الانطباع الذهني عن المنظمة (Company corporate image), ويتوقف قياس هذا البعد على تقييم الجودة الفنية والوظيفية .
- حدد (Parasuraman et al) في دراسته المشهورة سنة 1985 عشرة أبعاد لجودة الخدمة وهي :

  - سهولة الوصول (Access): وتعني سهولة الوصول للخدمة في الموقع المناسب وفـي أي وقت.
  - الاتصال (Communication) : وضوح وانتظام الاتصال مع العملاء للمحافظة عليهم من خلال الاستماع لهم ومخاطبتهم بلغة مفهومة.
  - المقدرة (Competence) امتلاك العاملين لمهارات ومعارف ومعلومـات ضـرورية لأداء الخدمة بكفاءة .
  - المجاملة (Courtesy): القدرة على التعامل مع العمـلاء بـشفافية واحتـرام واهتمـام وصداقة .
  - الثقة (Credibility)": إمكانية الثقة بالمنظمة المقدمة للخدمة, مـن خـلال التزامهـا بالإيفاء بوعودها.
  - الاعتمادية (Reliability) : إمكانية تقديم الخدمة بشكل دقيق ومستمر, ويمكن الاعتماد عليها .
  - الاستجابة (Responsiveness): القدرة على التعامل بفعاليـة, والاسـتجابة الفوريـة لمتطلبات العملاء وانجاز تلك المتطلبات .
  - الأمان (Security) التحرر من المخاطر والمجازفة والخوف والتردد من طلب الخدمة.
  - الأشياء الملموسة (Tangibles): المظهـر الخـارجي للتـسهيلات الماديـة والآلات والمظهر الخارجي للعاملين واستخدام المواد المناسبة.
  - فهم ومعرفة العميـل (Understanding/Knowing the customer) يتطلـب بـذل المزيد من الجهود لفهم حاجات ومتطلبات العميل.

بينما وجدت مجموعة من الباحثين أن هناك درجة عالية من العلاقة بين الاتصال, القدرة، المجاملة، الثقة والأمان، بينما هناك علاقة بين سهولة الوصول وفهم ومعرفة العميل, لذا ففي دراسة سنة 1988 تمكن (Parasuraman et al) من دمج الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد, لجودة الخدمة وقد عرفت بـ (Servqual), حيث تم دمج أبعاد الاتصال، القدرة، المجاملة، الثقة والأمان، ضمن بعد الأمان (Assurance)، ودمج أبعاد (سهولة الوصول وفهم ومعرفة العميل) ضمن بعد التقارب (Empathy) والأبعاد الخمسة هي:

- الأشياء الملموسة (Tangibles) : المظهر الخارجي للتسهيلات المادية والآلات والأفراد ومواد الاتصال .
- الاعتمادية (Reliability) : القدرة على أداء الخدمة بدقة ويمكن الاعتماد عليها .
- الاستجابة (Responsiveness) القدرة على مساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة .
- الأمان (Assurance) : القدرة على الاتصال بالعملاء بمستوى من الكفاءة لتقديم الخدمة لهم مع ضرورة مجاملة العملاء .
- التقارب (Empathy) : القدرة على سهولة الوصول للعملاء وتفهم معرفة احتياجاتهم لتلبيتها .

ومن خلال استعراض الأبعاد الخمسة, يمكن الاستنتاج, بأن بعد الأشياء الملموسة, يمكن معرفته فقط عند قيام العملاء بعملية شراء الخدمة، في حين يمكن معرفة الأبعاد الأخرى الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، من خلال الخبرة، حيث أن العملاء ربما يعرفون بعض المعلومات المبنية على الخبرة السابقة, أو عن تقييمات لعملاء آخرين, وفي ضوء هذه المعلومات المتراكمة يقوم العملاء بإعادة تقييم هذه الأبعاد, بعد كل عملية شراء للخدمة, وهذا يتأتي نتيجة لعدم تجانس الخدمة.

7.1.2. قياس جودة الخدمة:

هناك مدرستان فكريتان حاولتا بناء نموذج لقياس جودة الخدمة, وقد تبنت كل مدرسة مدخلاً لتحديد الجودة وقياسها وهما:

- المدخل الإتجاهي (Attitudinal Approach), جاء في دراسة(معلا, 1998) أن جودة الخدمة هو مفهوم اتجاهي يتصل برضا العميل, ولكنه ليس مرادفا له، إضافة إلى ارتباطه بالأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويرى الباحثون الذين تبنوا هذا الأسلوب أن جودة الخدمة

ورضا العميل مفهومان مختلفان فالأول (جودة الخدمة) يقيمها ويدركها العميل على شكل اتجاه مبني على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، في حين الرضا هو حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال، واعتبار الرضا عامل وسيطاً بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة والإدراك الحالي لهذه الجودة وفى ضوء هذا يتم تقييم العملاء لجودة الخدمة المقدمة فعلا . ويرى اوليفر (Oliver, 1980) أن الاتجاه الأولى نحو الخدمة, يعتبر دالة لتوقعات العملاء حول الخدمة وان توقعاتهم المستقبلية هي دالة تقييمهم للمستوى الحالي للخدمة المقدمة لهم، لذا فقد اقترح بدراسته :

- في ظل غياب الخبرة السابقة للعميل نحو المؤسسة الخدمية، فإن توقعاته حول جودة الخدمة تحدد بصورة أولية مستوى إدراكه (تقييمه) لجودة الخدمة .
- بناء على تراكم الخبرة السابقة للعميل نحو التعامل مع الخدمة فان عدم الرضا عن مستوى الخدمة المقدمة يقود إلى مراجعة المستوى الأول للجودة المدركة .
- ج. الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة الخدمية ستقود إلى مراجعات إدراكية لمستوى جودة الخدمة ومن ثم تعديل إدراكه نحو جودة الخدمة .

لهذا فان رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي يعتبر عاملاً مساعداً, في تشكيل ادراكات العميل نحو جودة الخدمة، ولكن عند تكرار عمليات شراء الخدمة فان الرضا يصبح عاملاً رئيسياً في تقييم جودة الخدمة . وقد تم رفض فكرة الفجوة بين ادراكات العملاء وتوقعاتهم, في المدخل الاتجاهي لقياس جودة الخدمة, وتم التركيز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة, كنوع من الاتجاهات, ولاعتقاد مؤيدي هذا الأسلوب بعدم الحاجة لقياس توقعات العملاء لأن الأداء الفعلي يزود بمعلومات كافية، وقد أطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة " قياس الأداء الفعلي " أو Servqual وقد اعتمد في هذا الأسلوب على ذات الأبعاد الخمسة للجودة والتي حددها (et al Parasuraman) وفي دراسته سنة 1988 لقياس جودة الخدمة, وهي (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان ، التعاطف).

- مدخل الفجوة (The Gap Approach) يتم تحديد مستوى جودة الخدمة ضمن هذا الأسلوب من خلال إيجاد الفرق بين توقعات العملاء بشأن جودة الخدمة المتوقعة(Expected, Quality) وبين الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) (Performance). لهذا فان مستوى تطابق توقعات العميل للخدمة مع إدراكاته نحوها, يحدد مستوى جودة الخدمة وعليه فان المنظمة المقدمة للخدمة عليها متابعة توقعات العملاء باستمرار,

والارتقاء بالخدمة للوصول إلى رضا العميل, عن جودة الخدمة المقدمة، وعليه فان هنـاك ثلاث حالات:

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المتراكمة، فان جـودة الخدمـة تكون ذات مستوى مدني, وبالتالي عدم رضا العميل عنها وعدم قبولها .
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فان جودة الخدمة تكـون ذات مستوى مقبول وبالتالي رضا العميل عنها وقبولها .
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة، فان جودة الخدمة تكـون ذات مستوى عالٍ ونتيجة نحو المثالية في الوقت الذي تم فيه القياس, وبالتـالي رضـا العميل عن جودة الخدمة وقبولها .

وقد حدد (Parasuraman, Zeitham and Berry, 1985) خمس فجوات بين توقعات العمـلاء لجودة الخدمة, وبين إدراكاتهم للخدمة الفعلية, ويبين الشكل رقم (2) نموذج جودة الخدمـة, وفيـه يتبين نشاطات المنظمة المقدمة للخدمة, والتي لها تأثير على إدراك الجودة، ويبين النموذج التفاعـل بين نشاطات المنظمة، ونطاق الارتباط بين نشاطات المنظمة التي لها صلة وثيقة بتقـديم مـستوى مرضٍ لجودة الخدمة، وهذا الربط يوصف كفجوات، والفجوات هي:

- الفجوة رقم (1) : الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وإدراك الإدارة لتلك التوقعات، وتنشأ هذه الفجوة من ادراكات الإدارة غير الدقيقة لتوقعات العملاء, والسبب في ذلك هـو ضعف الإدارة في التركيز على العملاء والسوق, أو ضعف الاتـصالات الـصاعدة لنقـل المعلومات الضرورية من العملاء إلى الإدارة, أو بسبب زيادة عدد المستويات الإدارية .
- الفجوة رقم (2) : الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة, وإدراك الإدارة لتوقعـات العمـلاء, وتنشأ من قصور الإدارة عن إدراك وتوقعات العملاء لمواصفات جودة الخدمة وهذه الفجوة مرتبطة بشكل تصميم الخدمة، وهي ناتجة بسبب ظروف السوق والتذبذب الكبير في الطلب أو بسبب موارد المنظمة أو التنظيم, وعدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة .
- الفجوة رقم (3) : الفجوة بين إدراك الإدارة لمواصفات جودة الخدمة, ومواصفات الخدمـة المقدمة فعليا, وتنشأ هذه الفجوة بسبب صعوبة وضع معايير محـددة لتوحيـد أداء وتقـديم الخدمة وضعف مستوى المهارات لدى القائمين, على أداء الخدمة لأدائها بمـستوى معـين بسبب ضعف الدعم الكافي لموظفي الخط الأول أو لمـشاكل أو لمتغيريـه عمليـة الأداء لموظفي الخط الأول .

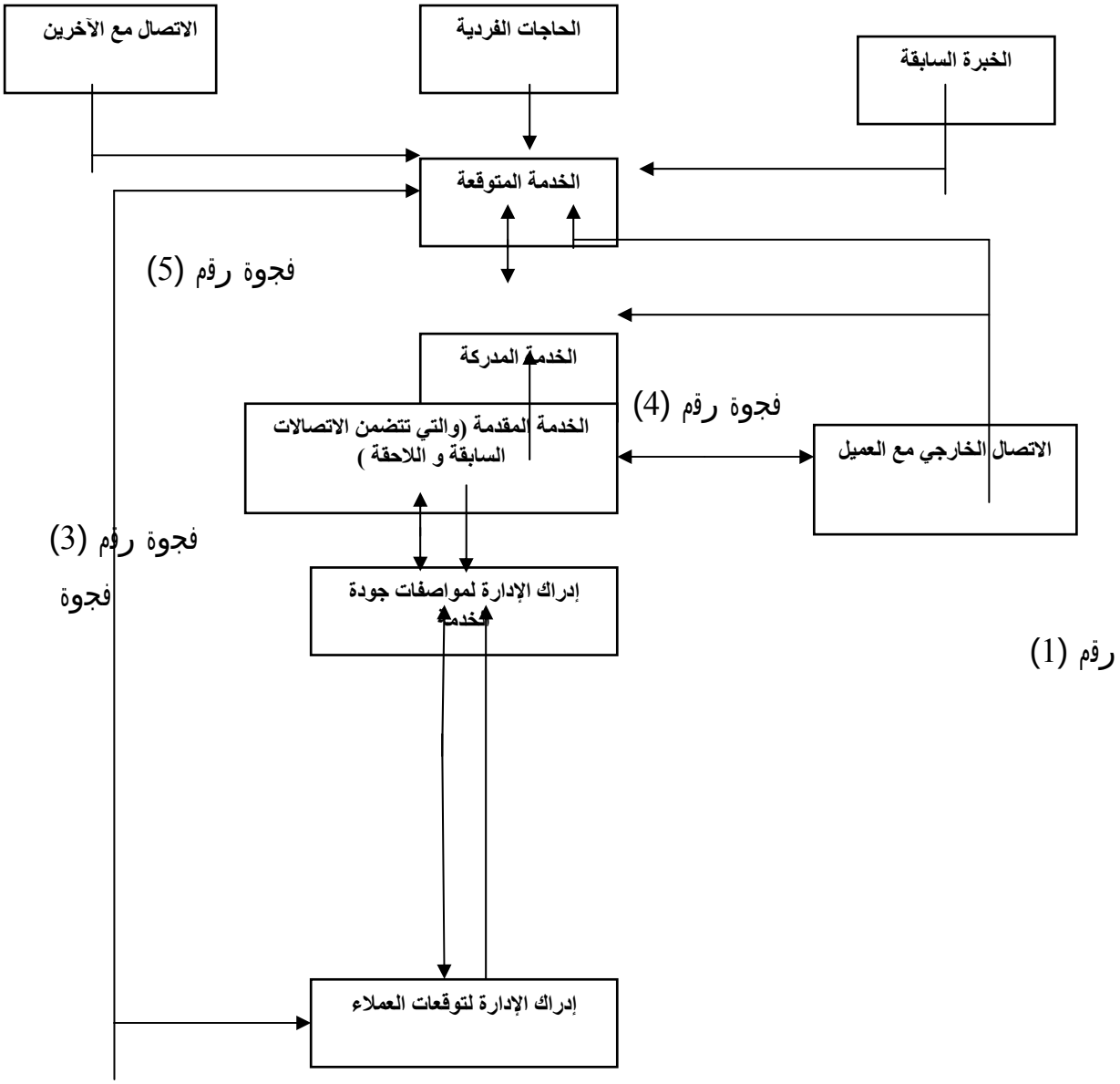
- الفجوة رقم (4) : الفجوة بين الاتصال الخارجي مع العميل عن مستوى الخدمة ومواصفات الخدمة المقدمة فعليا توقعات العملاء معتمدة على الاتصالات الخارجية للمنظمـة المقدمـة للخدمة، فالتوقعات الواقعية تبني إدراكاً ايجابياً اكبر لجودة الخدمة، عليه فانه ينبغي علـى المنظمة المقدمة للخدمة التأكد من أن مواد التسويق, والترويج تصف بدقة الخدمة المقدمـة, لذا فعند حصول خلل في مصداقية المنظمة المقدمة للخدمة, من خلال الإخلال بالوعود التي أعلنتها عن مستوى جودة الخدمة المقدمة ومواصفاتها فهنا ستنشأ الفجوة .
- الفجوة رقم (5) : الفجوة بين الخدمة المتوقعة من قبل العملاء وإدراك الخدمة المقدمة فعليا من قبل العملاء. يعتمد نشوء هذه الفجوة على حجم وتوجه الفجوات الأربعة السابقة و التي لها تأثير على طريقة تسليم الخدمة ووجود الفجوات الأربعة السابقة, يقود إلى نشوء الفجوة رقم (5). وفي دراسة (Nelson, T and Hailin, Qu, 2000) تم تطوير نموذج الفجـوة ل Parasuraman et al بإضافة فجوتين إضافيتين (6) و (7).
- الفجوة (6): الفجوة بين إدراك العملاء للخدمة المقدمة وإدراك الإدارة للخدمة.
- الفجوة (7): الفجوة بين ادراكات الإدارة لتوقعات العملاء وادراكات الإدارة للخدمة المقدمة.

8.1.2. إدارة الجودة الشاملة:

يهدف هذا الجزء إلى تتبع نـشأة وتطـور فلـسفة "إدارة الجـودة الـشاملة", (Total Quality Management) ومدى أهميته ودوره في الأجهزة الحكومية، ولا سيما الخدمية منها. كذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوبا ومنهاجا علميا, يقوم على مجموعة من المبادئ, المتمثلة بالتركيز علـى المستخدمين وحاجاتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى تركيزها علـى تحـسين العمليـات والنـشاطات، ومشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف المتعلقة بعمليات التحسين والتطوير، ويركـز هـذا الفصل أيضا على مناقشة وتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعريفات المختلفة التـي تناولهـا الباحثون، ومناقشة نشأة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الرئيسة، كما يتناول هـذا الفـصل مناقـشة المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها وأدواتها ومراحل تطبيقها .

1.8.1.2. نشأة إدارة الجودة الشاملة وإسهامات فلاسفتها:

تتم مناقشة نشأة وتطور فكرة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تناول مفهومهـا وتعريفاتهـا, ومساهمات روادها الأوائل, ومبادئها الرئيسة وذلك بغرض توضيحها في صورتها الكلاسيكية قبـل تطورها, وتطبيقها في القطاع العام .



شكل 2.2: نموذج جودة الخدمة (Parasuraman, Zeinthaml, and Berry, 1985)

2.8.1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة, في ميدان الإدارة, في القطـاعين العـام والخـاص، وأصبح موضوع الجودة والرقابة عليها بمثابة القاسم المشترك, فـي كافـة الكتابـات الاقتـصادية والإدارية خلال سنوات العقد الخير من هذا القرن, وفي هذا الصدد يشير احد البحوث, إلى أن عدد الكتابات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكيـة وحـدها بلـغ (200) كتاب و (341) مقالة ووثيقة حكومية عام 1992 فقط (Hoover and Kuhen, 1990).

لقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمختصين، فتعددت آراؤهم تبعا لخلفيـاتهم ونظراتهم إلى هذا المدخل الإداري الحديث، وسوف تقوم الباحثة بتناول بعض هذه التعريفات . فقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي: "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على التقييم (العميل), لمعرفة مدى تحسين الأداء (Federal Quality M, 1990) ويركز التعريـف الـسابق على الأداء الصحيح للعمل منذ المرة الأولى وذلك بهدف تحقيق الحد الأدنى الممكن من العيوب في الأداء للوصول – في مرحلة معينة – إلى هدف العيوب الـصفرية ", فـي المخرجـات النهائيـة, ولتحقيق هذه الغاية يركز التعريف أيضا على أهمية التغذية العكسية "الراجعة" من المستفيد النهـائي من هذه المخرجات وهو العميل، وبذلك جاء هذا التعريف محدودا في نظرتـه إلـى مفهـوم إدارة الجودة الشاملة، ليقدم لنا الهدف النهائي لهذا المفهوم فقط .

أما جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) فقد أورد التعريف التالي لإدارة الجودة الـشاملة: أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال, يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعـاملين بهـدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة, من خلال فرق العمل (جابلونسكي، 1993).

يتضح من خلال تعريف جابلونسكي لإدارة الجودة الشاملة بأنه جاء متطورا ومختلفا عن تعريـف معهد الجودة الفيدرالي، فقد ركز فيه على شكل الأداء أثناء القيام بالعمل ووصفه بأنه تعاوني يعتمد على مشاركة جميع القوى البشرية في المنظمة بدءا بالمديرين ومرورا برؤساء الأقسام وصولا إلى العاملين .

ومن ناحية أخرى أورد "جابلونسكي" هدفا رئيساً آخر, لاستخدام مدخل إدارة الجودة الـشاملة فـي المنشآت، وهو التحسين المستمر للجودة والإنتاجية، عن طريق مشاركة جميع العاملين في العمليـة التحسينية وذلك باستخدام وسيلة فرق العمل، في حين إن تعريف معهد الجودة الفيدرالي قـد جـاء بهدف قطعي وهو الوصول إلى الأداء الصحيح منذ المرة الأولى, بدون أن يبين لنا الوسائل المتاحة أثناء القيام بالعمليات للوصول إلى هذه المرحلة مع التركيز على الأبعاد التنظيمية في مفهـوم إدارة الجودة الشاملة .

وهناك تعريفات أخرى تركز على أبعاد مختلفة، فمثلا تعريف روبرت بنهاردت يتلخص في أنهـا : "تعني خلق ثقافة متميزة في الأداء, تتضافر فيها جهود المدبرين والموظفين بشكل متميـز لتحقيـق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى, وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت " (Benhardt, 1991).

يتقاطع تعريف بنهاردت في بعض عناصره, مع التعريفين السابقين من ناحية، ويتباين عنهما فـي عناصره الأخرى من ناحية أخرى، فقد ركز التعريف على تضافر جهود المديرين والموظفين فـي المنظمة أثناء القيام بالعمليات وهذا ما أراده جابلونسكي في سياق تعريفه لإدارة الجـودة الـشاملة، وكذلك ركز هذا التعريف على تحقيق توقعات العملاء, وهو مـا أورده تعريـف معهـد الجـودة الفيدرالي.

ومن ناحية أخرى فقد طرح روبرت بنهاردت, من خلال تعريفه لإدارة الجودة الشاملة مـا يـسمى بخلق ثقافة متميزة في الأداء, بحيث وصف عملية مشاركة جميع المستويات الإدارية في المنظمـة بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء بأنها تعني (خلق ثقافة) جديدة في المنظمة، حيث يميزها عن ثقافة الأداء الفردي في الأساليب الإدارية التقليدية، وكذلك فقد أورد بنهاردت فـي تعريفـه لإدارة الجودة الشاملة عنصرا جديدا لم يتطرق له التعريفان السابقان وهو عنصر الكلفة حيث ركز علـى تحقيق الجودة المطلوبة بأقْل كلفه وأقصر وقت .

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة:" إنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة, من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمـواد التـي يـتم توفيرهـا للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة, التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقـت الحاضر والمستقبل, وفي إدارة الجودة الشاملة تتكامل الأساليب الإدارية وجهود التحسين المبذولـة, والوسائل التقنية في ظل نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسين المستمر". (المناصير،1994).

من خلال مراجعة التعاريف السابقة واستعراضها, يلاحظ أنها تتباين تبعا لخلفيات هؤلاء البـاحثين والكتاب, في مجال إدارة الجودة الشاملة، فقد جاءت النظرة إلى إدارة الجودة الشاملة علـى شـكل مكونات منفصلة تارة, وعلى أساس أنها فلسفة إدارية أو ثقافية نظامية تارة أخـرى, وعلـى أنهـا صيغة من العمل التعاوني في أحيان أخرى. ولأغراض هذه الدراسة, وانسجاما مع هدفها سيتم تبني تعريف دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية، حيث جاء تعريفا متطـورا عن التعريفات السابقة وشاملا لعناصرها، فقد عرف إدارة الجودة الشاملة واقترح الوسـائل التـي تساعد في عملية التحسين المستمر لأداء المنظمة، وجاء شموليا لتركيزه على معظم العمليات التـي تتم في التنظيم وركز على تلبية حاجات العميل الحالية والمتوقعة في المستقبل عن طريـق تكامـل الأساليب الإدارية وجهود التحسين, والوسائل التقنية بهدف تحقيق التحسين المستمر فـي الخـدمات والعمليات .

3.8.1.2. النشأة والتطور والرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة:

ارتبطت إدارة الجودة الشاملة في أذهان الكثيرين بالإدارة اليابانية, وذلك بسبب النجاح الكبير الـذي حققته اليابان في تسويق منتجاتها على أساس الجودة، إلا أن الأصول الفكرية لإدارة الجودة الشاملة كانت أمريكية، فقد بذل المهندسون والأخصائيون الأميركيون خلال الحرب العالمية الثانية جهـودا كبيرة, للسيطرة على جودة المنتجات الحربية، فخلال تلك الفترة لم يكن مهمـا أن يكـون تـصميم القوات على أفضل ما يمكن فحسب، بل الحصول أيضا على أسلحة ناجحة وعالية الدقة، لـذا أدت الحاجة الحربية إلى تحقيق جودة المنتوج, من خلال استخدام أساليب سيطرة أكثر تعقيدا مما كـان موجودا في السابق .

إن التطورات التي تحققت في تحسين الجودة آنذاك, هي التي شكلت البدايات الحقيقية لمـا أصـبح يعرف اليوم بإدارة الجودة الشاملة، فضمن هذا الإطار نبتت البذور الأولى لإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأميركية، إلا أنها نمت وازدهرت في الشرق الأقصى, حيث أدى توالدها اللاحق هناك, إلى أن تعد مفتاح الإدارة العالمية في التسعينات .(Morgan and Murgatroud, 1994) .

وهناك عدد من العلماء البارزين الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عجلة تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، يطلق عليهم" المفكرون الأوائل" لإدارة الجودة الشاملة، يمكن أن نذكر منهم إدوارد ديمنج (Edwared Deming), جوزيف جوران (Joseph Juran), فيليـب كروسـبي(Philip Crosby)، فيجنبوم (Fiegenbaum), كونواي (Conway), تاجوتشي (Taguchi), ايـشكاوا (Ishikawa) وغيرهم, (حمود, 2000).

سهامات إدوارد ديمنج Edward Deming:هو مستشار أميركي, لقب بالأب لثورة إدارة الجـودة الشاملة ، وكان يعمل في وظيفة إحصائي خلال فترة الأربعينات من هـذا القـرن، لـه إسـهامات واضحة في مجال الإحصاء، فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة, مـن خـلال تطبيقات الرقابة الإحصائية للجودة (Logotheties, 1992).

خلال الخمسينات من القرن الماضي قام (ديمنج) بتدريب المهندسين اليابـانيين علـى الأسـاليب الإحصائية التي تساعد في رفع مستوى جودة المنتج وتقليل التكاليف، ويرى ديمنج بـان اسـتخدام نظام رقابة الجودة المعتمد على الأساليب الإحصائية البسيطة سيسهل التشخيص الـدقيق للأسـباب الجوهرية للمشكلات, ومن ثم حلها (ابن سعيد، 1997), ولقد عبر ديمنج عن منهجه بواسطة إيراده

للنقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة، فالبعض يرى بأنها ستراتيجية متكاملة لعلاج المعوقـات التي تواجه القطاع العام، والبعض الآخر يرى بأنها لا تستغني عنها أي منظمة تحاول تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، ولهذا نحاول إيجازها فيما يلي :

- خلق هدف مستقر لتحسين المنتج والخدمة, وذلك من أجل المنافسة والبقاء وخلـق فـرص عمل .
- تبني فلسفة جديدة، فالعالم يعيش مرحلة اقتصادية جديدة ولا يحتاج إلى أن يعيش في أخطاء متوالية في التأخير وعيوب العمل .
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص واسع المدى لتحقيق الجودة .
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط، وان يكون البديل عـن ذلك هو خفض التكلفة الكلية وليست التكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين .
- استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف على نوعية المشكلات ومصادرها .
- استخدام الطرق الحديثة للتدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة .
- تحسين نطاق الإشراف وذلك لتطوير مهارات القادة .
- الابتعاد عن الخوف من التغيير وغرس التعليم .
- القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام .
- التخلص من الأهداف الرقمية والشعارات عديمة الجدوى .
- التحسين المستمر لطرق العمل والمراجعة الدورية .
- تطوير برامج تدريب العاملين بالوسائل الإحصائية .
- .عادة تدريب العاملين على مهارات جديدة .
- وضع جميع العاملين في صورة فرق عمل، وذلك للتحول إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة, من خلال وضع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الأربع عشرة آنفة الذكر .

ومن خلال المبادئ السابقة استخلص ديمنج عدة معضلات, قد تعوق سير تحـسين الأداء ويطلـق عليها الأمراض السبعة القاتلة (The Seven Deadly Diseases):

- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين، أي عدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة .
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل .
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة.

9.1.2. التقييم:

يهدف هذا الجزء إلى تتبع مفهوم التقييم وأهدافه، ودوره في توجيه الجهود، خصوصاً في الأجهـزة الحكومية، ولا سيما الخدمية منها.

2 .1.9.1. مفهوم التقييم:

سيطر مصلح "التقييم" على ساحة كثير من العلوم، نظرا لما يرتبط بـه معنـى توجيـه الجهـود، والأنشطة، والبرامج، نحو المسار الذي يتعين أن تتجه إليه، كي يتحقق لها اكبر قدر من الفاعليـة، وتنجز ما وضعت من أجل إنجازه، ومن ثم فإن هذا المصطلح يختزن داخله معنى وجود إجراءات وخطوات فعالة محددة, وأدوات بعينها, من شأنها أن تحقق القياس أو التحديد الموضوعي لجـدوى النشاط أو فعاليته، ومن ثم ظهر مصطلح التقييم الموضوعي (Objective Evaluation) اسـتنادا إلى إجراءات وخطوات منهجية بعينها تكفل له موضوعية الحكـم وإصـدار القـرار(المطيـري، 2003).

ويعني القياس الموضوعي في إطار هذا المفهوم, توظيف أدوات يمكن أن يرتكز إليها لانجازه لمـا تحظى به من إجماع كبير بين مستخدميها، وفضلا عن الإجمـاع علـى الأدوات، فـان القيـاس الموضوعي, الذي يمثل لب منهج البحث التقييمي, يتضمن أيضا معنـى الإجمـاع التقييمـي إلـى تقريرها أساسا، وهو الأمر الذي يكتسب منه البحث التقييمي صفته كبحث تطبيقي.

وإضافة إلى بعد القياس الموضوعي في بناء مصطلح التقييم الموضوعي فإن هناك بعداً آخر وهـو بعد الإدارة العلمية لعملياته، وهي الإدارة التي يقع على كاهلها مسؤولية تقرير مدى الـتلاؤم بـين الإجراءات التي يتخذها النشاط ويلجأ إليها، وبين الأهداف المجمع عليها للنشاط، فالملاءمـة بـين النشاط، والإجراءات، والأدوات التي يوظفها لتحقيق أهدافه من صميم البعد الإداري فـي العمليـة التقييمية كنشاط, يستند أساسا إلى الموضوعية، وعليه كان مدى الاعتماد على ما يتمتع به المقيـاس من صدق داخلي وخارجي، ودرجة معينة من ركائز بناء مفهوم التقييم, كمنهج بحث علمي، ومهما يكن من أمر الجهود التي بذلت لتحديد مفهوم التقييم، سواء تلك التي زاوجت بينه وبين بعد القيـاس وعملياته، أو تلك التي سعت إلى التركيز على مبلغ التطابق بين الأهداف المعلنة للنـشاط، وبـين المتحقق، أو المنجز منها، أو تلك التي تناولت من خلال ما يصدره الخبراء أو يضعه المقيمون من أحكام, على قيمة البيانات التي تجمع حول النشاط عن طريق هذه المـنهج ودورهـا، فـان هـذا

المصطلح يتضمن معنى إصدار أحكام استنادا إلى طائفة من البيانات والمشاهدات، وترتبط الغاية من عملية جمع البيانات بتقديم المعلومات التي يبنى عليها اتخاذ القرار الإداري، وهنا يكون محور التقييم هو توظيف المعلومات، بيد أن ذلك لا ينفي أن البحث التقييمي يقوده دائما هدف محدد، هو المعاونة على الوصول إلى شكل من أشكال التعميمات المرتبطة بعملية، وواقع النشاط، وبما يمكن من اتخاذ قرارات عامة أفضل بشأنه (Lemmens and Donker, 1990).

وإذا كان بحث التقييم على نحو ما تقدم, يصنف ضمن نطاق البحوث الأساسية (Basic Researches) لما تسعى إليه هذه البحوث أساسا من إثراء، وتنمية للمعرفة العامة، فانه وكغيره من البحوث التطبيقية يستخدم في نفس الخطوات الأساسية لوصف الواقع القائم، أي انه يوظف طرق البحث المختلفة التي توظفها سائر العلوم السلوكية، والاجتماعية، وما من شك أن تلك الطرق العلمية تعنى في المقام الأول بمسألة درجة صدق البيانات، وبمدى توفر الشروط المضبوطة, التي تجري في ظلها عملية جمع البيانات، بما يساعد في النهاية في تقديم تفسيرات صادقة دقيقة، تصدر عنها قرارات رشيدة وسليمة, وإذا كان البحث ألتقييمي لا يختلف عن غيره من أنواع البحوث الأخرى من حيث توظيفه لطرق البحث المختلفة، فإنه وبحكم طبيعته وأهدافه يتطلب قدرا من الحذر، والحيطة، والدقة في استخدامها، فكلما كان الباحث أكثر حذرا ودقة وحيادية، كان أكثر قدرة في التوصل إلى البيانات الحقيقية، وعاملا فاعلا في عملية صنع القرار الصائب (المطيري،2003).
ويستند التقييم لعملية منهجية متكاملة – بوجه عام – ويقسم إلى شقين متصلين هما:

- إطار نظري محدد – كما سبق وأوضحنا – وبيان مدى فعاليته، وكفاية أساليبه، في تحقيق الغايات المستهدفة منه, فمن الثابت أن التقييم كعملية منهجية بحثية لا يتسنى إنجازها إلا إذا كانت هناك رؤية نظرية محددة توجهها وتتكون من:

  - عدد من القضايا الإنسانية ذات بناء محدد تقود تساؤلات القائم بعملية التقييم, وتوظف كإطار مرجعي تفسر في ضوئها معطيات القياس.
  - شبكة محددة من المتغيرات تشكل محاور تنطلق منها عمليات القياس.

ولما كانت عملية التقييم شكلا من أشكال النشاط البشري، سواء تبدو في عدد من الأفعال المشاهدة، أو تبدو في صورة أفعال رمزية، كان لابد من ممارسة هذه العملية في ضوء احد المداخل النظرية ذات العلاقة بأهداف هذا النشاط (الخليوي، 2004).

لقد اخذ مفهوم التصور المنهجي المتكامل، باعتباره يتركب من التصورات المعرفية والتـصورات الإجرائية البحثية، يفرض نفسه في علاقته بالقضايا المرتبطة بنماذج السلوك أو الفعل البشري, التي تمثل الإطار الذي انشغل به سائر الباحثين, ومن بينهم الباحثون في ميـدان تقيـيم نتـائج النـشاط البشري في مختلف صوره.

وإذا كان السلوك البشري متعدداً ومتنوعاً، كما أنه يستمد أسباب فعاليته الحضارية من أسباب تدعيم الإطار المهيأ لاستقراره، واستمراره، واستنادا إلى التصور المقدم يستلزم النشاط البحثي التقييمـي كنشاط متكامل الارتباط بمرحلية منهجية, تتمثل تبعا للتوجه الإنـساني باعتبـاره أكثـر المـداخل والتوجهات اليوم اتساقا مع ما تطرحه القضايا الإنسانية المعاصرة – وبخاصة القضايا الاجتماعيـة – من إشكاليات في العناصر التالية:

- تحديد دقيق لخصائص النسق والبيئة التي تحيط بعملية التقييم.
- تحديد دقيق لأهداف النسق وإعادة صياغتها, والقيم التي تحكم هذه الأهداف أو توجهها.
- تحديد العمليات والآليات المختلفة التي تمر بها عمليات النسق وتؤثر في النتـائج المترتبـة عليها.
- تحديد صور وأنماط الضبط وعملياته المحددة لحركة النسق وأنشطته مع الموجهات القيمية العامة للإطار البيئي الذي يضمها (غباري وآخرون، 1988).

ويتحقق هدف الضبط باعتباره مرحلة منهجية أساسية, تبعا للتصور الذي طرحه (البحري، 1995) سابقا من خلال العملية التقويمية كنمط سلوكي منهجي متكامل, يتعين أن تتوفر له رؤية عـدد مـن المتطلبات والقواعد الأساسية التالية:

- أن تجري عملية التقييم في حضور منظورين هما:
  - منظور السياسة أو البرنامج ذاته تبعا لأهدافه.
  - منظور المجتمع ذاته وفقا لاحتياجاته.

- عدم التركيز على مجرد تحليل نشاط موضوع البحث، بل الاهتمام كذلك بطبيعة العلاقـات, القائمة بينها وبين غيرها من الأنشطة التي تتفاعل معها، إلى جانب علاقة النشاط بالحركـة الكلية للمجتمع وقضاياه، وقدرتها على التواؤم مع متغيرات المستقبل ومستجداته.

- تحليل الآثار المترتبة على النشاط موضوع الدراسة أو المتوقع وجودها.

2.9.1.2 . أهداف التقييم:

اعتمادا على ما تم ذكره, يتضح للباحث أن التقييم هو المقياس الذي يعرف بواسطته قيمة الـشيء، والدرجة التقديرية التي عليها، من حيث المستوى سواء كان ذلك في النواحي المادية، أو المعنويـة، ويكون التقييم بالفحص، والتجربة، والامتحان، والهدف من هذا التقييم هو كما يلي:

- الإرشاد والتوجيه: عرفنا أن التقييم يحدد لنا المستوى الذي عليه الشخص, بمعنى أن ذلـك الشخص أصبح صورة واضحة أمامنا فيما قيم فيه, فالامتحانات مثلا تقيم الطالب وتكـشف ما لديه من حصيلة علمية وقدرات ومواهب، ومن هنا يمكن توجيهه نحو استكمال النقص, الذي اكتشف لديه وإرشاده إلى ما يجب عمله, وتشجعيه ليندفع بقوة أكبـر إلـى الأفـضل وهكذا.
- التقييم للترفيع: في نهاية كل سنة دراسية تجري الاختبارات, لتقييم مـستوى كـل طالـب, ومدى حصيلته العلمية, من المناهج المقررة التي درسها خلال السنة, ليتمكن في ضوء ذلك ترفيعه إلى مستوى أعلى من المقررات المنهجية، أو إبقاؤه حيث هو ليعيد استيعاب المناهج المقررة, إذ إن المناهج المدرسية مبني بعضها على بعض فلا يمكن ترفيـع الطالـب إلـى صف دراسي إلا بعد أن يكون قد تعلم ما فيه الكفاية من الصف الدراسي فـي المقـررات الجديدة.
- التقييم لخدمة المجتمع: إن الجامعات والمدارس والمعاهد العلمية منها، والأدبية كلها تفـرغ خريجيها في المجتمع ليساهموا في بنائه، وإذا لم يكن ذلك الترفيع مبنيا على تقيـيم سـليم يجعل أولئك الخريجون أملا لخدمة المجتمع، فلن يتحقق الهدف من إيجاد تلـك الجامعـات وغيرها. ولهذا وجب تقييم مستوى الخريجين. فمن كان منهم يملك الحصيلة العلمية مـنح شهادة التخرج, التي على أساسها يسند إليه العمل المناسب لكفايته العلمية.
- التشجيع والمنافسة والتشويق: إذا شعر الإنسان بأن سلوكه سيقيم وان حصيلته ستمتحن، فإن ذلك سيدفعه لبذل ما هو أحسن، وسيكون ذلك حافزا له ليصل إلى الدرجة التـي يرتـضيها لنفسه, وقد يكشف التقييم بعض الخصال في الإنسان التـي يـستحق التـشجيع عليهـا، أو المواهب التي يحسن صقلها وتنميتها، كما أن التقييم يخلق مجالا خصبا للمنافـسة الـشريفة بين الزملاء، والأقران، سواء كان في التعليم أو المهن الإدارية أو الحرفيـة, وقـد يكـون

التقييم دافعا نحو تحسين السلوك والمحافظة على القيم والتمسك بما هو أفضل, وقد تكـون النتائج الحسنة للتقييم مشوقة إلى درجة تجعل الإنسان يضاعف من جهوده ليصل لأحـسن الدرجات المرموقة وليحظى بمزيد من التقدير.

- اختيار الكفاءات: عند الإعلان عن وظيفة معينة مثلا يتقدم لها الكثير ممن لـديهم الإلمـام بمهامها كما يتقدم لها من ليس لديهم ما يعينهم على أدائها، فتعمد الجهة صاحبة الوظيفة إلى تقييم المتقدمين, بإجراء اختبارات لهم يتحدد بموجبها مستوى كل منهم ويتم اختيار أفضلهم علما، وأقدرهم على أداء واجب الوظيفة، كما أن تقييم نشاط وجهود الموظفين الـذين هـم على رأس العمل يبصر الجهة المسئولة في تنقلات الموظفين مـن وظيفـة إلـى أخـرى وترفيعهم لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب, وذلك الأسلوب يـشيع جـو الجـد والعمل، ويجعل العطاء حسنا بما يعكس الأثر الفعال لصالح المجتمع(الرشود، 2003).

2.2 الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

1.2.2. دراسة خضير (2007):

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مـديريات التربيـة والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها", للتعرف إلى أثـر متغيـرات الجـنس, والعمـر, والخبرة, والمؤهل العلمي, والدرجة الوظيفية, في استجابات العاملين في المديريات. وكان من أهـم النتائج ما يلي:

- إن درجة معرفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعلـيم الفلـسطينية, كانـت متوسطة حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة(60.4%).
- إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربيـة والتعلـيم الفلـسطينية, كانـت متوسطة, حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة(65.2%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, بين درجة المعرفة ودرجة التطبيـق, لإدارة الجـودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس ومتغير المركـز الـوظيفي فـي جميع مجالات الدراسة, وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي: اعتمـاد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية استراتيجية عامة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الـشاملة كمـدخل

للاصلاح والتغيير, والعمل على إعداد الكوادر والقيادات القادرة على قيادة هـذا التغييـر, وضرورة تشجيع الموظفين في المديريات والوزارة والمعلمين للقيام بالدراسات فـي هـذا المجال, وتشجيعهم لحضور المؤتمرات والندوات والدورات.

2.2.2. دراسة اليعقوبي (2005):

قام الباحث بدراسة بعنوان" تقييم جودة الخدمات المقدمة, من مديرية القوى العاملة, بمنطقة الظاهرة في سلطنة عمان, من وجهة نظر المستفيدين". أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الكفيلـة بتحقيـق الجودة, في الخدمات المقدمة من مديرية القوى العاملة في منطقة الظاهرة ملائمة بدرجة مرتفعـة, في جميع مجالات الدراسة الآتية (الإمكانات المادية, الاعتمادية, دعم القيادة العليا, التعامل الحـسن, نظم إجراءات العمل, الثقافة التنظيمية , سرعة ودقة الانجاز, الموضوعية في المعاملة). كما أشارت نتائج الدراسة أيضا, إلى جودة الخدمات التي تقدمها مديرية القوى العاملة في منطقة الظـاهرة ذات درجة جودة مرتفعة حيث أظهرت نتائج اختبار (ت)إلى أن درجة جودة الخدمات المقدمة تقع فـوق الدرجة المقبولة. كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعـزى لمتغيـر الجنس, إذ كان أقوى ارتباط بين متغير دعم القيادة العليا ومستوى جودة الخدمة, وكان أقل ارتبـاط بين متغير الموضوعية في المعاملة وبين جودة الخدمة المقدمة. أما أهم التوصيات فكانت:

- العمل على تعزيز قدرة موظفي مديرية القوى العاملة من خلال حل مشكلات المـستفيدين, وذلك بزيادة صلاحياتهم الوظيفية وتشجيع مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات.
- ضرورة التدريب الدوري للعاملين, في المجالات الكفيلـة بتقليـل الأخطـاء فـي إنجـاز المعاملات وزيادة مستوى الدقة والإتقان.
- التركيز على الجوانب السلوكية لمقدمي الخدمة, بهدف حثهم على الاستمرار فـي تجنـب الممارسات غير الموضوعية المتمثلة بالتحيز والمحاباة.
- ضرورة التقييم الدوري لإجراءات العمل وأسـاليبه بهـدف تطويرهـا والاسـتغناء عـن الإجراءات غير الضرورية .

3.2.2. دراسة الأدهم (2004):

بعنوان "تقييم نوعية ومستوى أداء الخدمات الصحية في المستـشفيات الفلـسطينية: نمـوذج لأداء الإدارة الصحية الجيدة"، شملت هذه الدراسة جميع المستشفيات العاملة في مدينـة نـابلس, بهـدف

تقصي إمكانية تطبيق نظام إداري خاص بالجودة في هذا المجال وذلك من خلال تحديد المـستوى الحالي للخدمات المقدمة في مستشفيات المدينة على اختلاف أنواعها, من وجهـة نظـر العـاملين والمرضى. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود اختلافات وتقصير في جودة الخدمات الصحية في كافة قطاعات المستشفيات.
- وجود علاقة مباشرة ما بين مستوى الرضا لدى المرضى ومستوى جودة الخدمات المقدمة.
- كما بينت الدراسة بأن معايير إدارة الجودة الشاملة لم تكن ضمن أولويات هذه المستـشفيات باستثناء مستشفى رفيديا الحكومي, ولم تعمل أي من المستشفيات على تطبيق هذا النظـام و مبادئه, وان الأقسام العاملة في مستشفى رفيديا الحكومي و التي طبقت هذا النظام أعطـت نتائج أفضل بكثير من نظيرتها في المستشفى الوطني, مشيرة بذلك إلى ميزات ذات أولويـة لصالح تطبيق نظام الجودة الشامل في هذا القطاع، ومن توصيات الدراسة:

إن التحليل المقارن للنتائج ليؤكد على ضرورة القيام, بأبحاث في هذا المجال, بهدف تأسيس نظـام صحي متكامل في هذه المستشفيات, في الختام و بناء على نتائج هذه الدراسة, تم اقتـراح نمـوذج لإدارة جودة الخدمات الصحية, في قطاع المستشفيات بهدف تطوير النظام القائم.

4.2.2. دراسة الناظر (2003):

قامت الباحثة بدراسة بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الوعي, لمفهوم إدارة الجودة الـشاملة للعـاملين فـي الأجهزة الحكومية ومدى ممارستها وتطبيقها لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها, وهـل هنـاك فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن هناك وعيا لدى العاملين في الأجهزة الحكومية, لتطبيق مفهوم إدارة الجـودة الـشاملة, بدرجات متفاوتة.
- وجود الدعم غير المحدود والمبني على قناعة الإدارة العليا من تطبيق مفهوم إدارة الجـودة الشاملة, وتوفر اتجاه متوسط لتدريب العاملين, أثناء تطبيق المفهوم يعـزى ذلـك لمتغيـر العمر, والاتجاه نحو التركيز على الجمهور يعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

- أظهرت الدراسة توجها عاليا نحو تقليل المعوقات, التي تحول دون تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة والتي تعزى لمتغيري الجنس والعمر، أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسـة فكانت:

  - قيام الأجهزة الحكومية بتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته, عن طريق القيـام ببرامج توعية وتدريب للموظفين, لتوضيح هذا المفهوم.
  - ضرورة تبني مفهوم مشاركة العاملين في الأجهـزة الحكوميـة, ومحاولـة إشـراكهم بالقرارات التي تتخذها المنظمة.
  - زيادة فعالية التخطيط ونظم الاتصال في الأجهزة الحكومية.
  - العمل على تقليل المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة بـالأجهزة الحكومية.
  - تطوير نظام المعلومات الإدارية في الأجهزة الحكوميـة لتـوفير المعلومـات الدقيقـة لأصحاب القرار في وقتها المناسب.

5.2.2. دراسة العنزي (2002):

قام بدراسة بعنوان" قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية": دراسة ميدانيـة مقارنة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المـستفيدين, وتقيـيم الإدارة لمـستوى جـودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية فعليا ودرجة الرضا عنها والكـشف عـن مـدى التوافق والاختلاف بين التقييمين. تم تطبيق الدراسة على عينة ممثلـة مـن العمـلاء والمـديرين التنفيذيين, والإشرافيين, في الشركة, في مدينة الرياض وقد تم توزيع (1337) استبانة, علـى إدارة ومشتركي الشركة, وتم اعتماد (852) استبانة للتحليل الإحصائي, وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فجوات سلبية ذات دلالة إحصائية كما يلي :

  - بين إدارك الإدارة لتوقعات العملاء وتوقعات العملاء, حسب فقرات أبعاد الجودة, مـن بعض الجوانب الملموسة من بعد الاستجابة ومن بعد الأمان .
  - بين إدراك العملاء وإدراك الإدارة لمستولى الجودة بشكل عام وأبعاد الجودة (الاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف).

- بين إدراك وتوقع العملاء لمستوى جودة الخدمة بشكل عام ولجميع أبعاد الجودة.
- بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء وإدراك الإدارة لمستوى جودة الخدمة المقدمة بشكل عام, ولكل بعد من أبعاد الجودة ولجميع فقرات أبعاد الجودة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الجودة تؤثر على مستوى الجودة بشكل متفاوت, وترتيبها حسب أهمية تأثيرها تنازليا من وجهة نظر الإدارة هو (الاعتمادية والاستجابة و الجوانب الملموسة والأمان والتعاطف).
- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الجودة تؤثر على مستوى الجودة, بشكل متفاوت وترتيبها حسب أهمية تأثيرها تنازليا من وجهة نظر العملاء هو (الاستجابة والجوانب الملموسة والاعتمادية والتعاطف و الأمان).

6.2.2. دراسة عبد اللطيف (2002):

قام بدراسة بعنوان "تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة, في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية, في الضفة الغربية", والتي هدفت إلى إلقاء الضوء واستكشاف مدى تطبيق المؤسسات الغير حكومية في الضفة الغربية لمعايير وركائز وأسس إدارة الجودة الشاملة وكذلك مدى فهم هذه المؤسسات لمفهوم وأسس إدارة الجودة الشاملة. أظهرت الدراسة نتائج ذات دلالة هامة, تركزت في عدم استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات, وأن نسبة 82 % من العينة لم يتوفر لديها إدارة خاصة بالجودة, وأن نسبة 60% من المؤسسات لم تشارك في دورات تدريبية أو تعريفية في إدارة الجودة الشاملة, كما بينت الدراسة أن معايير ضمان الجودة لم تكن ضمن أولويات المؤسسة, وان الخدمة تحرج دائما بأخطاء متنوعة في المرحلة الأولى, إضافة إلى ذلك عدم اهتمام مؤسسات الخدمات الفلسطينية بالبيئة والصحة العامة، وكان من أهم التوصيات ما يلي:

- إعادة هيكلة المؤسسات, واستحداث دائرة خاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- العمل على نشر وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات غير الحكومية.

7.2.2. دراسة طعامنة (2001):

وهي بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة) "في الأردن. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة

الصحة, إضافة إلى مستوى ممارسة و تطبيق عناصر إدارة الجـودة الـشاملة و الوقـوف علـى المعوقات التي تحول دون تطبيقها. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن هناك مستوى متوسطاً مـن الوعي, بمفهوم إدارة الجودة الشاملة, لدى العاملين في وزارة الصحة, ووجود عدد من المعوقـات المتمثلة في مقاومة العاملين, وعدم وجود استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة وعدم تقدير الانجازات، وكان من أهم التوصيات ما يلي:

- ضرورة التزام القيادات العليا و أصحاب القرار ببرامج الجودة.
- تطوير نظام المعلومات الإداري في الوزارة, لتوفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار في الوقت المناسب.

8.2.2. دراسة أبو دولة والنيادي (2000):

بعنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة, في دولة الإمارات العربيـة المتحـدة. "تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها التي تراها منظمات الخدمة العامة في بيئة الأعمال الإماراتية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسـة, هي أن منظمات الخدمة في الإمارات قد حددت ممارستها لثلاث عشرة ركيزة مـن ركـائز إدارة الجودة الشاملة, كان أكثر تلك الركائز ممارسة هي الركيزة المتعلقة بإبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة, في المنظمة و الركيزة المتعلقة بالتركيز على الزبون, والركيزة المتعلقة بتوكيد الجـودة و الركيزة المتعلقة بدور المنظمة تجاه المجتمع.وهي ركائز أبرزت مدى اهتمام المنظمات بالجودة لكل العملاء, مما يشير إلى أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة تدرك وتعـي معنـى تحقيق رضا العميل ومحاولة كسب رضاه, وقد تبين أن الركيزة المتعلقة بالعلاقة بالمورد قد حظيت بأقل ممارسة من الركائز الثلاث عشرة, كما أظهرت النتائج أن الركيزة المتعلقـة بـإدارة القـوى البشرية قد حظيت بثاني أقل ممارسة مقارنة بالركائز الثلاث عشرة.

وهذه الركائز الثلاث عشرة التي حددتها منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة على أنها الأكثر ممارسة فيها وهي, إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة, التركيـز على الزبون, توكيد الجودة, دور المنظمة تجـاه المجتمـع, التحـسين المـستمر, التـزام الإدارة العليا,تطوير العملية الإدارية ونظام المعلومات وبيانات الجودة, المشاركة و الحافية, دمـج ثقافـة الجودة في ثقافة المنظمة, المقارنة المرجعية, إدارة القوى البشرية وأخيراً العلاقة بالمورد .

9.2.2. دراسة مطالفة (2000):

بعنوان مستوى رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية إربد, هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا المواطنين, عن جودة الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية إربد وكانـت أهـم النتائج:

- كان مستوى الرضا عن جودة مجمل الخدمات التي تقدمها بلدية إربد متوسطاً.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العام, عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية إربد تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العام, عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية اربد تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية 25 سنة فأقل.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العام, عن جودة الخدمات التـي تقدمها بلدية إربد تعزى لمستوى الدخل.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العام عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية إربد تعزى لمنطقة السكن ولصالح منطقة على حساب أخرى.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العام, عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية إربد تعزى لقطاع العمل ولصالح العاملين في القطاع العام.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العام, عن جودة الخـدمات حـسب متغير المؤهل العلمي للمواطنين ولصالح حملة الدبلوم فأقل.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العام, عن جودة الخدمات الكلية تعزى للحالة الاجتماعية.

وقد أوصت الدراسة بتبني بلدية إربد تطبيق إدارة الجودة الكلية من أجل تقديم خـدمات أفـضل, وضمان التحسن المستمر لعمل البلدية وللخدمات التي تقدمها و الاستعانة بالخبرات الإدارية .

10.2.2. دراسة الطعامنة و الحراحشة (1995):

هدفت الدراسة وهي بعنوان" مدى فعالية الخدمات التي تقدمها المراكز الصحية في محافظة المفرق من خلال استطلاع آراء المستفيدين وانطباعاتهم عن بعض جوانب الخدمة التي يمكنهم إصدار حكم بشأنها"، وقد أظهرت الدراسة إلى:

- أن لدى أفراد العينة انطباعات سلبية تجاه البيئة الخارجية و الداخلية, للمراكز الصحية.
- نتيجة الدراسة انه لا دور يذكر للوضع الاجتماعي و الواسطة, في الحصول على الخدمة.
- بشكل عام, أن أفراد عينة الدراسة لديهم انطباعات ايجابية تجاه مجمل الخدمات التي تقدمها المراكز الصحية في محافظة المفرق.
- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية, بين متوسط رضا أفراد عينة الدراسة, عن الخـدمات التي تقدمها المراكز الصحية, تبعاً لمتغيرات العمر و المستوى التعليمـي, ونـوع التـأمين الصحي وعدم وجود فروق, ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغيري الجنس و الحالة الاجتماعية.

11.2.2. دراسة قام بها هيجان (1994):

بعنوان "كيفية تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع الحكـومي فـي المملكـة العربيـة السعودية، هدفت إلى إعطاء المهتمين بنظام إدارة الجودة الشاملة تـصوراً عـن هـذا المفهـوم, والأسباب التي تؤدي إلى تبني المؤسسات الحكومية لهذا النظام لأن هذا النظام يمثل منهجا إداريـا جديدا تم تطبيقه في كثير من المؤسسات وعلى جميع المستويات، من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ضرورة توافر القناعة لدى مديري الإدارة العليا فيما يتعلق بهذا النظـام, وتقيـيم الوضـع الراهن للمؤسسة .
- تدريب المديرين والموظفين على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- توفير قاعدة تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها للمستفيدين .

12.2.2. دراسة احمد و بطارسة (1994):

هدفت الدراسة وهي بعنوان"آراء وانطباعات المواطنين حول الخدمات العامة المختلفة في محافظتي العاصمة و اربد"، وقد توصلت الدراسة إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, بين متغير الجنس, ودرجة الرضا على مستوى الخدمات العامة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية, بين متغير مكان السكن, ودرجة الرضـا علـى مـستوى الخدمات العامة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية, بين متغير المحافظة, ودرجة الرضا على مستوى الخدمات العامة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية, بين متغير العمر, ودرجة الرضا على مـستوى الخـدمات العامة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية, بين متغير التحصيل العلمي, ودرجة الرضا على مـستوى الخدمات العامة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية, بين متغير الخبرة الوظيفية, ودرجة الرضا على مـستوى الخدمات العامة .

13.2.2. دراسة القحطاني (1993):

بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي", سعت هذه الدراسة إلى العمـل على تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة, وتقصي مراحل تطورها, والتعرف إلى تأثيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي, وإلقاء الضوء على بعـض المـشكلات التي يجب على الدولة النامية أن تتلافاها, في حال تطبيق نظام إدارة الجـودة الـشاملة, ولتحقيـق أهداف هذه الدراسة تم إتباع المنهج المكتبي النظري والاسـتنباطي, إذ تـم اسـتعراض المفـاهيم والأسس العلمية التي قام عليها نظام إدارة الجودة الشاملة, و تجارب بعض الـدول المتقدمـة فـي تطبيق هذا النظام في الدول النامية، خرجت هذه الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أساس من التخطيط, لخلق نظام مثـالي, حتى يتمكن القطاع الحكومي من تطبيق نظام دارة الجودة الشاملة تدريجيا .
- العمـل على تطوير برامج الجودة, بما يتناسـب مع وضـع الجهاز الحكومي.
- العمـل على إنشاء وحدات تنظيميـة جديدة تعمل على تنسيـق أمور تحـسيـن الجـودة والإشراف على تطبيـق نظام إدارة الجودة الشاملـة وتقديم المعونـة والاستـشارات وتوفير المراجع العلمية والمعلومات الحديثة عن نظام إدارة الجودة الشاملة.

14.2.2. دراسة لاجيس وفرناندس (Lages and Fernandes, 2005):

هدفت إلى قياس الفجوة بين مدركات و توقعات عينة من طلاب الجامعة للنظام ألقيمـي الشخـصي والاجتماعي السائد, في المجتمع الجامعي ,تكونت عينة الدراسة من (543) طالبـاً وطالبـة طبـق عليهم مقياس الفجوة المطور لقياس جودة وفعالية القيم في الحياة الجامعية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة فعالية المقياس للتعرف على القيم السائدة المدركة و المتوقعة من حيـث نظام التعليم وأنماط السلوك, وعادات الطلبة و العلاقات الاجتماعية بين الطلبة بعـضهم الـبعض, وبينهم وبين الأساتذة, و العاملين في الجامعة, كما بينت النتائج عدم وجود فـروق جوهريـة فـي مستوى الفجوة بين مدركات و توقعات الطلاب تبعاً لمتغيري الجنس و التخصص.

15.2.2. دراسة الين شافي ولورنس شبر (Allen Shave and Lourance Shir, 2005):

حاولت هذه الدراسة توضيح ماهية الجودة في التعليم، والمتطلبات اللازمة لتنفيـذها فـي التعلـيم الجامعي، وذلك بناء على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عال قادر علـى مواجهة التحديات. وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيـق الجـودة فـي التعليم الجامعي، وكان من أهمها:

- تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها.
- العمل على توفير مناخ إداري تعاوني, هدفه التغيير للأفضل في الجامعـة والتأكيـد علـى التحسين المستمر في كل جوانب العمل.
- توفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة.
- النظر إلى المتعلم على انه المنتج, الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة في ضوء تكوينـه وإعداده.

16.2.2. دراسة سنكجول وهينسوك (Sungchul and Hyusuk, 2004):

هدفت إلى التحقق من فعالية اختبار الفجوة بين الإدارات و التوقعات, لقياس جودة الخـدمات التـي يقدمها معهد كوري مختص بالتعليم العالي, تكونت العينة من (86) مستفيداً من خدمات هذا المعهد, وقد أفادت نتائج الدراسة:

- أن هذا الاختبار فعال لقياس جودة الخدمات .
- بينت النتائج وجود فروق في مستوى الفجوة في تقدير مستوى جودة الخدمات تبعاً لمتغيـر الجنس لصالح الذكور.

17.2.2. دراسة روبرت كورنسكي وآخرين (Robert, Korneski and others, 2004):

استهدفت هذه الدراسة وضع تصور موجز للإداريين, عـن النظريـات المتنوعـة لإدارة الجـودة الشاملة، والأدوات الواجب استخدامها لتطبيق هذه النظريات على مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربعة أجزاء الأول, يتناول مراجعة أفكار الخبـراء والمهتمـين بـإدارة الجودة الشاملة ومناقشة إمكانية تطبيق أفكارهم, على مؤسسات التعليم العـالي، والثـاني, يتنـاول الاقتراحات التي ينبغي مراعاتها لتطبيق الجودة, والثالث, يوضح الجوانب الأساسية لبرنامج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي, والرابع: يتضمن الشروط الضرورية لاسـتمرار نجـاح برنامج الجودة، والتي من أهمها: التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بمبادئ الجـودة كذلك التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين، وتأسيس الثقة بين جميع الأفراد، والتغيير فـي الثقافة المؤسسية الإدارية بما يتمشى مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة .

18.2.2. دراسة (Waldman, 1997):

وهي بعنوان "تأثيرات برامج إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام على إدراك العاملين للخصائص الوظيفية", حيث قامت هذه الدراسة بمسح شامل لـ (424) موظفاً فـي (4) وكـالات,وهـي إدارة الطرق, إدارة الأمن, إدارة بيانات العمليات, إدارة التخطيط و التطوير, هدفت هذه الدراسـة إلـى التعرف على تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على تدريب العاملين ومشاركتهم فـي اتخـاذ القـرار والتحول في النمط الوظيفي، وأظهرت النتائج أن:

- لإدارة الجودة الشاملة تأثيرات غير مباشرة على العاملين, من خلال فرق العمل و التدريب و المشاركة و التحول في النمط الوظيفية.
- كذلك فإن لإدارة الجودة الشاملة تأثيرات مباشرة على القيادة, و تدفق المعلومات وتحليلهـا على الموارد البشرية و كذلك على العمليات و النتائج.

19.2.2. دراسة (Longenker and Scazzero, 1996):

وهي بعنوان "التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة", حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص مـدى إدراك مجموعة من المديرين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة, و ممارسة هؤلاء المديرين لمفهوم إدارة

الجودة الشاملة, كما هدفت إلى تحديد المشاكل و المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الـشاملة من وجهة نظر هؤلاء المديرين، وكان من نتائج هذه الدراسة إن:

- مدى إدراك المديرين لمفاهيم الجودة الشاملة ذو تأثير مباشر على تطبيقها الفعلي.
- كما دلت الدراسة على وجود العديد من المعوقات, التي تقف دون تطبيق مفـاهيم الجـودة الشاملة, من وجهة نظر المديرين وخاصة فيما يتعلق بمدى تقبـل المرؤوسـين للمفـاهيم الجديدة, و تطبيق استخدام الوسائل الحديثة في إدارتها.

3.2 خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة

بعد استعراض الدراسات السابقة فقد تبين أن هناك دراسات ركزت على إدارة الجودة الشاملة مثـل دراسة (خضير، 2007) ودراسة (الناظر، 2003) ودراسة (طعامنـة، 2001) ودراسـة (عبـد اللطيف، 2002) ودراسة (أبو دولة والنيادي، 2000) ودراسة (Waldman, 2004)، وهنـاك دراسات ركزت على جودة الخدمات مثل دراسة (اليعقـوبي، 2004) ودراسـة (الأدهـم, 2004) ودراسة (العنزي، 2002) ودراسة (مطالقة، 2000) ودراسة (سنكجول وهينسوك, 2004).

حيث ركزت الدراسات السابقة على قياس جودة الخدمة من خلال مدخلين هما المـدخل الإتجـاهي ومدخل الفجوات واعتمدت تلك الدراسات في قياسها لجودة الخدمة على أبعاد محددة للجودة, كمـا ركزت هذه الدراسات على قياس جودة الخدمات من وجهة المستفيدين مثل دراسة (اليعقوبي,2004) أو من وجهة نظر العاملين مثل دراسة (النـاظر, 2003) ودراسـة (خـضير,2007) ودراسـة (Waldman, 1997), وأغلب الدراسات كانت تقيس جودة الخدمة في في القطاع الحكومي خارج منطق السلطة الوطنية الفلسطينية, أما أهم ما يميز هذه الدراسة عن سواها بأنها تركز على جودة الخدمات المقدمة من الهيئات الحكومية الفلسطينية من وجهتي نظر الموظفين والمـستفيدين, هـذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- هذه الدراسة تسعى إلى معرفة العوامل المؤثرة على جودة الخدمة من وجهة نظر الموظفين في الهيئات المستهدفة والمستفيدين من خدماتها.
- هذه الدراسة تناولت تأثير كل عامل من العوامل المستقلة الواردة في نموذج الدراسة, علـى مستوى جودة الخدمات المقدمة, لمعرفة درجة تأثير كل عامل من هذه العوامل.
- تم الاستفادة من هذه الدراسات بتحديد الإطار النظري لهذه الدراسة.

- معظم الدراسات التي تناولت موضوع الجودة للخدمة ركزت على نموذج الفجـوات, ولـم تبحث في بعض العوامل التي يكون لها تأثير في حكم المستفيد على جودة الخدمات.
- تم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء أداة الدراسة لهذه الدراسة.
- تم الاستفادة منها بربط نتائجها بنتائج هذه الدراسة ومعرفة أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينهما, حيث سيتم تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها, في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسـات السابقة.
- إن نتائج هذه الدراسات والتوصيات التي قدمتها ستساعد الباحث في تفسير نتـائج دراسـته وفي تقديم عدد من التوصيات, التي ستعمل على مساعدة إدارة الهيئات الحكومية الفلسطينية.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل, عرضا لمنهج الدراسة وإجراءاتها, ووصفا لمجتمع وعينة الدراسة, كذلك وصف لخطوات إعداد أداة الدراسة وصدقها وثباتها, إضافة إلى توضيح طريقة جمع البيانـات, ووصـف لمتغيرات الدراسة, وأخيرا تحديد المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة كما هـي فـي الواقع، ومن ثم تحليلها ومحاولة تفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى (عودة, ملكاوي, 1992).

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمستفيدين من الهيئات الحكومية المستهدفة في محافظة طولكرم وقد تم التركيز على ثلاث مؤسسات حكومية في المحافظة, لكونها تقـدم خـدماتها لكافـة المواطنين بكافة أطيافهم ومستوياتهم, وهذه المؤسسات هي (المحافظة، الداخلية، الشؤون المدنية). ويبلغ عدد الموظفين في هذه الهيئات (100) موظف وموظفة, أما عدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات فقدره الباحث بالرجوع إلى سجلاتها وملفاتها (1000) مستفيد, ويوضح الجدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة المتمثل بالموظفين في هذه المؤسسات حسب المؤسسة والجنس.

جدول 1.3: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب المؤسسة والجنس

الرقم	البرنامج	ذكور	إناث	المجموع
1	المحافظة	30	10	40
2	الداخلية	31	12	43
3	الشؤون المدنية	13	4	17
المجموع	74	26	100	المجموع

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (100) من الموظفين في المؤسسات الحكوميـة (المحافظـة، الداخليـة، الشؤون المدنية), حيث تم أخذ كافة أفراد مجتمع الموظفين نظـرا لـصغر حجمـه, و (100)مـن المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية, حيث مثل متغير الهيئة الطبقات التي تم اختيار العينة منها، وقد شكلت العينية مـا نـسبته (10%) تقريباً من المجتمع الأصلي تم اختيارهم عشوائياً وبأوقات متغيرة.

وقد قام الباحث بتوزيع (200) استبانة على المبحوثين و (100) اسـتبانة علـى المـوظفين فـي المؤسسات الحكومية و(100) على المستفيدين ، وتعتبر هذه النسبة جيدة حيث يشير عودة ومكاوي (1992) إلى أن العينة تكون ممثلة بالبحوث المسحية التي يكون فيها مجتمع الدراسة بالألوف عندما تكون نسبة التمثيل (10%) فما فوق، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصـلت حـصيلة الجمـع (170) استبانة استبعد منها (6) استبانات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي, لكـي تـصبح عينة الدراسة التي تم إجـراء التحليـل الإحـصائي عليهـا (164) اسـتبانة، والجـداول (2.3) و(3.3)و(4.3) و(5.3) و(6.3) (7.3.) ، (8.3) تبين وصف عينـة الدراسـة تبعـا لمتغيراتهـا المستقلة:

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	110	67.1
أنثى	54	32.9
المجموع	164	%100

جدول 3.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الفئة المستهدفة.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
موظف	80	48.8
مستفيد	84	51.2
المجموع	164	%100

جدول 4.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤسسة

المؤسسة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
مكتب محافظة طولكرم	46	28.0
مكتب وزارة الشؤون المدنية	40	24.4
مكتب وزارة الداخلية	78	47.6
المجموع	164	%100

جدول 5.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	40	24.4
متزوج	124	75.6
المجموع	164	%100

يتضح من الجدول (5.3) أن 75.6 من المبحوثين متزوجون, وهذا يعود إلى كون المعظم شباب.

جدول 6.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير مكان السكن

مكان السكن	التكرار	النسبة المئوية %
مدينة	69	42.1
قرية	78	47.6
مخيم	17	10.4
المجموع	164	%100

يتضح من الجدول (6.3) أن توزيع النسب يتماشى مع التوزيع السكاني في المحافظة.

جدول 7.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

المهنة	التكرار	النسبة المئوية %
25 سنة فاقل	18	11.0
26-35سنة	67	40.9
36-45سنة	58	35.4
46سنة فأكثر	21	12.8
المجموع	164	%100

يتضح من الجدول (7.3) أن معظم موظفي هذه الهيئات والمستفيدين من خدماتها من عمر26-45.

جدول 8.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فأقل	39	23.8
دبلوم	38	23.2
بكالوريوس	70	42.7
دراسات عليا	17	10.4
المجموع	164	%100

جدول 9.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة للموظفين

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
5 سنوات فأقل	19	23.8
6-10سنوات	17	21.3
11-15سنة	34	42.5
16سنة فأكثر	10	12.5
المجموع	80	%100

يتضح من جدول (8.3) أن نسبة من يحملون شهادة اقل من ثانوية عامة 23.8 وهي مرتفعة, وهذا يتماشى مع التعيينات النضالية في بداية السلطة ,كما أن الوضع الاقتصادي الصعب أدى إلى ارتفاع نسبة التسرب من المدرسة. ويتضح من الجدول(9.3) أن نسبة 42.5 من الموظفين لـديهم خبـرة عملية ما بين 11-15سنة وهذا يتماشى مع حجم التعيينات التي حصلت بعد قيام السلطة الفلسطينية.

جدول 10.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
مدير عام	4	5.0
مدير	23	28.8
رئيس قسم	28	35.0
موظف	25	31.3
المجموع	80	%100

5.3 أداة الدراسة

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسـات الـسابقة والأدوات المـستخدمة فيهـا, وخـصوصا دراسة(اليعقوبي,2004), ودراسة(العنزي,2002), ودراسة (مطالقة,2000), قام بتطـوير اسـتبانة خاصة من أجل التعرف إلى تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية فـي محافظـة طولكرم, من وجهة نظر كل من الموظفين في هذه الهيئات والمستفيدين من خدماتها من المواطنين، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين رئيسين وهما:

- أولاً: بيانات أولية عن المبحوثين من الموظفين والمستفيدين من الخـدمات التـي تقـدمها المؤسسات الحكومية وهي عبارة عن معلومات عن المبحوثين: الجنس، الفئـة المـستهدفة، المؤسسة المستهدفة، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، العمر، التحصيل العلمي حيث طلـب من المبحوثين وضع إشارة(✓) داخل المربع المقابل للمعلومة التي تنطبق عليهم.
- ثانيا: بيانات أولية عن الموظفين في هذه الهيئات: وهي عبارة عن معلومات عن المبحوثين من الموظفين فقط, وتمثلت في عدد سنوات الخبرة والدرجة الوظيفية (للموظفين فقط).
- ثالثا:الأبعاد والفقرات التي تقيس,قام الباحث بتصميم أداة, لقياس درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم, من وجهة نظر المـوظفين فـي

هذه المؤسسات والمستفيدين من هذه الخدمات ، وبعد ذلك قام الباحث بتصميم أداة لقيـاس مستوى جودة الخدمات المقدمة, وقد تكونت في الاستبانة صورتها النهائية من ست وثلاثين فقرة، حيث تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكـرت (Likert Scale) الخماسـي الأبعاد, وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي، والجدول (11.3) يبين توزيع فقرات الدراسـة على أبعادها المختلفة.

جدول 11.3: توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها الرئيسية

الرقم	المحاور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1	الاعتمادية	7-1	7
2	الإمكانات المادية و البشرية	12-8	5
3	سرعة و دقة الانجاز	19-13	7
4	الموضوعية في التعامل	24-20	5
5	التعامل الحسن	31-25	7
6	نظم وإجراءات العمل	36-32	5
	المجموع		36

هذا وقد تم تصميم المقياس, على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات بالاتجـاه الإيجابي الأوزان للفقرات على النحو الآتي:

المعيار	الدرجة
كبيرة جدا	خمس درجات
كبيرة	أربع درجات
متوسطة	ثلاث درجات
قليلة	درجتان
قليلة جدا	درجة واحدة

6.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة عرضت علـى (9) محكمـين مـن المتخصـصين فـي مجـال الإدارة، والإدارة التربوية في جامعـات القـدس، بيـر زيـت، النجـاح، جامعـة بيـت لحـم, والقـدس

المفتوحة, وقد تم اعتماد الفقرات التـي أجمـع عليهـا (70%) فـأكثر مـن المحكمـين, حيـث كانت الاستبانة قبل التحكيم (42) فقرة وأصبحت بعد التحكيم (36) فقرة .

7.3 ثبات أداة الدراسة

نظراً لاشتمال الأداة على عدة مجالات، فقد استخدم الباحث عدة أنـواع مـن الثبـات مـن أجـل استخراج معامل الثبات لكل قسم من هذه الأقسام:

- أولا :طريقة إعادة الاختبار (Test- Retest Method) حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفا ومستفيدا بواقع (15) موظفاً و(15) مستفيداً ، لم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الأصلية, وبفرق زمني(14) يوماً بين التطبيقـين، ثـم تـم احتساب معامل ارتباط سيبرمان بين درجات مرتي التطبيق، وقد بلغ(0.90) وهو معامـل مرتفع ويمكن الوثوق به.
- ثانيا: ثبات التجانس الداخلي(Consistency)، وهذا النوع من الثبـات يـشير إلـى قـوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس اسـتخدم الباحـث طريقة (كرونباخ ألفا)(Cronbach Alpha). والجدول (10.3), يبين نتائج اختبار معامـل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات وأبعاد الدراسة المختلفة:

جدول 12.3: نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا علـى مجـالات وأقـسام الدراسـة المختلفة

المحور	قيمة معامل الثبات
الاعتمادية	0.94
الإمكانات المادية و البشرية	0.76
سرعة و دقة الانجاز	0.84
الموضوعية في التعامل	0.80
التعامل الحسن	0.83
نظم وإجراءات العمل	0.80
الدرجة الكلية للثبات	0.95

يتضح من الجدول (12.3) أن الثبات لأقسام الدراسة المختلفة تراوح بين (0.94-0.76), وجميعها معاملات مرتفعة مناسبة لأغراض الدراسة, ويمكن الوثوق بها. أما الدرجة الكلية لمعامل الثبات فقد بلغت (0.95).

8.3 إجراءات تطبيق الدراسة

تم اعتماد مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية وهما:

- مصادر أولية: وتشمل الكتب, والمقالات, والأبحاث, والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة, وذلك لغرض جمع المادة العلمية الخاصة بالإطار النظري للدراسة, ومن أجل توضيح المفاهيم الأساسية للموضوع,إضافة إلى بناء أداة الدراسة, وتحديد المنهجية المناسبة.
- مصادر ثانوية: تتمثل في جمع البيانات بواسطة استبانة تم اعتمادها وتوزيعها لتغطية الجانب الميداني للدراسة, وقد تم اتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة, حيث قام الباحث بإجراءات الدراسة وفق الخطوات التالية:

  - التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
  - مخاطبة المؤسسات الحكومية والمتمثلة في هذه الدراسة (المحافظة، الداخلية، والشؤون المدنية), من أجل جمع المعلومات التي تسهل الوصول للمبحوثين, وكذلك السماح للباحث بتوزيع الاستبانة عليهم.
  - .قام الباحث بتوزيع الاستبانات وجمعها بنفسه وبمساعدة فريق زملائه في العمل. بلغت حصيلة الاستبانات المسترجعة (170) استبانة.
  - تم فرز الاستبانات المستوفية لشروط الاستجابة, والبالغ عددها (170) استبانة وتم استبعاد (6) استبيانات لعدم استيفاء شروط الاستجابة.
  - تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب .
  - عولجت البيانات إحصائيا.

9.3 متغيرات الدراسة

توزعت متغيرات الدراسة بين مستقلة وتابعة كما يأتي:

1.9.3. المتغيرات المستقلة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية :

- الفئة المستفيدة :1. موظف 2-مستفيد
- الجنس: وله مستويان: 1.ذكر 2.أنثى
- الحالة الاجتماعية: 1-أعزب 2-متزوج
- المؤسسة المستهدفة : 1- مكتب محافظة طولكرم 2- مكتب وزارة الـشؤون المدنيـة 3-مكتب وزارة الداخلية
- مكان السكن:1- قرية 2- مدينة 3-مخيم
- العمر :1 25 سنة فاقل 2- 26-35 سنة 3- 36-45 سنة 4- 46 سنة فأكثر
- التحصيل العلمي:1-ثانوية عامة فاقل 2- دبلوم 3- بكالوريوس 4- دراسات عليا
- عدد سنوات الخبرة (للموظفين فقط): 1- 5 سنوات فاقل 2-6-10 سنوات 3-11-15 سنة فاقل 4- 16 سنة فأكثر
- الدرجة الوظيفية (للموظفين فقط) : 1- مدير عام 2- مدير رئيس قسم 3- موظف

2.9.3. المتغيرات التابعة :(Dependent Variables):

وتمثلت في استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات والأبعاد التي تقيس تقييم جـودة الخـدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم.

10.3 المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلـوم الاجتماعيـة (SPSS), وذلـك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة(Independent T-Test) لفحص الفرضيات المتعلقـة بمتغيرات الجنس، الفئة المستهدفة، الحالة الاجتماعية.

- تحليل التباين الأحادي(One-Way Analysis Variance) لفحص الفرضية المتعلقة بدراسة متغير المؤهل العلمي، مكان السكن، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية.
- اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تـساؤلات الدراسـة والتحقق من صحة فرضياتها، وقد تم اعتماد مفتاح تصحيح للتعرف على نتائج الدراسة كمـا هـو وارد في الجدول (1.4):

جدول 1.4: النسب المئوية ودرجة التقييم.

النسبة المئوية		درجة التقييم لجودة الخدمات
أقل من2.5	أقل من 50%	قليلة جدا
من 2.5-2.9	من 50-59.9 %	قليلة
من3 -3.4	من 60-69.9 %	متوسطة
من 3.5-3.9	من70-79.9%	كبيرة
4 فما فوق	80% فأكثر	كبيرة جدا

1.4 نتائج الدراسة

1.1.4. نتائج تقييم جودة الخدمة:

للإجابة على السؤال الأول" ما الفرق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمـة مـن قبـل الهيئـات الحكومية, في محافظة طولكرم بين توقعات المـستفيدين والخدمـة المتلقـاة فعليـا؟ اسـتخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة التقييم، لاستجابات كل من الموظفين والمستفيدين وتم

ترتيبها تنازليا حسب درجة التقييم، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4), الذي يبين درجة تقييم الاعتمادية والجدول (4.4) الذي يبين درجة تقييم مجال لإمكانات المادية و البشرية، والجدول(5.4) الذي يبين درجة تقييم سرعة و دقة الانجاز، والجدول (6.4) الذي يبين درجة تقييم مجال الموضوعية في التعامل، والجدول (7.4) الذي يبين درجة تقييم مجال التعامل الحسن. والجدول (8.4) الذي يبين درجة نظم وإجراءات العمل، والجدول (2.4) درجة تقييم ترتيب المجالات والدرجة الكلية حسب درجة جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, بين موظفو الهيئات والمستفيدين من خدماتها, وكان ترتيب المجالات والدرجة الكلية حسب درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم كالتالي:

جدول 2.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية حسب درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم

التسلسل	الفئة المستهدفة / المجالات	الموظفون (ن=80)			المستفيدون (ن=84)		
		المتوسط	%	درجة التقييم	المتوسط	%	درجة التقييم
1	الاعتمادية	3.99	79.89	كبيرة	4.06	81.22	كبيرة جدا
2	الإمكانات المادية و البشرية	3.43	68.55	متوسطة	3.34	66.76	متوسطة
3	سرعة و دقة الانجاز	3.88	77.54	كبيرة	3.85	77.07	كبيرة
4	الموضوعية في التعامل	3.99	79.70	كبيرة	4.05	81.00	كبيرة جداً
5	التعامل الحسن	3.80	76.03	كبيرة	3.86	77.20	كبيرة
6	نظم وإجراءات العمل	3.67	73.40	كبيرة	3.61	72.19	كبيرة
الدرجة الكلية لتقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة		3.79	75.85	كبيرة	3.80	75.91	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (2.4) ما يلي:

- إن الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم, كانت بالنسبة للموظفين كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (75.8%).
- إن ترتيب المجالات تبعا لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم بالنسبة للموظفين جاء على النحو التالي:

جدول 3.4: ترتيب المجالات من وجهة نظر الموظفين

المرتبة	المجال
المرتبة الأولى	الاعتمادية
المرتبة الثانية	الموضوعية في التعامل
المرتبة الثالثة	سرعة و دقة الانجاز
المرتبة الرابعة	التعامل الحسن
المرتبة الخامسة	نظم وإجراءات العمل
المرتبة السادسة	الإمكانات المادية و البشرية

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العنزي (2002), والتي أظهرت أن هناك تفاوتاً في درجة تأثير كل بعد من أبعاد (الجوانب الملموسة, الاعتمادية, الاستجابة, ألامان, التعاطف)على مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر إدارة الشركة وكان بعد الاعتمادية في بداية الترتيب..

- **إن** ترتيب المجالات تبعا لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم بالنسبة للمستفيدين جاء على النحو التالي:

4.4 : ترتيب المجالات من وجهة نظر المستفيدين

المرتبة	المجال
المرتبة	**المجال**
المرتبة الأولى	الإعتمادية
المرتبة الثانية	الموضوعية في التعامل
المرتبة الثالثة	التعامل الحسن
المرتبة الرابعة	سرعة و دقة الإنجاز
المرتبة الخامسة	نظم وإجراءات العمل
المرتبة السادسة	الإمكانات المادية و البشرية

تعارضت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2002), والتي أظهرت أن هناك تفاوتاً في درجة تأثير كل بعد من أبعاد (الجوانب الملموسة, الاعتمادية, الاستجابة, ألامان, التعاطف)على مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيدين من خدمات الشركة وكان بعد الاستجابة في بداية الترتيب.

- مجال الاعتمادية وجاءت نتائج تقييم مجال الاعتماديـة مـن وجهـة نظـر المـستفيدين والموظفين حسب الجدول (5.4):

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, مـن قبـل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, لكل من الموظفين في الهيئات والمستفيدين من خدماتها, تبعا لمجال الاعتمادية.

التسلسل	الفئة المستهدفة / الفقرة	الموظفون			المستفيدون		
		المتوسط	%	درجة التقييم	المتوسط	%	درجة التقييم
1	قيام موظفي المؤسسة بعملهم بكفاءة	4.0357	80.71	كبيرة جدا	4.03	80.50	كبيرة جدا
2	إصغاء موظفي المؤسسة إلى مشكلات المستفيدين المتعلقة بمعاملاتهم	4.2381	84.76	كبيرة جدا	4.20	84.00	كبيرة جدا
3	إشعار موظفي المؤسسة المواطن بالاطمئنان عند مراجعتهم	4.2143	84.29	كبيرة جدا	4.20	84.00	كبيرة جدا
4	تمتع موظفي المؤسسة بمهارة ومعرفة عالية لخدمة المستفيد	3.9524	79.05	كبيرة	3.94	78.75	كبيرة
5	تمتع موظفي المؤسسة بالصلاحيات لحل مشكلات المستفيدين	3.8810	77.62	كبيرة	3.80	76.00	كبيرة
6	قيام المؤسسة بوضع مصلحة المستفيدين في قمة اهتمامها	4.0119	80.24	كبيرة جدا	3.86	77.25	كبيرة
7	تفهم المؤسسة احتياجات المستفيدين	4.0952	81.90	كبيرة جدا	3.94	78.75	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال الاعتمادية		4.0612	81.22	كبيرة جدا	3.99	79.89	كبيرة

يتضح من الجدول (5.4) أن درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكوميـة, فـي محافظة طولكرم من وجهة نظر الموظفين تبعا لمجال الاعتمادية كانت كبيرة جدا على الفقرات (1، 2، 3، 6، 7) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين, على هذه الفقـرات علـى التـوالي

(80.7% ، 84.7%، 84.2%، 80.2%، 81.9%)، وقد كانت درجة تقييم جودة الخدمات كبيـرة على بقية الفقرات (4،5) بالنسبة للموظفين حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين علـى هذه الفقرات (79%، 77.6%)، أما بالنسبة للمستفيدين, فقد كانت درجة تقييم جودة الخدمات على مجال الاعتمادية كبيرة جدا على الفقرات (1، 2، 3), حيث بلغـت النـسبة المئويـة لاسـتجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (80.5%، 84%، 84%), بينمـا درجـة تقيـيم جـودة الخدمات بالنسبة للمستفيدين كبيرة على الفقـرات (4، 5، 6، 7), حيـث بلغـت النـسبة المئويـة لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التـوالي(78.7%، 76%، 77.2%، 78.7%), أمـا الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات على مجال الاعتمادية فقد كانت كبيرة جدا بالنـسبة للمـوظفين, حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين الموظفين على جميع الفقرات(81.2%), أمـا المستفيدين فقد كانت درجة تقييم الخدمات كبيرة, حيث بلغت النسبة المئويـة الكليـة لاسـتجابات المبحوثين المستفيدين على جميع الفقرات(79.8%).

تفسر هذه النتيجة بمدى وعي وحرص الإدارة العليا والموظفين, على تقديم خدمات مميزة, نتيجـة الانتماء الوطني, ونتيجة وجود وعي لدى الجمهور, لجودة الخدمات من خلال اطلاعه على جودة الخدمات المقدمة في الدول المجاورة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو دولـة والنيـادي (2000), والتي أكدت أن أكثر الركائز ممارسة هي الركيزة المتعلقة بالتركيز على المظاهر الملموسة, لجودة الخدمة والركيزة المتعلقة بالتركيز على الزبون, وتشير إلى أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة تدرك وتعي معنى تحقيق رضا العميل ومحاولة كسب رضاه. واتفقت هذه النتيجـة مع دراسة هيجان(1994), التي أكدت ضرورة توافر القناعة لدى مديري الإدارة العليـا بتـدريب المديرين والموظفين على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة, كما اتفقت مع ما توصلت إليه دراسـة كورنسكي (2004), التي أكدت التزام القائمين على إدارة التعليم العالي, بمبادئ الجودة والتغييـر, في الثقافة المؤسسية الإدارية, بما يتماشى مع طبيعة مفاهيم الجودة.

وعارضت هذه النتائج دراسة فان يورك (Van York, 1999), التي أظهرت نتائجها وجود فروق سلبية ودالة إحصائية بين إدراك أفراد العينة وتوقعاتهم, لمستوى المعلومات التعليمية في مجـالات الاعتمادية والاستجابة.

- مجال الإمكانات المادية و البشرية: وجاءت نتائج تقييم مجال الإمكانات المادية والبـشرية من وجهة نظر المستفيدين والموظفين حسب الجدول (6.4):

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية , ودرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبـل الهيئات الحكومية, في محافظة طولكرم, لكل من الموظفين في الهيئات والمـستفيدين من خدماتها, تبعا لمجال الإمكانات المادية و البشرية.

التسلسل	الفئة المستهدفة / الفقرة	الموظفون (ن=80)			المستفيدون (ن=84)		
		المتوسط	%	درجة التقييم	المتوسط	%	درجة التقييم
1	ملاءمة المكاتب التي تقدم فيها الخدمات لطبيعة الخدمة.	3.46	69.25	متوسطة	3.24	64.76	متوسطة
2	توفر أماكن مناسبة ومريحة لانتظار المستفيدين من المؤسسة.	3.14	62.75	متوسطة	3.04	60.71	متوسطة
3	استخدم المؤسسة تقنيات حديثة ومتقدمة لتحسين نوعية الخدمة.	3.39	67.75	متوسطة	3.29	65.71	متوسطة
4	كفاية الموظفين بالمؤسسة لتلبية احتياجات المستفيدين.	4.00	80.00	كبيرة جدا	4.08	81.67	كبيرة جدا
5	توفر أماكن خاصة لوقوف سيارات المستفيدين من المؤسسة.	3.15	63.00	متوسطة	3.05	60.95	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال الإمكانات المادية و البشرية.		3.43	68.55	متوسطة	3.34	66.76	متوسطة

يتضح من الجدول (6.4) أن درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئـات الحكوميـة مـن وجهة نظر الموظفين تبعا لمجال الإمكانات المادية و البشرية, كانت كبيرة جدا علـى الفقـرة (4) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على الفقرة (80%)، وقد كانت درجة تقييم جـودة الخدمات متوسطة على بقية الفقرات (1، 2، 3، 5) بالنسبة للموظفين, حيث بلغت النـسبة المئويـة للاستجابات, على هذه الفقرات (69.2%، 62.7%، 67.7%)، أما بالنسبة للمستفيدين, فقـد كانـت درجة تقييم جودة الخدمات, على الإمكانات المادية و البشرية كبيرة جدا على الفقـرة (4), حيـث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين, على هذه الفقرة (81.6%) بينما كانت درجة تقييم جودة الخدمات بالنسبة للمستفيدين متوسطة على بقية الفقرات (1،2، 3، 5), حيث بلغت النسبة المئويـة لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي (64.7%، 60.7%، 65.7%، 60.9%).

أما الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات, على مجال الإمكانات المادية و البشرية, فقد كانت متوسطة بالنسبة للموظفين, حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين المـوظفين علـى جميـع الفقرات(68.5%), أما المستفيدين فقد كانت كذلك درجة تقييم الخدمات متوسطة أقل من الموظفين, حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين المستفيدين, على جميع الفقـرات(66.7%), ويمكن تفسير هذه النتيجة كون معظم المقرات مستأجرة, ولا تخـضع لمعـايير جـودة الهيئـات الحكومية, وخصوصا بعد تدمير الاحتلال لهذه المقرات خلال عام 2002 علما أن هناك قراراً مـن مجلس الوزراء لبناء مقرات جديدة, تخضع لمعايير الجودة الشاملة.

كما يمكن تفسير درجة التقييم المرتفعة جدا بخصوص الفقرة (4), وهي كفاية الموظفين في الهيئة لتلبية احتياجات المستفيدين, بسبب توجه السلطة الفلسطينية في بداياتها لتعيين عـدد كبيـر مـن الموظفين, وذلك من أجل امتصاص البطالة المرتفعة, وبسبب توظيف الحـالات النـضالية, التـي التزمت مع منظمة التحرير. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة اليعقوبي (2004), حيـث أظهـرت نتائج الدراسة أن العوامل الكفيلة بتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة من مديرية القوى العاملة في منطقة الظاهرة, ملائمة بدرجة مرتفعة في جميع مجالات الدراسـة الآتيـة:(الإمكانـات الماديـة, الاعتمادية, دعم القيادة العليا, التعامل الحسن, نظم إجراءات العمل,الثقافة التنظيمية, سـرعة ودقـة الانجاز, الموضوعية في المعاملة).

- مجال سرعة و دقة الانجاز: وجاءت نتائج تقييم مجال سرعة و دقة الانجاز من وجهة نظر المستفيدين والموظفين حسب الجدول (7.4):

يتضح من الجدول (7.4) أن درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئـات الحكوميـة فـي محافظة طولكرم, من وجهة نظر الموظفين, تبعا لمجال سرعة و دقة الانجاز كانت كبيرة جدا على الفقرة (2), حيث بلغت النسبة المئوية لإستجابات المبحوثين الموظفين على هذه الفقرة (80%)، وقد كانت درجة تقييم جودة الخدمات كبيرة على بقية الفقرات (1، 3، 4، 5) بالنسبة للمـوظفين حيـث بلغـت النـسبة المئويـة لاسـتجابات المبحـوثين, علـى هـذه الفقـرات (76.5%، 77.5%، 78.5%،73.7%، 78.5%، 78%)، أما بالنسبة للمستفيدين فقد كانت درجة تقييم جودة الخـدمات على مجال سرعة و دقة الانجاز كبيرة جدا على الفقرة (2) حيث بلغت النسبة المئوية لاسـتجابات المبحوثين على هذه الفقرة(80.9%) بينما كانت درجة تقييم جودة الخدمات بالنـسبة للمـستفيدين, كبيرة على بقية الفقرات (1،3،4،5), حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين علـى هـذه الفقرات على التوالي(76.4%، 75.2%، 76.4%، 73.8%، 79.7%، 76.9%).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم لكل من الموظفين في الهيئات, والمستفيدين من خدماتها تبعا لمجال سرعة و دقة الانجاز.

التسلسل	الفئة المستهدفة / الفقرة	الموظفون (ن=80)			المستفيدون (ن=)84		
		المتوسط	%	درجة التقييم	المتوسط	%	درجة التقييم
1	سرعة استجابة المؤسسة لشكاوى المستفيدين من خدماتها.	3.83	76.50	كبيرة	3.82	76.43	كبيرة
2	حرص موظفي المؤسسة على تقديم الخدمة في مواعيدها.	4.00	80.00	كبيرة جدا	4.05	80.95	كبيرة جدا
3	خلو عملية انجاز المعاملات من الأخطاء.	3.88	77.50	كبيرة	3.76	75.24	كبيرة
4	قيام المؤسسة بتقديم خدمات سريعة للمستفيدين	3.93	78.50	كبيرة	3.82	76.43	كبيرة
5	استجابة موظفي المؤسسة لاحتياجات المستفيدين هما كانت درجة انشغالهم.	3.69	73.75	كبيرة	3.69	73.81	كبيرة
6	اتسام موظفي المؤسسة بالدقة والحرص والإتقان في إنجاز المعاملات.	3.93	78.50	كبيرة	3.99	79.76	كبيرة
7	تقدم المؤسسة خدماتها بيسر وسهولة.	3.90	78.00	كبيرة	3.85	76.90	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال سرعة و دقة الانجاز.		**3.88**	**77.54**	**كبيرة**	**3.85**	**77.07**	**كبيرة**

أما الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات على مجال سرعة و دقة الانجاز, فقد كانت كبيرة بالنسبة للموظفين, حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين الموظفين على جميع الفقرات(77.5%).أما المستفيدين فقد كانت كذلك درجة تقييم الخدمات كبيرة ولكنها أقل من الموظفين, حيث بلغت النسبة المئوية الكلية, لاستجابات المبحوثين, المستفيدين على جميع الفقرات(77%).

تفسر هذه النتائج مدى حرص ووعي الإدارة في هذه الهيئات, على تقديم خدمات بمواصـفات ذات جودة عالية, وبتطور دائم وملحوظ وخاصة نظام الخدمات اللامركزي, مما يساعد في تقديم خدمات بسرعة وإتقان. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اليعقـوبي (2004), إذ أظهـرت نتائج الدراسة أن العوامل الكفيلة بتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة, من مديرية القوى العاملة في منطقة الظاهرة, ملائمة بدرجة مرتفعة في جميع مجالات الدراسة الآتيـة:(الإمكانـات الماديـة, الاعتمادية, دعم القيادة العليا, التعامل الحسن, نظم إجراءات العمل, الثقافة التنظيمية, سرعة ودقـة الانجاز, الموضوعية في المعاملة).

- مجال الموضوعية في التعامل: وجاءت نتائج تقييم مجال الموضوعية في التعامل من وجهة نظر المستفيدين والموظفين حسب الجدول (8.4):

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, مـن قبـل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, لكل من الموظفين في الهيئات, والمستفيدين من خدماتها تبعا لمجال الموضوعية في التعامل

التسلسل	الفئة المستهدفة / الفقرة	الموظفون (ن=80)			المستفيدون (ن=84)		
		المتوسط	%	درجة التقييم	المتوسط	%	درجة التقييم
1	يتعامل موظفو المؤسسة مع المستفيدين دون محاباة.	3.60	72.00	كبيرة	3.77	75.48	كبيرة
2	إنجاز معاملات المؤسسة حسب الدور وبالأولوية.	3.89	77.75	كبيرة	4.02	80.48	كبيرة جدا
3	مناسبة أوقات عمل المؤسسة مع أوقات مراجعة المستفيدين.	4.20	84.00	كبيرة جدا	4.20	84.05	كبيرة جدا
4	كفاية عدد ساعات العمل المخصصة لتقديم الخدمات للمستفيدين.	4.19	83.75	كبيرة جدا	4.19	83.81	كبيرة جدا
5	الثقة بقدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بشكل جيد ودون انقطاع.	4.05	81.00	كبيرة جدا	4.06	81.19	كبيرة جدا
الدرجة الكلية لمجال الموضوعية في التعامل.		3.99	79.70	كبيرة	4.05	81.00	كبيرة جدا

يتضح من الجدول (8.4) أن درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر الموظفين, تبعا لمجال الموضوعية في التعامل, كانت كبيرة جدا على الفقرات (3، 4، 5), حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين الموظفين, على هذه الفقرات على التوالي (84%، 83.7%، 81%)، وقد كانت درجة تقييم جودة الخدمات كبيرة على بقية الفقرات (1، 2) بالنسبة للموظفين, حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات (72%، 77.7%)، أما بالنسبة للمستفيدين, فقد كانت درجة تقييم جودة الخدمات على مجال الموضوعية في التعامل كبيرة جدا على الفقرات (2 ، 3، 4، 5), حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات: (80.4%، 84%، 83.8%، 81.1%), بينما كانت درجة تقييم جودة الخدمات بالنسبة للمستفيدين كبيرة على الفقرة (1),حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرة(75.4%).

أما الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات, على مجال الموضوعية في التعامل, فقد كانت كبيرة بالنسبة للموظفين, حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين الموظفين, على جميع الفقرات(79.7%), أما المستفيدين, فقد كانت درجة تقييم الخدمات كبيرة جدا, حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين المستفيدين على جميع الفقرات(81%).

وتفسر هذه النتائج بوجود وعي وحرص لدى الإدارة, في التعامل مع جميع المواطنين, بنفس القدر وبالتزام تام, طوال فترة الدوام, وخصوصا في الفترة الأخيرة, نتيجة تفعيل دور الرقابة على الأداء من قبل القيادة الفلسطينية والحكومة.

وقد تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اليعقوبي(2004), حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الكفيلة بتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة من مديرية القوى العاملة في منطقة الظاهرة, ملائمة بدرجة مرتفعة, في جميع مجالات الدراسة الآتية:

(الإمكانات المادية, الاعتمادية, دعم القيادة العليا, التعامل الحسن, نظم إجراءات العمل, الثقافة التنظيمية, سرعة ودقة الانجاز, الموضوعية في المعاملة).

- مجال التعامل الحسن: وجاءت نتائج تقييم مجال التعامل الحسن من وجهة نظر المستفيدين والموظفين حسب الجدول (9.4):

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, مـن قبـل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, لكل من الموظفين في الهيئات, والمـستفيدين من خدماتها, تبعا لمجال التعامل الحسن.

التسلسل	الفئة المستهدفة / الفقرة	الموظفون (ن=80)			المستفيدون (ن=84)		
		المتوسط	%	درجة التقييم	المتوسط	%	درجة التقييم
1	لياقة مظهر الموظفين في المؤسسة.	3.94	78.75	كبيرة	4.07	81.43	كبيرة جدا
2	ترحيب موظفي المؤسسة باستفسارات وتساؤلات المستفيدين.	4.06	81.25	كبيرة جدا	3.98	79.52	كبيرة
3	شعور المستفيدين بالاطمئنان بالتعامل مع المؤسسة.	3.68	73.50	كبيرة	3.81	76.19	كبيرة
4	تعامل موظفي المؤسسة مع المستفيدين بالترحيب والصداقة.	3.70	74.00	كبيرة	3.75	75.00	كبيرة
5	إدارة وموظفو الهيئة يولون إهتماماً فرديا بكل مستفيد.	3.50	70.00	كبيرة	3.71	74.29	كبيرة
6	اتسام موظفي المؤسسة بالسعة ورحابة الصدر عند استقبال المستفيدين.	3.73	74.50	كبيرة	3.71	74.29	كبيرة
7	مساعدة المستفيدين لقضاء حاجاتهم بيسر	4.11	82.25	كبيرة جدا	4.10	81.90	كبيرة جدا
الدرجة الكلية لمجال التعامل الحسن.		3.80	76.03	كبيرة	3.86	77.20	كبيرة

يتضح من الجدول (9.4) أن درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكوميـة, فـي محافظة طولكرم, من وجهة نظر الموظفين, تبعا لمجال التعامل الحسن, كانت كبيـرة جـدا علـى الفقرات (2، 7), حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين الموظفين, على هذه الفقرات على التوالي (81.2%، 82.2%)، وقد كانت درجة تقييم جودة الخدمات كبيرة على بقية الفقرات (1،3، 4، 5،6) بالنسبة للموظفين, حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين, على هـذه الفقـرات (78.7%، 73.5%، 74%، 70%، 74.5%)، أما بالنسبة للمستفيدين, فقد كانت درجة تقييم جـودة الخدمات على مجال التعامل الحسن كبيرة جدا على الفقرات (1، 7) حيث بلغت النـسبة المئويـة

لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات (81.4%، 81.9%), بينما كانت درجة تقييم جودة الخدمات بالنسبة للمستفيدين كبيرة على الفقرات (1،3، 4، 5،6), حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي(79.5%، 76.1%، 75%، 74.2%، 74.2%). أما الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات على مجال التعامل الحسن, فقد كانت كبيرة بالنسبة للموظفين, حيث بلغت النسبة المئوية الكلية, لاستجابات المبحوثين الموظفين, على جميع الفقرات(76%), أما المستفيدين فقد كانت درجة تقييم الخدمات أيضا كبيرة, حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين المستفيدين على جميع الفقرات(77.2%).

ويمكن تفسير هذه النتائج بمدى حرص الإدارة والموظفين بتغيير الفكرة التي سادت لدى المواطنين, في فترة الاحتلال عن معاناة المواطن, إذا ما أراد الحصول على الخدمات نفسها. علما أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة اليعقوبي(2004), حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الكفيلة بتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة, من مديرية القوى العاملة في منطقة الظاهرة ملائمة بدرجة مرتفعة في جميع مجالات الدراسة الآتية: (الإمكانات المادية, الاعتمادية, دعم القيادة العليا, التعامل الحسن, نظم إجراءات العمل, الثقافة التنظيمية, سرعة ودقة الانجاز, الموضوعية في المعاملة).

- مجال نظم وإجراءات العمل: وجاءت نتائج تقييم مجال نظم وإجراءات العمل من وجهة نظر المستفيدين والموظفين حسب الجدول (10.4):

يتضح من الجدول (10.4) أن درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, من وجهة نظر الموظفين تبعا لمجال **نظم وإجراءات العمل** كانت كبيرة جدا, على الفقرة (1) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين الموظفين, على هذه الفقرة(80.5%)، وقد كانت درجة تقييم جودة الخدمات كبيرة على بقية الفقرات (2، 3، 5) بالنسبة للموظفين حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات (76.2%، 70.7%، 73.7%), وكانت درجة التقييم بالنسبة للموظفين متوسطة على الفقرة (4) حيث بلغت النسبة المئوية, لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرة (65.7%)، أما بالنسبة للمستفيدين فقد كانت درجة تقييم جودة الخدمات على مجال نظم وإجراءات العمل كبيرة على الفقرات (1، 2 ،5), حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات (77.1%، 74.7%، 74.2%) بينما كانت درجة تقييم جودة الخدمات بالنسبة للمستفيدين متوسطة على الفقرات (3، 4) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين على هذه الفقرات على التوالي(69.7% ، 65%).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبـل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم لكل من الموظفين في الهيئات, والمستفيدين من خدماتها, تبعا لمجال نظم وإجراءات العمل.

التسلسل	الفئة المستهدفة / الفقرة	الموظفون (ن=80)			المستفيدون (ن=84)		
		المتوسط	%	درجة التقييم	المتوسط	%	درجة التقييم
1	إمكانية الوصول للمسئولين بالمؤسسة بسهولة.	4.03	80.50	كبيرة جدا	3.86	77.14	كبيرة
2	مرونة الإجراءات التي تنظم تقديم الخدمة للمستفيدين.	3.81	76.25	كبيرة	3.74	74.76	كبيرة
3	مناسبة موقع المؤسسة للمستفيدين.	3.54	70.75	كبيرة	3.49	69.76	متوسطة
4	مناسبة التصميم والترتيب الداخلي للمؤسسة لتقديم الخدمات.	3.29	65.75	متوسطة	3.25	65.00	متوسطة
5	اهتمام المؤسسة بمظاهر النظافة والإضاءة والتكييف.	3.69	73.75	كبيرة	3.71	74.29	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال نظم وإجراءات العمل.		3.67	73.40	كبيرة	3.61	72.19	كبيرة

أما الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات, على مجال نظم وإجراءات العمل فقد كانت كبيرة بالنـسبة للموظفين, حيث بلغت النسبة المئوية الكليـة لاسـتجابات المبحـوثين المـوظفين, علـى جميـع الفقرات(73.4%), أما المستفيدين فقد كانت درجة تقييم الخدمات أيضا كبيرة, حيث بلغـت النـسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين المستفيدين على جميع الفقرات(72.1%). تفسر هـذه النتـائج إتباع الإدارة سياسة الباب المفتوح, وتسهيل الحصول على الخدمة وخصوصا أن لـدى المـواطنين أفكاراً للحصول على الخدمة المطلوبة, فلا بد من الوصول إلى المدير وهذا ما يفسر درجة التقييم الكبيرة على الفقرة(1), بينما الدرجة المتوسطة للفقرات (4،3) بسبب عدم وجود موقـع وتـصميم مطابق لمواصفات الجودة المطلوبة . تتفق هذه النتائج مع ما توصـلت إليـه دراسـة اليعقـوبي (2004), حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الكفيلة بتحقيق الجودة, في الخدمات المقدمة مـن مديرية القوى العاملة, في منطقة الظاهرة ملائمة بدرجة مرتفعة, فـي جميـع مجـالات الدراسـة

الآتية:(الإمكانات المادية, الاعتمادية, دعم القيادة العليا, التعامل الحسن, نظم إجراءات العمل, الثقافة التنظيمية, سرعة ودقة الانجاز,الموضوعية في المعاملة).

2.1.4. نتائج فرضيات الدراسة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, من وجهة نظر الموظفين والمستفيدين, من الخدمات تبعا لمتغيرات الجنس، الهيئة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، ومكان السكن، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية؟ وانبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية (9.1) وفيما يلي النتائج.

1.2.1.4. نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), بين الخدمة المقدمة فعلياً, وما تم إخبار المستفيدين عن هذه الخدمة، ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين(Independent t-test) كما هو واضح في الجدول رقم (4. 11).

جدول 11.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق, في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, بين الموظفين والمستفيدين

الفئة المستهدفة / المجالات	موظف (ن= 80)		مستفيد (ن= 84)		(ت)	مستوى
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المحسوبة	الدلالة
الاعتمادية	3.9946	0.64908	4.0612	0.61587	0.67-	0.50
الإمكانات المادية والبشرية	3.4275	0.73104	3.3381	0.64377	0.83	0.40
سرعة و دقة الانجاز	3.8768	0.49474	3.8537	0.46621	0.30	0.75
الموضوعية في التعامل	3.9850	0.55737	4.0500	00.5420	0.75-	0.45
التعامل الحسن	3.8016	0.50225	3.8601	0.43319	0.80-	0.42
نظم وإجراءات العمل	3.6700	0.66455	3.6095	0.62394	0.60	0.54
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	3.7926	0.51024	3.7955	0.46314	0.03-	0.97

* دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05). *بدرجة حرية (162)

يتضح من الجدول (11.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة, قد بلغت على جميع المجالات, وعلى الدرجة الكلية تبعا لمتغير الفئة المستهدفة على التوالي (0.50، 0.40 ، 0.75، 0.45، 0.42، 0.54، 0.97) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم تبعا لمتغير الفئة المستهدفة. تفسر هذه النتيجة بأنه لا يمكن للموظف الادعاء, بما هو ليس موجوداً بسبب وضوح الأمور, أمام المواطنين, وبسبب كونه مستفيدا أيضا داخليا.

2.2.1.4. نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم تبعا لمتغير الجنس. ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين(Independent t-test) كما هو واضح في الجدول رقم (12.4).

جدول 12.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الجنس.

الجنس / المجالات	ذكر (ن= 110)		أنثى (ن= 54)		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الاعتمادية	4.0013	0.63461	4.0847	0.62641	0.79-	0.42
الإمكانات المادية والبشرية	3.3691	0.72450	3.4074	0.60932	0.33-	0.73
سرعة و دقة الانجاز	3.8584	0.47891	3.8783	0.48338	0.24-	0.80
الموضوعية في التعامل	4.0200	0.57658	4.0148	0.49274	0.05	0.95
التعامل الحسن	3.8409	0.48602	3.8125	0.43148	0.36	0.71
نظم وإجراءات العمل	3.6564	0.69817	3.6037	0.51614	0.49	0.62
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	3.7910	0.51360	3.8002	0.42593	0.11-	0.90

* دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05).

*بدرجة حرية (162)

يتضح من الجدول (12.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية تبعا لمتغير الجنس على التوالي (0.42، 0.73 ، 0.80، 0.95، 0.71، 0.62، 0.90) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة, بأنه لا توجد فروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم تبعا لمتغير الجنس. وتفسر هذه النتيجة انه وحسب القوانين لا يوجد فرق في الخدمات نتيجة الجنس, فالكل سواسية أمام القانون، ولا يوجد تمييز, في مستوى الخدمة المقدمة, تبعا لجنس المستفيد . اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة زيثامل وآخرون(Zeithaml et al, 1999), عندما أجروا دراسة, بهدف التعرف, على طبيعة توقعات وإدراكات عينة من الطلاب, لمستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة, حيث أظهرت النتائج وجود فروق سالبة دالة إحصائياً, بين هذه التوقعات والمدركات في بعض المجالات, و فروق موجبة في مجالات الأخرى, كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق جوهرية في مستوى هذه الفروق, تعزى لمتغير الجنس, كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطعامنة والحراحشه (1995), بان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية, بين متوسط رضا أفراد عينة الدراسة عن الخدمات, التي تقدمها المراكز الصحية تبعاً لمتغيرات العمر والمستوى التعليمي ونوع التأمين الصحي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقا لمتغير الجنس

3.2.1.4. نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين(Independent t-test), (جدول 13.4).

يتضح من الجدول (13.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية, تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية, على التوالي (0.56، 0.68 ، 0.23، 0.33، 0.69، 0.91، 0.62), وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة, بأنه لا في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية. وتفسر هذه النتيجة على أساس أن المستفيد سواء كان أعزب أو متزوجاً يقدم له نفس الخدمة من قبل المؤسسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما وصلت إليه دراسة مطالقة (2000), والتي أكدت أنه لا توجد فروق, في مستوى الرضا العام عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية اربد تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية, وكذلك تعارضت تلك

النتيجة, مع ما توصلت إلية دراسة الطعامنة والحراحشه (1995), التي بينت أن هناك فروقاً عن الخدمات التي تقدمها المراكز الصحية في محافظة المفرق, تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول 13.4: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمـة, مـن قبـل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية / المجالات	متزوج (ن= 124)		أعزب (ن= 40)		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الاعتمادية	4.0449	0.61919	3.9786	0.67283	0.57	0.56
الإمكانات المادية والبشرية	3.3694	0.69331	3.4200	0.67452	0.40-	0.68
سرعة و دقة الانجاز	3.8906	0.47015	3.7857	0.50326	1.20	0.23
الموضوعية في التعامل	4.0419	0.53634	3.9450	0.58702	0.97	0.33
التعامل الحسن	3.8397	0.46102	3.8063	0.49270	0.39	0.69
نظم وإجراءات العمل	3.6419	0.64077	3.6300	0.65719	0.10	0.91
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	3.8047	0.47968	3.7609	0.50666	0.49	0.62

* دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05)

*بدرجة حرية (162)

4.2.1.4. نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الهيئة المستهدفة. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية, تبعا لمتغير الهيئة المستهدفة ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA), للتعرف على دلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, تبعا لمتغير الهيئة المستهدفة (جداول (14.4 و 15.4):

يتضح من خلال الجدول(14.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية, تم استخدام اختبـار تحليـل التبـاين الأحـادي (One-Way ANOVA), والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكوميـة في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الهيئة المستهدفة.

المؤسسة المستهدفة / المجالات	مكتب محافظة طولكرم (ن= 46)	مكتب وزارة الشؤون المدنية (ن=40)	مكتب وزارة الداخلية (ن=78)
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الاعتمادية	4.0776	4.0714	3.9780
الإمكانات المادية والبشرية	3.3261	3.3150	3.4487
سرعة و دقة الانجاز	3.8851	3.8607	3.8553
الموضوعية في التعامل	3.9913	4.0600	4.0128
التعامل الحسن	3.8234	3.8344	3.8349
نظم وإجراءات العمل	3.5261	3.6250	3.7128
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	3.7716	3.7944	3.8071

يتضح من الجدول (15.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب, قد بلغت على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية, تبعا لمتغير المؤسسة المستهدفة على التوالي (0.62، 0.49 ، 0.94، 0.84، 0.99، 0.29، 0.92), وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة, بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الهيئة المستهدفة.

تفسر هذه النتيجة على أساس أن حرص وتعليمات القيادة الفلسطينية والحكومـة, لجميـع الهيئـات الحكومية, لتقديم خدمات مميزة للمواطنين، وقد تم تفعيل دور ديوان الرقابة لهذا المجال بحيـث لا يكون تمييز بين مؤسسة وأخرى في جودة الخدمة تجاه المستفيدين.

وتعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الأدهم(2004), من وجود اختلافـات ذات قـيم إحصائية مهمة في ما يتعلق بتقييم كل من العاملين و المرضى في هـذه المستـشفيات, والمتعلـق بمستوى الخدمات المقدمة في مختلف الأقسام العاملة ضمن المستشفى الواحد, وكذلك بين مختلـف القطاعات الصحية.

جدول 15.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الهيئة المستهدفة.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاعتمادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.384 64.563 64.946	0.192 0.401	0.47	0.62
الإمكانات المادية والبشرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.671 76.275 76.945	0.335 0.474	0.70	0.49
سرعة و دقة الانجاز	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.027 37.371 37.398	0.013 0.232	0.05	0.94
الموضوعية في التعامل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.105 49.000 49.105	0.053 0.304	0.17	0.84
التعامل الحسن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.004 35.639 35.644	0.002 0.221	0.01	0.99
نظم وإجراءات العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	1.019 66.331 67.350	0.510 0.412	1.23	0.29
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.036 38.335 38.371	0.018 0.238	0.07	0.92

* دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05).

*بدرجة حرية (162)

5.2.1.4. نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير مكان السكن. ومن أجل فحص

الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية, تبعا لمتغير مكان السكن, ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA), للتعرف على دلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية, تبعا لمتغير مكان السكن (جداول 16.4 و 17.4):

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكوميـة في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير مكان السكن.

مكان السكن / المجالات	مدينة ن= 69	قرية ن=78	مخيم ن=17
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الاعتمادية	3.9896	4.0421	4.1261
الإمكانات المادية والبشرية	3.4261	3.3692	3.2588
سرعة و دقة الانجاز	3.8613	3.8535	3.9328
الموضوعية في التعامل	3.9739	4.0667	3.9765
التعامل الحسن	3.8116	3.8349	3.8971
نظم وإجراءات العمل	3.6870	3.6231	3.5176
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	3.7916	3.7983	3.7848

يتضح من خلال الجدول(16.4), وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية, تم استخدام اختبـار تحليـل التبـاين الأحـادي (One-Way ANOVA), والجدول (15.4) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب, قد بلغت على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية, تبعا لمتغير مكان السكن على التوالي (0.70، 0.54 ، 0.82، 0.56، 0.79، 0.59، 0.99), وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة, بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير مكـان السكن.

وتفسر تلك النتيجة على أساس أن محافظة طولكرم لا تتصف بالاتساع الكبير وسرعة إنجاز الخدمة من قبل الموظفين، وكذلك وجود بعض المكاتب الفرعية لبعض هذه الهيئات مما يؤدي إلى التقليـل

من تأثير مكان السكن على انطباع المستفيد تجاه جودة الخدمة. وقد تعارضت هذه النتيجة مـع مـا توصلت إليه دراسة احمد وبطارسة (1994), والتي بينت أن هناك فروقاً حول الخـدمات العامـة المختلفة في محافظتي العاصمة واربد, تعزى لمنطقة السكن.

جدول 17.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير مكان السكن.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاعتمادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.280 64.666 64.946	0.140 0.402	0.34	0.70
الإمكانات المادية والبشرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.405 76.540 76.945	0.202 0.475	0.42	0.54
سرعة و دقة الانجاز	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.089 37.309 37.398	0.045 0.232	0.19	0.82
الموضوعية في التعامل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.348 48.757 49.105	0.174 0.303	0.57	0.56
التعامل الحسن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.101 35.542 35.644	0.051 0.221	0.22	0.79
نظم وإجراءات العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.429 66.921 67.350	0.214 0.416	0.51	0.59
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2 161 163	0.003 38.368 38.371	0.002 0.238	0.00	0.99

* دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05).

*بدرجة حرية (162)

6.2.1.4. نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير العمر . ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية, تبعا لمتغير العمر, ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA), للتعرف على دلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية, تبعا لمتغير العمر والجداول (18.4)و(19.4) تبين ذلك.

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير العمر.

العمر / المجالات	25سنة فاقل ن= 18	26-35سنة ن=67	36-45سنة ن=58	46سنة فأكثر ن=21
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الاعتمادية	4.0000	4.0512	4.0788	3.8435
الإمكانات المادية والبشرية	3.2444	3.3582	3.4897	3.2762
سرعة و دقة الانجاز	3.8571	3.8252	3.9261	3.8299
الموضوعية في التعامل	4.0889	3.9821	4.0724	3.9238
التعامل الحسن	3.9375	3.8004	3.8405	3.8155
نظم وإجراءات العمل	3.7444	3.6030	3.6241	3.7048
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	3.8121	3.7700	3.8386	3.7323

يتضح من خلال الجدول(18.4), وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية, تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova), والجدول (17.4) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب, قد بلغت على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية, تبعا لمتغير العمر على التوالي (0.51، 0.43 ، 0.68، 0.62، 0.74، 0.81، 0.80), وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة

تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير العمر. وتفسر تلك النتيجة أنه ليس هناك تمايز في جودة الخدمات المتلقاة من قبل المستفيد مهما كان عمره. وقد تعارضت تلك النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة مطالقة (2000), والتي أظهرت وجود فروق في مستوى الرضا العام, عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية اربد, والتي تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية 25 فأقل.

جدول 19.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير العمر.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاعتمادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.914 64.032 64.946	0.305 0.400	0.76	0.51
الإمكانات المادية والبشرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	1.286 75.659 76.945	0.429 0.473	0.90	0.43
سرعة و دقة الانجاز	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.350 37.048 37.398	0.117 0.232	0.50	0.68
الموضوعية في التعامل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.535 48.570 49.105	0.178 0.304	0.58	0.62
التعامل الحسن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.277 35.366 35.644	0.092 0.221	0.41	0.74
نظم وإجراءات العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.391 66.960 67.350	0.130 0.418	0.31	0.81
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.240 38.131 38.371	0.080 0.238	0.33	0.80

* دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05). *بدرجة حرية (162)

7.2.1.4. نتائج الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير التحصيل العلمي . ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير التحصيل العلمي ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير التحصيل العلمي والجداول (20.4) و(21.4) تبين ذلك:

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير التحصيل العلمي.

التحصيل العلمي / المجالات	ثانوية عامة فأقل ن= 39	دبلوم ن=38	بكالوريوس ن=70	دراسات عليا ن=17
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الاعتمادية	4.0000	3.9812	4.0143	4.2605
الإمكانات المادية والبشرية	3.4564	3.3526	3.3343	3.4706
سرعة و دقة الانجاز	3.8425	3.8571	3.8367	4.0504
الموضوعية في التعامل	3.9692	4.0474	3.9543	4.3294
التعامل الحسن	3.8205	3.8224	3.8018	4.0000
نظم وإجراءات العمل	3.5949	3.6211	3.6257	3.8353
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	3.7806	3.7803	3.7612	3.9910

يتضح من خلال الجدول(20.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية, تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA), والجدول (21.4) يوضح ذلك.

ويتضح من الجدول (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب, قد بلغت على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية تبعا لمتغير التحصيل العلمي على التوالي (0.45، 0.76 ، 0.41، 0.07، 0.47، 0.61، 0.36), وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية, على مستوى الدلالة (α=0.05),

في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير التحصيل العلمي. وتفسر تلك النتيجة على أساس انه ليس هناك تمايز في جودة الخدمات المتلقاة من قبل المستفيد مهما كان تحصيله العلمي.

جدول 21.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير التحصيل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاعتمادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	1.046 63.900 64.946	0.349 0.399	0.87	0.45
الإمكانات المادية والبشرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.541 76.404 76.945	0.180 0.478	0.37	0.76
سرعة و دقة الانجاز	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.663 36.736 37.398	0.221 0.230	0.96	0.41
الموضوعية في التعامل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	2.058 47.047 49.105	0.686 0.294	2.33	0.07
التعامل الحسن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.552 35.091 35.644	0.184 0.219	0.83	0.47
نظم وإجراءات العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.756 66.595 67.350	0.252 0.416	0.60	0.61
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 160 163	0.750 37.622 38.371	0.250 0.235	1.06	0.36

* دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05).

*بدرجة حرية (162)

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة زيثامـل وآخـرون (Zeithaml et al, 1999), حيث بينت النتائج عدم وجود فروق في مستوى توقعات وادراكات عينة مـن الطـلاب لمـستوى الخدمات التي تقدمها الجامعه تعزى لمتغير التحصيل العلمي, وقد تعارضت هذه النتيجـة مـع مـا توصلت إليه دراسة الطعامنة والحراحشة (1995), حيث تبين أن هناك فروقاً بين أفراد العينة عن الخدمات التي تقدمها المراكز الصحية في محافظة المفرق تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

8.2.1.4. نتائج الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية, تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA), للتعرف على دلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية, تبعا لعدد سنوات الخبرة (جداول 22.4 و 23.4)

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكوميـة في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة / المجالات	5سنوات فأقل ن= 72	6-10سنوات ن=38	11-15فأقل ن=40	16سنة فأكثر ن=14
الاعتمادية	4.0099	4.2594	3.9250	3.7959
الإمكانات المادية والبشرية	3.3972	3.4789	3.2450	3.4286
سرعة و دقة الانجاز	3.8333	3.9586	3.8464	3.8265
الموضوعية في التعامل	3.9917	4.1737	3.9500	3.9286
التعامل الحسن	3.8403	3.9145	3.7688	3.7411
نظم وإجراءات العمل	3.6250	3.7474	3.4900	3.8429
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	3.7829	3.9221	3.7042	3.7606

يتضح من خلال الجدول(22.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية, تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA), والجدول (23.4) يوضح ذلك:

جدول 23.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاعتمادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	3.237 61.710 64.946	1.079 0.386	2.79	*0.04
الإمكانات المادية والبشرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	1.155 75.790 76.945	0.385 0.474	0.813	0.48
سرعة و دقة الانجاز	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	0.440 36.958 37.398	0.147 0.231	0.63	0.59
الموضوعية في التعامل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	1.268 47.837 49.105	0.423 0.299	1.41	0.24
التعامل الحسن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	0.539 35.104 35.644	0.180 0.219	0.81	0.48
نظم وإجراءات العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	1.930 65.420 67.350	0.643 0.409	1.57	0.19
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	0.971 37.401 38.371	0.324 0.234	1.38	0.25

***** دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05). *بدرجة حرية (162)**.**

يتضح من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب, قد بلغت على مجـالات (الإمكانـات المادية والبشرية، سرعة و دقة الانجاز، الموضوعية في التعامل، التعامل الحسن، نظم وإجـراءات العمل), وعلى الدرجة الكلية, تبعا لمتغير التحصيل العلمي, على التـوالي (0.48، 0.59 ، 0.24، 0.48، 0.19، 0.25), وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نقبل الفرضية الصفرية, على هذه المجالات وعلى الدرجة الكلية، بينما بلغت قيمة مستوى الدلالـة

المحسوب على مجال الاعتمادية(0.04) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نرفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المجال ، ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أتبع تحليل التباين الأحادي باختبار أقل فرق دال(LSD) للمقارنات البعدية والجدول (24.4)يبين ذلك:

جدول 24.4: نتائج اختبارLSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المقارنات	المتوسط	5 سنوات فاقل	6-10سنوات	11-15سنة	16سنة فأكثر
5 سنوات فاقل	4.0099		0.0849	0.0849	0.2140
6-10سنوات	4.2594			0.2504	0.3344
11-15سنة	3.9250				0.2490
16سنة فأكثر	3.7959				

*دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05).

يتضح من خلال الجدول (24.4) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائيا بين فئة المبحوثين من الموظفين ممن لديهم سنوات خبرة من 6-10 سنوات, وبين فئة المبحوثين من الموظفين, ممن لديهم سنوات خبرة 5سنوات فأقل, لصالح الفئة الأولى.
- وجود فروق دالة إحصائيا بين فئة المبحوثين من الموظفين, ممن لديهم سنوات خبرة من 6-10 سنوات, وبين فئة المبحوثين من الموظفين ممن لديهم سنوات خبرة16 سنة فأكثر, لصالح الفئة الأولى.

وتفسر هذه النتيجة على أساس أن الموظف بهذه المرحلة يكون قد اكتسب خبرة كبيرة, تجعله أكثر ثقة بنفسه وإمكانياته وحماسه للعمل, ما زال في أوجه, على عكس الموظف الجديد الذي لا يمتلك الخبرة الكافية, وكذلك الموظف القديم أصبح العمل عنده روتيني ليس فيه إبداع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة احمد وبطارسة (1994), والتي بينت أنة توجد فروق عن الرضا العام حول الخدمات العامة المختلفة, في محافظتي العاصمة واربد, تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

9.2.1.4. نتائج الفرضية التاسعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05), في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية. ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية, تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية, ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA), للتعرف على دلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل المؤسسات الحكومية, تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية والجداول (25.4) و (26.4) تبين ذلك:

جدول 25.4 : المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية.

الدرجة الوظيفية / المجالات	مدير عام ن= 4	مدير ن=23	رئيس قسم ن=28	موظف ن=25
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الاعتمادية	4.1071	3.9752	3.9490	4.0457
الإمكانات المادية والبشرية	2.6500	3.4348	3.4857	3.4800
سرعة و دقة الانجاز	3.8929	3.9689	3.7959	3.8800
الموضوعية في التعامل	4.1500	4.0174	3.9571	3.9600
التعامل الحسن	3.7188	3.8424	3.7813	3.8000
نظم وإجراءات العمل	3.4000	3.6609	3.6571	3.7360
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	3.6531	3.8166	3.7710	3.8170

يتضح من خلال الجدول(25.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبـار تحليـل التبـاين الأحـادي (One-Way ANOVA) والجدول (24.4) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب, قد بلغت على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية, تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية, على التـوالي (0.93، 0.18 ، 0.67، 0.91، 0.96،

0.82، 0.93), وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α=0.05), أي أننا نقبـل الفرضية الصفرية القائلة, بأنه لا توجد فروق دالة إحصائيا, في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول 26.4: نتائج تحليل التباين الأحادي, لدلالة الفروق في درجة تقييم جودة الخدمات المقدمـة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم, تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاعتمادية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	0.183 33.100 33.283	0.061 0.436	0.14	0.93
الإمكانات المادية والبشرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	2.583 39.636 42.220	0.861 0.522	1.65	0.18
سرعة و دقة الانجاز	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	0.380 18.957 19.336	0.127 0.249	0.50	0.67
الموضوعية في التعامل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	0.170 24.372 24.542	0.057 0.321	0.17	0.91
التعامل الحسن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	0.077 19.851 19.928	0.026 0.261	0.09	0.96
نظم وإجراءات العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	0.407 34.481 34.888	0.136 0.454	0.29	0.82
الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 76 79	0.119 20.448 20.567	0.040 0.269	0.14	0.93

***** دال إحصائيا عند مستوى (α=0.05).

*بدرجة حرية (162)

وتفسر تلك النتيجة, أن الإدارة تحرص دائما على تقيم خدمات مميزة للمواطنين المـستفيدين مـن خدماتها, ويتجلى ذلك من خلال التعميم على جميع الموظفين بمختلف درجاتهم الوظيفية, على تقديم خدمات مميزة للمستفيدين . وقد اتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسـة خـضير (2007), والتي بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة, في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية, تعزى لمتغير المركز الوظيفي في جميع مجالات الدراسة .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

من خلال نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- إن درجة تقييم جودة الخدمات المقدمة, من قبل الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر الموظفين, تبعا لمجال الاعتمادية كانت كبيرة جدا.
- إن الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات, على مجال الإمكانات المادية و البشرية, كانت متوسطة بالنسبة للموظفين و المستفيدين .
- إن الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات, على مجال سرعة و دقة الانجاز, كانت كبيرة بالنسبة للموظفين والمستفيدين .
- إن الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات, على مجال الموضوعية في التعامل, كانت كبيرة بالنسبة للموظفين..أما المستفيدين فقد كانت درجة تقييم الخدمات كبيرة جدا.
- إن الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات على مجال التعامل الحسن, كانت كبيرة بالنسبة للموظفين والمستفيدين .
- إن الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات على مجال نظم وإجراءات العمل, كانت كبيرة بالنسبة للموظفين والمستفيدين.

2.5 التوصيات

وبناء على نتائج الدراسة, واستنتاجاتها واقتراحات مجتمع الدراسة, من خلال الإجابـة علـى بنـد المقترحات في الاستبانة قدم الباحث التوصيات التالية:

- دعوة الإدارة العليا للهيئات الحكومية الفلسطينية لاعتماد نظام جودة الخدمات .
- العمل على توفير مقرات, ذات مواصفات جودة عالية, تتلاءم مع نظام الجودة الشاملة, من قاعات انتظار, ومواقف للسيارات, ومجهزة بتقنيات حديثة, تواكب التطور التكنولوجي.
- تسهيل التنسيق بين الأقسام لتقديم خدمة ذات جودة عالية وبأقل وقت.
- توفير قسم خاص لخدمة الجمهور, والتسهيل لهم في الحصول على الخدمة في أقـل وقـت وجهد ممكن.
- عقد دورات تدريبية للموظفين, في الهيئات الحكومية, حول مهارة الاتصال والتواصل .
- التركيز على تعيين الكفاءات البشرية وزيادة الإمكانات المادية في هذه الهيئات لتتلاءم مـع نظام جودة الخدمات.
- تفعيل دور العلاقات العامة في الهيئات الحكومية, لمد جسور الثقة, بين المستفيد والهيئة.
- تفعيل دور الدوائر الإعلامية في الهيئات الحكومية لمزيد من التوعية حول أهداف وإنجازات هذه المؤسسات.
- استطلاع آراء المواطنين (المستفيدين), حول مستوى جودة الخدمات, التي تقدمها الهيئـات الحكومية بشكل دوري.
- إجراء دراسة مشابهة, على باقي محافظات الوطن, ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.
- عمل دراسة أو بحث, عن دور نظم المعلومات الإدارية, في تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الهيئات الحكومية الفلسطينية.

المراجع

المراجع العربية

- احمد, علاء الدين و بطارسة, سليمان.(1994)، مستوى رضا المواطنين عـن الخـدمات العامة في الأردن :دراسة ميدانية ، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(10)،العدد(4)، ،ص ص 93-121.
- الأدهم, مجد.(2004),"تقييم نوعية ومستوى أداء الخـدمات الـصحية فـي المستـشفيات الفلسطينية:نموذج لإدارة الجودة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية.
- البحري, نسرين.(1995): الرعاية المؤسسية للأحداث الجانحين في الأردن- دراسة تقييميه للبرامج والتشريعات .الجامعة الأردنية,الأردن.
- بركات, محمد.(1973),علم النفس الاجتماعي, وكالة المطبوعات ,الكويت.
- البستنجي, نبيل.(2001), "اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فـي المؤسسات العامة الأردنية", دراسة استطلاعية,الجامعة الأردنية,.
- بن سعيد, خالد.(1997), "إدارة الجودة الشاملة", تطبيقات على القطاع الصحي, الرياض.
- حمود, خضير. (2000)," إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (عمان :دار المسيرة للنشر التوزيع والطباعة)
- حمود,خضير. (2002),"إدارة الجودة الـشاملة ",ط 1 ,دار المـسيرة للنـشر والتوزيـع والطباعة, عمان.
- خضير, عناية. (2007)," واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربيـة والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها", رسالة ماجستير غير منـشورة , جامعـة النجاح الوطنية,,نابلس .
- الخليوي, تركي. (2004):"أثر إلحاق الجانحين بالإصلاحيات علـى مـستوى تحـصيلهم التعليمي, رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ,السعودية.
- الرشود, عبد الله. (2003): دور الجمعيات الأهلية في دعم البرامج التأهيلية في المؤسسات الإصلاحية , رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ,السعودية.
- الطعامنة, محمد و الحراحشة, برجس. (1995) ،"اثر مستوى الخدمة على رضا المستفيدين من خدمات المراكز الصحية في محافظة المفرق" ،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،المجلـد (10)،العدد (6)، ،ص ص 243-272.

- عبد اللاطيف, أفنان. (2002),"تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية, رسالة ماجستير غير منشورة,جامعة القدس .
- العنزي, نواف.(2002), "قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية:دراسة ميدانية مقارنة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, الأردن.
- عودة,ا , ملكاوي, ب.(1992):أساسيات البحث العلمي: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته,الطبعة الثانية,مكتب الكتاني ,اربد,الأردن.
- غباري, محمد وعطية, السيد, عبد الحميد و السيد, رمضان ,وصالح,محي. (1988): مدخل في الرعاية الاجتماعية و الخدمة الاجتماعية "،المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية.
- القحطاني,سالم.(1993),"إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي",مجلة الإدارة العامة,معهد الادارةالعامة, الرياض عدد78, ابريل.
- كوهين, ستيفن .(1997), ترجمة عبد الرحمن هيجان, إدارة الجودة الكلية في الحكومة, دليل عملي لواقع حقيقي , معهد لإدارة العامة, الرياض, ,ص51.
- المحياوي, قاسم.(2008),"إدارة الجودة في الخدمات", نيل وفرات.كوم.
- مدني, حرفوش. (1996),الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة:دعوة إلى الإصلاح الإداري,(د.ن),القاهرة, ,ص6-7.
- مطالقه, اسحق. (2000), "مستوى رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية اربد: (دراسة ميدانية)", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية, جامعة آل البيت,المفرق.
- المطيري, منيف.(2003):تقييم خدمات الرعاية الاجتماعية وبرامجها في المؤسسات الإصلاحية من وجهة نظر النزلاء, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- معلا, ناجي.(1998), "قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية:دراسة ميدانية, مجلة دراسات الأردنية, المجلد(25), العدد(2), ص ص 362-363.
- المناصير, علي.(1994),"إدارة الجودة الشاملة:دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية", رسالة ماجستير, الجامعة الأردنية,عمان-الأردن.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.(2006), ندوة بعنوان" تحسين جودة الخدمات في مؤسسات القطاع العام", القاهرة.

http://www.arado.org.eg/AradoActivitiesDetails.asp?type=N&id=106

- منظومة القضاء والتشريع في فلسطين – المقتفي,(2003) ، إعداد معهد الحقوق في جامعة بيرزيت.

http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=15397

- الناظر, رولا.(2003),"مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن", دراسة ميدانية رسالة ماجستير, الجامعة الأردنية,قسم الإدارة العامة, الجامعة الأردنية.
- النيادي, حمد.(2000),"تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك,كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- هيجان, عبد الرحمن.(1994), "منهج علمي لتطبيق إدارة الجودة الكلية","الإدارة العامة,الحجم34,العدد3, ,ص 411.
- الوقائع الفلسطينية- الفهرس السنوي العدد الحادي والسبعون، 13-08-2007 ... مرسوم رقم 7 لسنة 2007م بشأن إنشاء الهيئة العامة للشئون المدنية · مرسوم رقم 8.
- اليعقوبي, سعيد.(2005),"تقييم جودة الخدمات المقدمة من مديرية القوى العاملة بمنطقة الظاهرة في سلطنة عمان", رسالة ماجستير غير منشورة,جامعة آل البيت,الأردن.

مراجع الأجنبية

- Allen Shave and Lourance Shir(2005), "Building On Line Community Technology Journal, v14n3, p353-369.
- arasuraman,A ,Valarie Zeithaml, A and Leonard l.Berry,1985, A conceptual model of service quality and its implications for future research ,jmof marketing ,vol.49,1985.
- Benhardt, Robert, (1991), "Public Administration: An Action Orientation, Pacific Grove, California, USA: Brooks/ Cote Publishing, P.287.
- Cohen, S, and Brand, R,(1993), "Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the real World, Jossey-Bass Publishers, San Francisco. Context". Arizona State University.
- Deming, W.E,(1982),"Quality Productivity and Competitive Position", MIT Institute for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Federal Quality Institute 1990,"Federal total Quality |Management Handbook, United States Office of personal management, Washington.
- Gronroos, C(1984), "Relationship Approach to Marketing in Service
- Joseph, Jablonski(1993), "The Leadership Challenge For Woman College Presidents", Institives, v.57,44, p1-10.

- Kotler Philip and Gary Armstrong, (2001), "principles of marketing, ninth edition prentice hall international ,inc, USA, P.7.
- Lages,L and Erenandes,J.(2005)."The servqual scale: Amulti- item instrument for measuring Service Personal Values". Journal of Business Research,V.58,N.11,PP.1562_1572.
- Lemmens, F and Donker, M (1990).Quality evaluation by clients,a metastudy of satisfaction research in mental health care.Nederlands:Utrecht.
- Logothetis, N,(1992), "Managing for Total Quality from Deming to Taguchi and SPC, Prentice Hall, London, P.32.
- Longenker and Scazzero(1996),"Navigation Learning Through Community Service Learning. Eric, ED, 416065.
- Morgan, Colin and Murgatroyd, (1994)"Total Quality Management in the public Sector, An International Perspective, Open university press, Philadelphia, p8.
- -Nelson, Tsang and Hailin Qu, Service Quality in china s hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers, International j. of contemporary Hospitality management, Vol-12, No.5, 2000, p.p.316-326.
- Oliver, J(1980), "Measuring Outcomes in Performance- Bassed Public Manager 22,l (Spring 1993):32-35. Swiss, James .
- Richard A Spreng and Robert D.Mackoy ,an Empirical examination of a model of perceived service Quality and satisfaction mj of retailing ,vol .72,p.201 .
- Robert Johnston, (1997) ,identifying the critical determinates of service quality in retail banking :importance and affect ,international j of bank Marketing .vol.15,No.4,.
- Robert, kornesky and other(2004), "Total Quality Improvement Guide For Institutions Higher Education".
- Sasser and others(1978), " Management of service operation", text, cases, and readings.
- Skinner, Steven j, (1990) ,"Marketing ,Hoaghton Mittlin co ,Boston ,1990 ,p.632.
- Steven A Taylor and Thomas L-Baker, 1994 ,"An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of customer's purchase intention ,j,of retailing ,vol(70),no(2), ,p.p 163-178.
- Stewart, Robison, 1999, "Measuring Service Quality :current thinking and Future Requirements Marketing Intelligence and Planing Vol.17, No.1, P.23.
- Stupak, Ronald. J, (1993) "Driving Forces for Quality Improvement."

- Sungchul,Y and Hyvnsuk,S.(2004)."Ensuring IT Consulting SERVQUAL and user salistadin : A modified measurement too". Information in Higher education.
- Tom j Brown, (1997), "using norms to improve the interpretation of service quality Measures of service marketing ,vol(11),no(1), p.p 66-80.
- Waldman, D.(1997)," Theoretical Consideration of Leadership and |Total Quality Management", Leadership Quarterly, Vol. 4, No. 1, pp. 65-79.
- William j, (1967) .Station , Fundamental's of marketing ,new York .Mc- Grow, Hill, Book co,1967,p.569.
- Zeithaml, V and others (1999)."The nature and determinant of customer expectation of service quality". Journal of the Academy of marketing science, V.21, N. 1,PP.1_12.

ملحق 1.3: لجنة تحكيم أداة الدراسة(الاستبانة)

.1	أ . د عبد الناصر قدومي	جامعة النجاح الوطنية
.2	أ. طارق الحاج	جامعة النجاح الوطنية
.3	د. سلام فقها	جامعة النجاح الوطنية
.4	د. زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة
.5	د. كفاح حسن	جامعة القدس المفتوحة
.6	د. عفيف زيدان	جامعة القدس "أبو ديس"
.7	د. نضال محمود	جامعة بيرزيت
.8	د. ماهر أبو ماضي	جامعة بيرزيت
.9	د. محمد فرحات	جامعة بيت لحم

ملحق2.3: أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة موظفو المؤسسات الحكومية و المستفيدون منها في محافظة طولكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد جودة الخدمات من المستلزمات الأساسية والمهمة فـي الوقـت الـراهن لنجاح المؤسسات الحكومية. وتهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أرائكـم حول جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية . ويقوم الباحـث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان

" الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية في محافظة طولكرم بين الواقع وسبل التطوير "

راجيا الإجابة على أسئلة الاستبانة بعد قراءتها بتأن وذلك لأغراض البحـث العلمي

الباحث

أولا : البيانات الشخصية :

يرجى وضع إشارة (✓) بما ينطبق عليها

- **الفئة المستهدفة**: موظف في المؤسسة ( ) مستفيد من المؤسسة ( )
- **الجنس** : ذكر ( ) أنثى ( )
- **الحالة الاجتماعية** : متزوج ( ) أعزب ( )
- **المؤسسة المستهدفة** : مكتب محافظة طولكرم ( ) مكتب وزارة الشؤون المدنية ( ) مكتب وزارة الداخلية ( )
- **مكان السكن**: مدينة ( ) قرية ( ) مخيم ( )
- **العمر** : 25 سنة فاقل ( ) 26-35 سنة ( ) 36-45 سنة ( ) 46 سنة فأكثر ( )
- **التحصيل العلمي** : ثانوية عامة فاقل( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )
- **عدد سنوات الخبرة (لموظفي المؤسسة فقط)**: 5 سنوات فاقل( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) 16 سنة فأكثر ( )
- **الدرجة الوظيفية (لموظفي المؤسسة فقط)** : مدير عام ( ) مدير( ) رئيس قسم ( ) موظف( )

ثانيا: الرجاء وضع إشارة(✓)في كل فقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك

الرقم	الفقرات	درجة الخدمة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أولاً : مجال الاعتمادية :						
1	قيام موظفي المؤسسة بعملهم بكفاءة					
2	إصغاء موظفي المؤسسة إلى مشكلات المستفيدين المتعلقة بمعاملاتهم					
3	إشعار موظفي المؤسسة المواطن بالاطمئنان عند مراجعتهم					

4	تمتع موظفي المؤسسة بمهارة ومعرفة عالية لخدمة المستفيد					
5	تمتع موظفي المؤسسة بالصلاحيات لحل مشكلات المستفيدين					
6	قيام المؤسسة بوضع مصلحة المستفيدين في قمة اهتمامها					
7	تفهم المؤسسة احتياجات المستفيدين					

يرجى اقتراح خمسة بدائل لتحسين الخدمات في مجال الاعتمادية ؟

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

ثانياً : مجال الإمكانات المادية و البشرية :						
8	ملائمة المكاتب التي تقدم فيها الخدمات لطبيعة الخدمة					
9	توفر أماكن مناسبة ومريحة لانتظار المستفيدين من المؤسسة					
10	استخدم المؤسسة تقنيات حديثة ومتقدمة لتحسين نوعية الخدمة					
11	كفاية الموظفين بالمؤسسة لتلبية احتياجات المستفيدين					
12	توفر أماكن خاصة لوقوف سيارات المستفيدين من المؤسسة					

يرجى اقتراح خمسة بدائل لتحسين الخدمات في مجال الإمكانات المادية و البشرية ؟

- .....
- .....

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

الرقم	الفقرات	درجة الخدمة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
ثالثاً: مجال سرعة و دقة الانجاز :						
13	سرعة استجابة المؤسسة لشكاوى المستفيدين من خدماتها					
14	حرص موظفي المؤسسة على تقديم الخدمة في مواعيدها					
15	خلو عملية انجاز المعاملات من الأخطاء					
16	قيام المؤسسة بتقديم خدمات سريعة للمستفيدين					
17	استجابة موظفي المؤسسة لاحتياجات المستفيدين مهما كانت درجة انشغالهم					
18	اتسام موظفي المؤسسة بالدقة والحرص والإتقان في انجاز المعاملات					
19	تقدم المؤسسة خدماتها بيسر وسهولة					

يرجى اقتراح خمسة بدائل لتحسين الخدمات في مجال سرعة ودقة الانجاز ؟

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

رابعاً: مجال الموضوعية في التعامل :						
20	يتعامل موظفو المؤسسة مع المستفيدين دون محاباة					
21	انجاز معاملات المؤسسة حسب الدور وبالأولوية					
22	مناسبة أوقات عمل المؤسسة مع أوقات مراجعة المستفيدين					
23	كفاية عدد ساعات العمل المخصصة لتقديم الخدمات للمستفيدين					
24	الثقة بقدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بشكل جيد ودون انقطاع					

يرجى اقتراح خمسة بدائل لتحسين الخدمات في مجال الموضوعية في التعامل ؟

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

الرقم	الفقرات	درجة الخدمة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
خامساً: مجال التعامل الحسن :						
25	لياقة مظهر الموظفين في المؤسسة					
26	ترحيب موظفي المؤسسة باستفسارات وتساؤلات المستفيدين					
27	شعور المستفيدين بالاطمئنان بالتعامل مع المؤسسة					
28	تعامل موظفي المؤسسة مع					

	المستفيدين بالترحيب والصداقة					
29	تولي إدارة وموظفي المؤسسة اهتمام فردي بكل مستفيد					
30	اتسام موظفي المؤسسة بالسعة ورحابة الصدر عند استقبال المستفيدين					
31	مساعدة المستفيدين لقضاء حاجاتهم بيسر					

يرجى اقتراح خمسة بدائل لتحسين الخدمات في مجال التعامل الحسن ؟

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

سادساً: مجال نظم وإجراءات العمل :						
32	إمكانية الوصول للمسئولين بالمؤسسة بسهولة					
33	مرونة الإجراءات التي تنظم تقديم الخدمة للمستفيدين					
34	مناسبة موقع المؤسسة للمستفيدين					
35	مناسبة التصميم والترتيب الداخلي للمؤسسة لتقديم الخدمات					
36	اهتمام المؤسسة بمظاهر النظافة والإضاءة والتكيف					

ملحق3.3: مرسوم رئاسي بشان اختصاصات المحافظين

مرسوم رئاسي

لسنة 2003

بشأن اختصاصات المحافظين .

رئيس دولة فلسطين

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

وبناء على الصلاحيات المخولة لنا ،

وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة ،

الفلسطيني رسمنا بما هو آت :-

مادة (1)

- يكون لكل محافظة محافظ يصدر بتعيينه وإعفائه من منصبه قرار من رئيس السلطة الوطنية ويكون بدرجة وزير.
- يمارس المحافظ صلاحيته في إدارة محافظته وفقا لصلاحياته المنصوص عليها في هذا القرار .

ويقسم المحافظ أمام رئيس السلطة الوطنية قبل مباشرة أعماله وظيفته اليمن التالي :

" أقسم بالله العظيم أن أكون مخلصا لفلسطين ، وأن أراعي مصالح الشعب وأحترم الدستور والقانون .. وأن أودي عملي بكل أمانة وإخلاص .

مادة (2): المحافظ هو ممثل رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية ورئيس الإدارة العامة وأعلى سلطة في محافظته ويُشرف على تنفيذ السياسة العامة للسلطة وعلى مرافق الخدمات والإنتاج في نطاق محافظته.

مادة (3): تكون للمحافظة شخصية اعتبارية مستقلة ولها ميزانيتها الخاصة .

مادة (4): يتألف الجهاز الإداري للمحافظة من المحافظ ونائبه وعدد من المستـشارين والمـوظفين الإداريين (ويكون للمحافظ اختصاصات وصلاحيات الوزير بالنسبة للموظفين الإداريين).

مادة (5): اختصاصات وصلاحيات المحافظ :-

يتولى المحافظ ممارسة الاختصاصات والصلاحيات التالية:

- الحفاظ على الأمن العام والأخلاق والنظام والآداب العامة والصحة العامة وحماية الحريات العامة وحقوق المواطنين .
- حماية الأملاك العامة والخاصة وتحقيق الأمن في محافظته يعاونه في ذلك قـادة الـشرطة والأمن العام في المحافظة وان يكون هناك اجتماعات دورية ودائمة بينهم .
- العمل على الرقي الاقتصادي والعمراني والاجتماعي فـي المحافظـة وتحقيـق المـساواة والعدالة وضمان سيادة القانون .
- اتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهة الكوارث الطبيعية والحوادث ذات الأهمية .

مادة (6): يقوم المحافظ بتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات والأوامر الصادرة من رئيس الـسلطة الوطنية أو مجلس الوزراء .

مادة (7): يقوم المحافظ بوظيفة الضابطة القضائية فيما يتعلق بالجرم المشهود ، وله إبلاغ النيابـة العامة من الجرائم الغير مشهودة والتي يطلع عليها .

مرسوم لسنة 2006

بشأن لجنة أمن المحافظة .

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية .

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

بناء على الصلاحيات المخولة لنا ،

وتحقيقا للمصلحة العامة ،

رسمنا بما هو آت :-

مادة (1): تشكيل لجنة أمن المحافظة برئاسة المحافظ وعضوية قائدي الأمن الـوطني والـشرطة ومديري الأجهزة الأمنية بالمحافظة

مادة (2): أعضاء اللجنة تقارير يومية للمحافظ عن سير الأمن والقضايا الأمنية بالمحافظة .

مادة (3): تجتمع لجنة أمن المحافظة أسبوعيا ، وكلما دعت الضرورة بطلب من المحافظ .

مادة (4): تنفذ لجنة امن المحافظة القرارات المركزية الصادرة في المجال الأمنية ، وتضع الخطط الميدانية لتطبيق القانون والنظام .

مادة (5): ترفع اللجنة تقاريرها واقتراحاتها لرئيس السلطة الوطنية .

مادة (6): على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ أحكام هذا المرسوم ، ويعمل به مـن تاريخ صدوره ، وينشر في الجريدة الرسمية .

مادة (8): المحافظ هو أعلى سلطة تنفيذية ورئيس الإدارة العامة في محافظته وعليه فللمحـافظ أن يرأس :

المجلس التنفيذي في المحافظة والذي يتكون من :

- مدراء الدوائر الحكومية في المحافظة ما عدا المحاكم والبداية العامة .
- عدد من رؤساء المجالس البلدية في المحافظة .

يرأس لجنة التنظيم والتخطيط في نطاق محافظته والذي يتكون من : عدد مـن رؤسـاء البلـديات والمجالس المحلية في المحافظة .

مادة (9): يقوم المحافظ وبالتعاون مع السلطات المختصة وفقـا للقـوانين والأنظمـة والتعليمـات المعمول بها صلاحية الإشراف والرعاية والعمل على تحقيـق الخـدمات المحليـة و التـي تهـم المواطنين في المحافظة من صحية وتعليمية وثقافية واجتماعية وعمرانية وتطويرية وغيرها .

مادة (10): على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ هذا المرسوم ويعمل به من تـاريخ صدوره وينشر في الجريدة الرسمية .

ملحق 4.3: مرسوم رئاسي بخصوص تشكيل هيئة الشؤون المدنية

مرسوم رقم (7) لسنة 2007م بشأن إنشاء الهيئة العامة للشئون المدنية

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناء على الصلاحيات المخولة لنا، وتحقيقاً للمصلحة العامة، رسمنا بما هو آت:

مادة (1): إنشاء الهيئة العامة للشئون المدنية كشخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي مرجعيتها دائرة شئون المفاوضات وتتبع لرئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية/رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية.

مادة (2): يُنقل كادر وزارة الشئون المدنية وموظفوها وثائقها كافة وموجوداتها وحقوقها والتزاماتها إلى الهيئة العامة للشئون المدنية.

مادة (3): تمارس الهيئة العامة للشئون المدنية الاختصاصات والصلاحيات الموكلة سابقاً لوزارة الشئون المدنية.

مادة (4): يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذا المرسوم.

مادة (5): على الجهات المختصة كافّة- كلّ فيما يخصه- تنفيذ أحكام هذا المرسوم، ويعمل به من تاريخ صدوره، وينشر في الجريدة الرسمية.صدر في مدينة رام الله بتاريخ: 2007/6/13 ميلادية. الموافق: 27/جمادي الأولى/ 1428 هجرية. محمود عباس رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

ملحق 5.3: نبذة عن مكتب محافظة طولكرم

تأسست محافظة طولكرم في 1995/12/10 على اثر قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وانتشارها في مدن الضفة الغربية وعين العميد عز الدين الشريف أول محافظ .

المحافظة لها شخصية اعتبارية مستقلة وموازنة خاصة بها, المحافظ هو ممثـل رئـيس الـسلطة الوطنية الفلسطينية ورئيس الإدارة العامة وأعلى سلطة في محافظته ويُشرف على تنفيـذ الـسياسة العامة للسلطة وعلى مرافق الخدمات والإنتاج في نطاق محافظته(منظومة القضاء والتـشريع فـي فلسطين, 2003).

يتألف الجهاز الإداري للمحافظة من المحافظ ونائبه وعدد من المستشارين والمـوظفين الإداريـين (ويكون للمحافظ اختصاصات وصلاحيات الوزير بالنسبة للموظفين الإداريين). للمحـافظ مهـام منها:

- الحفاظ على الأمن العام والأخلاق والنظام والآداب العامة والصحة العامة وحماية الحريات العامة وحقوق المواطنين .
- حماية الأملاك العامة والخاصة وتحقيق الأمن في محافظته يعاونه في ذلك قـادة الـشرطة والأمن العام في المحافظة وان يكون هناك اجتماعات دورية ودائمة بينهم .
- العمل على الرقي الاقتصادي والعمراني والاجتماعي فـي المحافظـة وتحقيـق المـساواة والعدالة وضمان سيادة القانون .
- اتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهة الكوارث الطبيعية والحوادث ذات الأهمية
- يقوم المحافظ بتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات والأوامر الصادرة من رئـيس الـسلطة الوطنية أو مجلس الوزراء.
- يقوم المحافظ بوظيفة الضابطة القضائية فيما يتعلق بالجرم المشهود، وله إبلاغ النيابة العامة من الجرائم الغير مشهودة والتي يطلع عليها .
- تشكيل لجنة أمن المحافظة برئاسة المحافظ وعضوية قائـدي الأمـن الـوطني والـشرطة ومديري الأجهزة الأمنية بالمحافظة.
- يقوم المحافظ وبالتعاون مع السلطات المختصة وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها صلاحية الإشراف والرعاية والعمل على تحقيق الخدمات المحلية و التي تهم المواطنين في المحافظة من صحية وتعليمية وثقافية واجتماعية وعمرانية وتطويرية وغيرها.

تتكون هيكلية المحافظة من:

- مكتب المحافظ ويتبعه مدير مكتبه ومستشاريه .
- المجلسين التنفيذي والاستشاري, يتكون المجلس التنفيذي من كافة المؤسسات الحكومية برئاسة المحافظ,أما الاستشاري فيكون من أعضاء التشريعي, وممثلي عن الهيئات المحلية, وممثلي عن النقابات وبعض الشخصيات الاعتبارية ويكون أيضا برئاسة المحافظ ومهامها المصادقة على الأوامر الإدارية والخطط الإستراتيجية للمحافظة.
- نائب المحافظ : له صلاحيات المحافظ في حال غيابه, كما له سلطة الإشراف على الإدارات العامة للمحافظة.
- ثلاثة إدارات عامة (الشؤون الإدارية والمالية, السياسات والتخطيط, الشؤون العامة).

  - الشؤون الإدارية والمالية تتكون من الدوائر التالية:

    - الشؤون الإدارية.
    - الشؤون المالية.

  - السياسات والتخطيط تتكون من الدوائر التالية:

    - الشؤون الاقتصادية والاجتماعية.
    - دائرة المشاريع.
    - الأمومة والطفولة.

  - الشؤون العامة تتكون من الدوائر التالية:

    - دائرة الصحة والبيئة.
    - دائرة الشؤون العامة.
    - دائرة الإعلام والعلاقات العامة.
    - دائرة المجالس البلدية والقروية.

ملحق 6.3: نبذة عن وزارة الداخلية

منذ أن وطأت أقدام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 ارض الوطن العظيم ما انفكـت جاهـدة بكل الإمكانات و الطاقات بالسعي لتحقيق إقامة دولة فلـسطينية ذات سـيادة وعاصـمتها القـدس الشريف, مجسده إستراتيجية بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي ومميـز وكـان قـانون الأحـزاب و الاهتمام بمؤسسات المجتمع المدني كرديف للسلطة وكانت الحكومات و الحقائب الوزاريـة وفـي مقدمتها وزارة الداخلية .

تعتبر وزارة الداخلية وكافة مديرياتها في كافة المحافظات من الوزارات التي على تمـاس مباشـر وخدماتي مع المواطن في الإيفاء بكافة مستلزماته ومتطلباته ابتداء بشهادة الميلاد مـروراً بالهويـة الشخصية و جواز السفر و انتهاء ببيان الوفاة, وبعد أن كان المواطن مصطف بطـوابير صـباحية على أبواب الإدارات المدنية أيام الاحتلال, أصبحت مديريات الداخلية مشرعة في إطـار سياسـية الباب المفتوح أمام كافة المواطنين, وبدأت مديرية وزارة الداخليـة بطـولكرم بتعزيـز موظفيهـا وتسليحهم بدورات في الداخل و الخارج وتثبيت صندوق شكاوي في مدخل المديرية للمـواطنين و اقتراحاتهم .

تضم مديرية وزارة الداخلية ست مديريات لكل دائرة مدير و للجميع مدير عام وفي كل دائرة أقسام وشعب وهذه الدوائر هي :

*أولاً : دائرة الجوازات : استطاعت أن تختزل عامل الزمن بانجاز جوزاً السفر الفلسطيني مـن خمسة عشرة يوماً واستطاعت إضافة رام الله إلى غزة بصلاحيات إصدار جـواز الـسفر وذلـك تسهيلاً على المواطنين, وتتكون مديرية الجوازات من سبعة موظفين و تنقسم دائرة الجوازات إلى :

1. قسم الاستقبال : وتقوم بمهام استقبال الطلبات المقدمة من المواطنين لإصـدار جـواز الـسفر الفلسطيني وذلك بفحص البيانات و مقارنتها مع سجل السكان على الحاسـوب وكـذلك الاهتمـام بالمرفقات مثل شهادة الميلاد وصورة الهوية وشهادات إثبات المهنة و إقرار بالموافقة من ولي أمر الأبناء و الذين هم اقل من الثماني عشر عاماً من عمره .

2. قسم التدقيق ويقوم بالهام التالية: يقوم بالتدقيق و تسجيل المعاملات على سجلات خاصـة فـي عملية الاستقبال و تاريخ الاستقبال.

3. قسم الاستيعاب و التوزيع :

- يقوم بأرشفة صورة عن المعاملات المقدمة إلى الدائرة وذلك قبل رفع المعاملة الأصلية مع المرفقات الخاصة بها في استيفاء الرسوم المقررة لمركز الوزارة لطباعة و انجاز جـواز السفر.
- تجهيز المعاملات و إغلاقها و إرفاق الكشوفات بالأسماء وعدد المعاملات و التـي سـوف ترسل إلى مركز الوزارة للطباعة .
- استقبال الجوازات المنجزة ويقوم بتسليمها إلى قسم التدقيق لتسجيلها على السجل الصادر و تثبيت أرقام الجوازات و تاريخ الإصدار على السجل الخاص في عملية الاستقبال.

*ثانياً : دائرة الأحوال المدنية :

حيث تقوم بإصدار الهويات الشخصية و بيانات الولادة و الوفاة حيث أن المواطن يحصل عليها في دقائق معدودة ,وتتكون من ستة عشرة موظف وتنقسم إلى الأقسام التالية :

1. قسم الهويات ويقوم بالمهام التالية :

- شعبة لاستقبال الطلبات .
- شعبة التدقيق و الفحص.
- شعبة المونتاج من جميع مراحله من طباعة و تدقيق وتجهيز وأرشفة.
- شعبة تسليم الهويات.

2. قسم المواليد و الوفيات :

- شعبة استقبال الطلبات و تباليغ الولادة و الوفاة .
- شعبة التدقيق و الفحص.
- شعبة المونتاج من طباعة و تدقيق وأرشفة و تجهيز.
- شعبة تسليم الشهادات " المواليد و الوفاة".

3. قسم جمع الشمل و يقوم بالمهام التالية : استقبال الطلبـات وتـدقيقها و أرشـفتها و متابعـة الطلبات المقدمة .

4. قسم الأرشيف العام للدائرة : ويعتبر هذه القسم الرئيسي و الأساسـي و المرجعيـة لجميـع المواطنين في المحافظة ويقوم بتبويب وترتيب هذه الملفات حسب أرقام الهويـات لـسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة ,وكذلك المحافظة و العناية بالأرشيف الخاص بسجلات المواليد و الوفيات وترقيمها وترتيبها حسب المدن و القرى و تاريخ الميلاد .

5. قسم الحاسوب و يقوم:

- شعبة لإدخال المعلومات المقدمة .
- التصوير على جهاز الماسح الضوئي لتحديث صورة المواطن التقدم بالطلب.
- الطباعة و التدقيق.
- أرشفة الانجاز على الحاسوب لبيان الحركات التي تمت لانجاز المعاملة و تاريخ التعديل.

ثالثاً : دائرة الشؤون الإدارية و المالية : مناط لها مهمة تـوفير مـستلزمات الـدوائر مـن كافـة احتياجاتهم المكتبية و الإشراف بالتزام كافة الموظفين بدوامهم وإجازاتهم ومغـادرتهم ومتابعـة أي مشكلة يتعرض لها الموظف و القيام على حلها , وتتكون من ستة موظفين وتنقسم إلى ثلاثة أقـسام هي :

1. الشؤون الإدارية :

- السكرتارية .
- شؤون الموظفين.

2. الشؤون المالية :

- متابعة احتياجات "المديرية" .
- متابعة الاستحقاقات المالية.
- الصيانة "للأجهزة".
- السلفة النثرية "قرطاسيه ,لوازم ... الخ.

3. الأرشيف : لحفظ الوثائق في السجلات الصادر و الوارد وحفظها في ملفات مرقمـة حـسب الترتيب الأبجدي لسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة بالسرعة المطلوبة .

رابعاً : دائرة الشؤون العامة :تعني بمهام ترخيص الجمعيات الخيرية و الهيئات الأهلية و إصـدار شهادات حسن السير و السلوك وعدم الممانعة لكافة المهن بالترخيص و كذلك تقـوم بمتابعـة أيـة مشاكل تعيق ترخيص تلك الجمعيات و الإشراف على أعمالها ,وتتكون تسعة موظفين موزعين على أقسامها ومن أقسام هذه المديرية و المهام الخاصة بكل قسم :

1. قسم الجمعيات الخيرية و الهيئات الأهلية:

- القسم المختص بتسجيل تقديم الطلبات بعد دراستها من الناحية القانونية وإقرارها أو عـدم إقرارها.
- الإشراف على عملية الانتخابات الخاصة بالجمعيات و الهيئات المـسجلة لمجلـس الإدارة "الهيئة الإدارية" .
- متابعة إجراءات الترخيص و الإشراف على الجمعيات و الهيئات الأهلية.
- متابعة النشاطات النسوية في المحافظة و المشاركة في متابعة الندوات.

2. قسم الشؤون السياسية و الحزبية و يقوم بالمهام التالية :

- متابعة الأحزاب السياسية .
- حضور الندوات و الاحتفالات وورشات العمل و صياغة التقرير .
- متابعة الانتخابات و المتابعة و التفتيش وما يصدر من بيانات و بلاغات.
- متابعة تراخيص كافة المهن و إعطاء عدم الممانعة ومن هذه المهن صالونات التجميـل و الحلاقة و البلياردو أو غيرها.
- متابعة النشاطات الدينية و الوطنية في الصالات المختلفة.

3. قسم الخدمات و النشاطات العامة و يقوم بالمهام التالية :

- متابعة تراخيص كتبة العرائض و التفتيش و إصدار شـهادات حـسن الـسير و الـسلوك وشهادات لمن يهمه الأمر.
- صرف تصاريح الخروج على كتبة العرائض المرخصين .

4. قسم الأرشيف و يقوم بالمهام التالية: أرشفة التعاميم و القرارات و المراسـلات الـصادرة و الواردة وتبويبها ومتابعة القوانين و القرارات .

خامساً : دائرة التأشيرات و الاقامات : تقوم باستقبال المعاملات الخاصة بالسفر للخارج للمواطنين الذين يريدون الذهاب إلى الأردن و يحملون هوية غزة حيث تقوم بالمصادقة على مـنحهم موافقـة الحكومة الأردنية السفر و القيام بإعطاء تصاريح الخروج اليومية إلى الأردن , وكذلك تقوم بإنجاز تمديد الاقامات للمقيمين بأرض الوطن للأخوة المواطنين و الذين يرغبون بالسفر إلى الدول الأجنبية أي أن الدائرة تقوم بالتسهيل على الإخوة المقيمين و المواطنين بانجاز معاملاتهم بالطرق الرسمية, وتتكون من موظفين اثنين وتنقسم إلى:

أ. قسم التصاريح و المهام التي يقوم بها.

- يقوم باستقبال الطلبات من التراخيص وتبويبها في سجلات .
- يقوم بتجهيز المعاملات و إرفاق الكشوفات بأسماء أصحاب المعاملات.

ب.قسم التأشيرات استقبال و تدقيق الطلبات و تسليم التأشيرات و الأرشفة و التبويب و المتابعة
ج. استقبال الطلبات و التسليم و المتابعة و الأرشفة لها.

سادساً : دائرة العلاقات العامة وتتكون من موظفين اثنين :-

2. قسم العلاقات العامة و ينقسم إلى:

- قسم الإعلام : ينطق باسم المديرية وشؤونها و أخبارها و فعالياتها و نشاطاتها و التعريـف بها و بأهميتها من خلال عمل و إصدار مجلات أو نشرات تعرف المواطن بعمل المديرية بجميع دوائرها .
- التدريب :يقوم بإيفاد بعثات تدريبية لكوادر موظفيها ودراسة حاجة الأخوة الموظفين كل في اختصاصاته و العمل على توفير أفضل الطرق و المعرفة مع تطور التكنولوجيا العالمية و الأساليب الإدارية و العلمية و تقوم كذلك الجامعـات و تعـريفهم بـالوزارة و مـديرياتها ووظيفة عملها و كيفية انجاز معاملاتها.

سادساً : مكتب أمن المؤسسات : ويتكون المكتب من مندوبين "جهاز الأمن الوقـائي ,والمخـابرات العامة و الاستخبارات العسكرية " حيث يقوم باستقبال المعاملات و التي لها علاقة بها من الأخـوة مدراء الدوائر في المديرية بشكل مراسلات ورقية متمثلة في إصدار حسن السير و السلوك وخـتم معاملات الجوازات و البحث الأمني حول هذه المواضيع وكذلك الوكالات بخصوص جواز الـسفر الفلسطيني و الهويات المصادرة و المفقودة وعملية التشخيص لأصـحاب العلاقـة و كـذلك خـتم المعاملات الخاصة للأخوة العسكريين و متابعتها , أي هو يقوم بتسهيل المهام المطلوبـة للأخـوة لمراجعين لانجاز معاملاتهم في المديرية دون الرجوع إلى مراكز الأجهزة الأمنيـة إلا إذا تطلـب الأمر.

ملحق 7.3: نبذة عن هيئة الشؤون المدنية

أنشأت وزارة الشؤون المدنية منذ النشأة الأولى للسلطة الوطنية الفلسطينية لتكون الجهـة الرسـمية الوحيدة المخولة بالاتصال بالجانب الإسرائيلي من اجل التسهيل على المواطن الفلسطيني في تسيير أموره المتعلقة بالجانب الإسرائيلي.

تم تعديل اسمها إلى هيئة الشؤون المدنية سنة 2007, وهي هيئة لها شخصيتها المستقلة وموازنـة خاصة وموظفيها يخضعون لقانون الخدمة المدنية(منظومة القضاء والتشريع في فلسطين, 2003).

خصوصا ونحن نعلم أن كثير من المعاملات التي تخص المواطنين لا بد لهـا أن تحـصل علـى موافقة الجانب الإسرائيلي بسبب خضوع مناطق كثيرة للسيطرة الإسـرائيلية وهـي مـا تـسمى بالمناطق (C) إضافة للتنسيق للوصل إلى جناحي الوطن (الضفة ,غزة)ودخول البـضائع للمنـاطق الفلسطينية وغيرها من المصالح الفلسطينية .

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات