



كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل:

"المشاكل وسبل التطوير"

إعداد

مريم عبد الجليل عمرو

إشراف

د. محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2020

## إجازة الرسالة

اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل: "المشاكل وسبل التطوير"

إعداد الطالبة

مريم عبد الجليل عمرو

إشراف

د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ 2021/1/26م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
.....	د. محمد عمرو / مشرفاً ورئيساً
.....	د. سمير الجمل / ممتحناً خارجياً
.....	د. محمد الجعبري / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1442هـ - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا تَقْدِمُوا لِأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾

(البقرة: 110)

## الإهداء

الى قدوتي الاستثنائية بكل حالاتها.. امي

الى طبيب قلبي ومصدر قوتي.. زوجي

الى الوالدة الثانية والمعطاءة الأولى.. والدة زوجي

الى اشقاء الروح ورفقاء الطفولة.. اختاي وأخي

الى أجمل ما رزقت.. سارة، مجد، ليث

الى رائحة الياسمين التي رحلت برفقة من غادرونا

الى المؤثرين بضع ايام والهاربين الى الابد

"الى من كانوا لون السلام إذا احتاج السلام الى فصيلة"

**إقرار:**

أقر أنا مُعدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

**التوقيع:**.....

مريم عبد الجليل عمرو

**التاريخ:**

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين سيد الأولين والآخرين سيدنا محمد عليه أفضل صلاة وأتم تسليم وبعد.

أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والعرفان الى من كان لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذه الدراسة وهنا لا بد لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور محمد عمرو الذي أشرف على رسالتي وبذل كل جهد ممكن ومنحني وقته واهتمامه ونصحه وتوجيهه فكان نعم المرشد والمشرف لإتمام دراستي فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الممثلة بالدكتور ..... ممتحناً خارجياً، والدكتور ..... ممتحناً داخلياً على ما قدموه لبحثي ليرتسم بأبهى الصور ويكون بأجمل حال.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أدوات الدراسة، والشكر موصول إلى كافة المواطنين الذين تفضلوا بتعبئة الاستبيان.

ولا أنسى أساتذتي في البرنامج الذين نلت منهم العلم الكثير ولم يبخلوا علينا بأي شيء أعضاء الهيئة التدريسية جميعاً وشكر خاص لعميد كلية الإدارة الأستاذ الدكتور سمير ابو زنيد لتميزه في طرح الافكار وقدرته على المساعدة دائماً.

واخيراً كل الشكر الى المؤسسة التي احتضنتني بلدية الخليل، والقائد الأول لدائرة خدمات الجمهور في بلدية الخليل السيد علي محمد عوني الصغير الذي ابدى كل الاهتمام والمساعدة لإتمام هذه الرسالة وساهم في تقديم الافكار والمقترحات التي كان من شأنها اثراء هذا العمل.

وأخيراً لا يسعني إلا أن أدعوا الله التوفيق والسداد وأن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم.

## فهرس المحتويات

.....	إجازة الرسالة
أ.....	الإهداء
ب.....	إقرار
ت.....	شكر وتقدير
ث.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ذ.....	فهرس الملاحق
ر.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
س.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>1</b> .....	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2.....	مقدمة
5.....	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7.....	اهداف الدراسة
8.....	أهمية الدراسة
9.....	حدود الدراسة:
10.....	مصطلحات الدراسة
13.....	نموذج الدراسة
<b>14</b> .....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
15.....	الإطار النظري
15.....	أولاً: الاتجاهات
15.....	مفهوم الاتجاه
17.....	أهمية الاتجاهات
17.....	خصائص الاتجاهات
18.....	الاتجاه والرأي
19.....	الاتجاه والاعتقاد
19.....	الاتجاه والقيم
20.....	الاتجاه والميل
20.....	تصنيف الاتجاهات
21.....	وظائف الاتجاهات
22.....	تكوين الاتجاهات
23.....	تغيير الاتجاه
24.....	ثانياً: الخدمات
24.....	مفهوم الخدمة

26.....	خصائص الخدمات
27.....	أصناف الخدمة
27.....	مكونات الخدمة
28.....	مصفوفة الخدمة
29.....	دورة حياة الخدمة
30.....	بلدية الخليل
32.....	الدراسات السابقة
32.....	أولاً: الدراسات العربية:
43.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
47.....	تعقيب على الدراسات السابقة:
<b>49.....</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
50.....	مقدمة
50.....	منهج الدراسة
51.....	مجتمع الدراسة
51.....	عينة الدراسة
53.....	ثبات الأداة
54.....	صدق الأداة
58.....	خطوات تطبيق الدراسة
58.....	متغيرات الدراسة
59.....	المعالجة الإحصائية
60.....	مفتاح التصحيح
<b>62.....</b>	<b>الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة</b>
63.....	نتائج أسئلة الدراسة
<b>113.....</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
114.....	أولاً مناقشة النتائج:
134.....	ثانياً التوصيات وسبل التطوير:
141.....	المصادر والمراجع
141.....	أولاً المراجع العربية:
149.....	الملاحق



## فهرس الجداول

- جدول(1): خصائص عينة الدراسة من الجمهور متلقي الخدمة: .....51
- جدول (2): معاملات الثبات لمحاور الدراسة ..... 54
- جدول (3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المكون المعرفي. .... 55
- جدول (4): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المكون العاطفي. .... 56
- جدول (5): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المكون السلوكي. .... 57
- جدول (6): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحور واقع إمكانات التميز والدرجة الكلية لها. .... 57
- جدول (7): مفتاح التصحيح الخماسي ..... 60
- جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة التي تقيس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل. .... 63
- جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المكون المعرفي. .... 64
- جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المكون العاطفي. .... 67
- جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المكون السلوكي. .... 70
- جدول (12): الأعداد والنسب المئوية لإجابات المواطنين حول استفادتهم/عدم استفادتهم من خدمات بلدية الخليل. .... 73
- جدول (13): الأعداد والنسب المئوية لإجابات المواطنين حول تقييماتهم لخدمات بلدية الخليل. .... 74
- جدول (14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المواطنين حول تقييماتهم لخدمات بلدية الخليل. .... 75
- جدول (15): نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير الجنس. .... 76
- جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير العمر. .... 78

- جدول (17): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير العمر.....79
- جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....80
- جدول (19): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.....81
- جدول (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير المهنة.....82
- جدول (21): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير المهنة.....83
- جدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير نوع متلقي الخدمة.....84
- جدول (23): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير نوع متلقي الخدمة.....85
- جدول (24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير مدة تلقي الخدمات من البلدية.....86
- جدول (25): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير مدة تلقي الخدمات من البلدية.....87
- جدول (26): نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي.....88
- جدول (27): نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي.....89

- جدول (28): نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية. 90.....
- جدول (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير زيارة مركز خدمات الجمهور. 91.....
- جدول (30): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير زيارة مركز خدمات الجمهور. 92.....
- جدول (31): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير زيارة مركز خدمات الجمهور. 93.....
- جدول (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء. 94.....
- جدول (33): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء. 95.....
- جدول (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه. 96.....
- جدول (35): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه. 97.....

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): أداة الدراسة ..... 150
- ملحق رقم (2): أسماء السادة المحكمين ..... 156
- ملحق رقم (3): أسماء الأشخاص التي أجريت معهم المقابلات ..... 157
- ملحق رقم (4) قانون الهيئات المحلية الفلسطينية ..... 158
- ملحق رقم (5): اسئلة المقابلات ..... 162
- ملحق رقم (6): دليل ارشادي لأليات تطبيق التوصيات المقترحة ..... 164

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل: المشاكل وسبل التطوير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (36) فقرة، مقسمة على (3) محاور تمثل مكونات اتجاهات المواطنين نحو الخدمة المقدمة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (288) مواطناً ومواطنة من (متلقي الخدمة) الذين يزورون مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل، اختيروا بالطريقة العشوائية القصدية، كما استخدمت الباحثة الأسلوب النوعي وذلك بعمل ستة مقابلات منفصلة مع إدارة البلدية من رئيس البلدية و أعضاء المجلس البلدي و بعض مدراء الدوائر، وقد أظهرت النتائج أن اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل مرتفعة، كما تبين بأن أعلى الدرجات كانت درجة المكون المعرفي وهي مرتفعة، يليها درجة المكون السلوكي وهي مرتفعة، وأخيراً درجة المكون العاطفي وهي متوسطة.

كما تبين أن أعلى درجة كانت درجة تقييم المواطنين لخدمة الكهرباء وهي مرتفعة يليها خدمة شهادات البلدية بجميع أنواعها وهي متوسطة يليها خدمة المياه بدرجة متوسطة يليها خدمة جمع النفايات بدرجة متوسطة يليها خدمة ترخيص الأبنية والصرف الصحي بدرجة متوسطة وأخيراً خدمة تعبيد الطرق وصيانتها بدرجة منخفضة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، نوع متلقي الخدمة، مدة تلقي الخدمات من البلدية، وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي، وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي، وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية، معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء، معدل الاستهلاك الشهري للمياه).

بينما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير زيارة مركز خدمات الجمهور عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون المعرفي، حيث كانت الفروق لصالح المواطنين الذين يزورون مركز خدمات الجمهور كل أسبوع مقابل المواطنين الذين يزورون مركز خدمات الجمهور عند الحاجة لخدمة فقط.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: تفعيل الوسائل الكافية التي من شأنها سماع مشاكل المواطن وتحليلها ومعالجتها من خلال طرق سهلة وفعالة. والعمل بشكل فعلي على تحديث بيانات المواطنين بصورة مستمرة حيث ان مشكلة البيانات هي أحد المشاكل الرئيسية المسببة لاستياء المواطنين وذلك من خلال التشبيك وربط البيانات مع دائرة ضريبة الاملاك ووزارة الداخلية وغرفة التجارة والصناعة، وضرورة العمل على تحديث الانظمة الالكترونية بصورة تجعل من المنظومة هي المحرك الاساسي للعمل وان لا يكون العمل متوقف على موظف معين وذلك من خلال اليات اشعارات الطلبات المتأخرة وأنظمة تقييم الأداء، وتكثيف العمل الميداني بصورة كبيرة. حيث ترى الباحثة ان العمل الميداني هو الحل لكثير من المشاكل في مركز خدمات الجمهور وفي البلدية ككل، الاستثمار في موظفي مركز خدمات الجمهور بصورة فعالة ومختلفة وذلك من خلال التدريب المستمر في كيفية خدمة العملاء وايجاد انظمة داخلية لشروط توظيفهم وتدويرهم وتدريبهم، كما اوصت الباحثة باتباع نظام الاجتماعات الشهرية للموظفين التي من شأنها مناقشة مشاكلهم في العمل ومشاركتهم في وضع الخطط الجديدة ومحاولة اخذ اقتراحاتهم التي من شأنها تطوير سير العمل. وغيرها من النتائج والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** اتجاهات المواطنين، مركز خدمات الجمهور، بلدية الخليل، المكون المعرفي، المكون السلوكي، المكون العاطفي.

## **Abstract**

The study aimed to identify the Citizen's attitudes toward the services provided by Hebron municipality: problems and ways of development, and the study used the descriptive analytical approach, where the researcher built a questionnaire consisting of (36) paragraphs, divided into (3) axes representing the components of the attitudes of citizens towards the service provided. The study was conducted on a sample consisting of (288) male and female citizens (service recipients) who visited the public services center in the Hebron municipality, they were chosen by random and intentional method, and the results showed that citizens' attitudes towards the services provided at the public services center in the Hebron municipality are high, It was also found that the highest score was the degree of the cognitive component, which is high, followed by the degree of the behavioral component, which is high, and finally the degree of the emotional component, which is medium.

It was also found that the highest degree was the citizens' evaluation of the electricity service, which is high, followed by the municipality's certification service of all kinds, which is medium, followed by the water service with a medium degree, followed by the waste collection service with a medium degree, followed by the building licensing and sanitation service with a medium degree, and finally the paving and maintenance service with a low degree.

The study found that there are no statistically significant differences in the averages of citizens' attitudes towards the services provided at the Public Services Center in the Hebron Municipality attributable to variables: (gender, age, educational qualification, profession, type of service recipient, the period of receiving services from the municipality, the presence of an electricity subscription in the name Personal, the presence of a water subscription in the personal name, the presence of personal relationships or acquaintances in the municipality, the average monthly consumption of electricity, the average monthly water consumption).

While the study found that there are statistically significant differences in the averages of citizens towards the services provided in the public services center in the municipality of Hebron due to the variable visiting the public services center in all fields of study except for the field of cognitive component, where the differences were in favor of citizens who visit the public services center every week for citizens who visit the public service center when they need a service only.

In the light of the results of the study, the researcher recommended a set of recommendations, the most important of which are: Enabling sufficient means that will hear the problems of the citizen analyze them and address them through easy and effective methods. Actively working on updating citizens data continuously, as the accuracy of the data problem is one of the main problems that cause citizens 'dissatisfaction, through networking and linking data with the Property Tax Department and the Ministry of Interior and the Chamber of Commerce and Industry, and the need to work to update electronic systems in a way that makes the system the primary driver of work And that the work is not dependent on a specific employee, through the mechanisms of late request notifications and performance evaluation systems, and increase the rate of field work, invest in the customer services center's employees through training and motivation programs, also the necessity of enabling the ideas of monthly meetings for employees and departments and supporting the procedure's follow up programs .

**Key words:** Citizen Attitudes, Public Service, Hebron Municipality, Cognitive component, behavioral component, emotional component.



الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

تعاني المنظمات الحكومية وشبه الحكومية من عدة مشاكل تمثل عائقا أمام تطورها، كما تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية، والتي تفرض عليها القيام بمجهودات معتبرة وفي جوانب عدة، لتحقيق الانسجام الداخلي فيها والتكيف مع متطلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وضمان بقاءها واستمرارية نشاطها مرهون بسعي هذه المنظمات لتطوير وتحسين أداءها في مختلف المجالات، بما يضمن تحقيق أداء متميز لها، من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية، تتم وفقا للمعايير الدولية. فالأداء المتميز للمنظمات الحكومية وشبه الحكومية يتحقق باعتماد عدة سياسات واستراتيجيات حديثة، تساهم في تطوير الأداء المؤسسي فيها، وتحقيق التميز والتفوق (عبد الرزاق، 2005).

وبما ان البلديات كمؤسسات تابعة لوزارة الحكم المحلي فهي أقرب بعملها للمؤسسات الحكومية من الخاصة، بالإضافة الى انها المصدر الوحيد للخدمة التي تقدمها، فليس هناك وجود لمنافس أو مؤسسة اخرى يمكن للمواطن ان يتوجه اليها لتلقي الخدمة وهذا النوع من احتكار الخدمة قد يؤدي الى تدني جودتها حيث ان تركيز الادارة يتجه في التخطيط الى مناحي اخرى بدلا من التركيز على العملاء والاستثمار في زيادة مستويات الرضا والولاء لديهم. كما ان ما يميز البلديات عن المؤسسات الحكومية هو ميزانيتها المستقلة الامر الذي يجعل البلديات أكثر تحكما بإجراءاتها الداخلية وبالتالي أكثر مرونة في التطوير والتغيير، وكما تتبع اهمية البلديات من طبيعة الخدمات التي تقدمها؛ حيث تمتاز هذه الخدمات بحيوتها واهميتها في حياة المواطن فلا يمكن لأي شخص الاستغناء عن خدمات: الكهرباء، المياه، الصرف الصحي، تنظيم الطرق والمباني. الخ ومن منطلق اهمية هذه الخدمات تكمن اهمية الدراسة .

قسم خدمة العملاء هو من الاقسام التي اعتدنا ان نجدها دائما في شركات القطاع الخاص وهو قسم يعنى بمعرفة احتياجات العميل والسعي لإرضائه، وتتنافس شركات القطاع الخاص لتطوير هذه الاقسام وتحسين خدمتها ولكسب ثقة الزبائن وزيادة ارتباطهم بمنتجاتها أو الخدمات التي تقدمها، وعليه فان قسم خدمة العملاء اكبر بكثير من ان تسعى لحل مشكلة العميل أو ان تجيبه على سؤال ما، كما ان هذه المهمة ليست مهمة الموظفين العاملين في ذلك القسم بل هي مهمة جميع العاملين في المنشأة؛ ولكن يتوجب التنويه بان مراكز خدمات الجمهور لا تزال تعتبر حديثة النشوء في البلديات وهذا ما قد يفسر تقليدية هذه المراكز وبعدها عن التطوير المستمر.

ومن يقوم بزيارة اي منشأة حكومية فان أكبر هدف بالنسبة له انجاز ما جاء من اجله بغض النظر عن اسلوب أو الية ذلك الانجاز، بل ان مفهوم انجاز المعاملات الحكومية ارتبط بشكل كبير بالوساطات والعلاقات، ولكن مؤخرا أصبح هناك توجه لتحسين وتطوير مستوى اداء الجهات الحكومية وشبه الحكومية، حيث أصبح التوجه للتعامل مع المراجع بانه عميل والسعي لتحويل الصورة النمطية لخدمته، وان هذا التوجه من شأنه رفع مستوى الخدمة المقدمة في المؤسسات الحكومية والبلديات ورفع جودتها لكي تتنافس المؤسسات الخاصة في مستوى التقديم. فإن بناء وتعزيز الثقة في اداء القطاع الحكومي وشبه الحكومي أصبح ضرورة ملحة، ولن تأتي هذه الثقة الا بتحسين وتطوير الاداء ومواكبة التطلعات والتوقعات وتقديم الخدمة بأفضل مستوى كأنها واجب من حق العميل وليست امرا تتفضل بها الجهات الحكومية. وهذا هو الحال ايضا بالنسبة للبلديات والمؤسسات التابعة للحكم المحلي (أبو الحاج، 2015).

فمن خلال تحقيق الرضا يصبح بإمكان المؤسسة أن تحتفظ بقوة عمل مستقرة طموحة مقبلة على أداء العمل، كما يؤدي الرضا إلى تقوية ولاء الأشخاص، ما يدفعهم إلى الاستمرار في العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى أن الرضا للعميل أو المواطن يجعله يتبنى أهداف المؤسسة،

ويعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وهذا الشعور بالمتعة والرضا والانجاز في العمل ينعكس على حياة الفرد الخاصة ويضفي عليها نوعاً من المتعة والرضا والسعادة (أبو عمرة، 2011).

ومن المثير للاهتمام هو خصوصية البلديات وخصوصية المواطن كعميل لهذه المؤسسة، حيث ان العميل الراضي هو عميل سعيد لأي مؤسسة خاصة في حين ان العميل الراضي في البلديات هو مواطن سعيد تنعكس اعماله ورضاه في صورة أكبر تصل نتائجها لتحسين الوضع العام في الدولة ككل. ولذلك فان الجهود المبذولة لتحقيق رضا وولاء هذا العميل (المواطن) لها أثر مباشر في زيادة انتمائه وتعزيز مبدأ المواطنة لديه بشكل اساسي.

وللتعرف على توقعات العميل يجب أن يكون هناك اتصال دائم بالعملاء من خلال تطبيق أساليب تساعد في ذلك، بالإضافة إلى معرفة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة عن طريق قياسه على فترات لتحديد الخلل في عملية تقديم الخدمة ومعالجته (بوعنان، 2007).

شهدت السنوات الأخيرة تزايد أهمية المراكز الخدمية ومنها البلديات نظراً لتزايد أعداد العاملين بها والعملاء الذين تخدمهم، بالإضافة لدورها في تنمية القطاعات الاقتصادية للدول. وتزامن مع تزايد الاهتمام بالصناعات الخدمية تزايد إدراك ووعي الباحثين والممارسين في صناعات الخدمات ومنها البلديات بأهمية الجودة، ودورها في تحقيق رضا الجمهور (عبود، 2012).

وبالرغم من الدور الهام الذي تلعبه الجودة في المؤسسات الخدمية فإن قياس الجودة الخدمية ما زال حديث العهد وموضع جدل بين الباحثين والممارسين من جهة. وغير مستخدم بطريقة منهجية من جانب الإدارة في مؤسسات الخدمات من جهة أخرى (سومر، 2008).

وإن جودة الخدمة في مركز خدمات الجمهور تعتبر ميزة نسبية تحتم على إدارة المؤسسة توظيفها في الاتجاه الذي يعزز من مكانة المؤسسة (البلدية). لذلك يجب على إدارة المؤسسة أن

تدرك أن قدرتها التنافسية وتعزيز أوضاعها لدى المواطنين لا يكمنان فيما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات متعددة ومتنوعة بل في تحقيق مستويات جودة عالية فيما تقدمه من خدمات للمواطنين .

ومن منطلق الحرص على تقديم خدمات تتميز بالكفاءة والجودة تعتمد على مبدأ تبسيط الإجراءات في مركز خدمات الجمهور، وبهدف تخفيف العبء الإداري وتيسير إنجاز المعاملات للمراجعين، فقد حرصت البلديات كغيرها من المؤسسات على تطوير خدمة الجمهور وتنظيمها لتقوم على تقديم الخدمات للجمهور، من خلال التسهيل عليهم وإرشادهم في إنجاز المعاملات في أسرع وقت ممكن. فخدمة المواطن واجب وأمانة لأي مؤسسة، ومعيار الجودة في العمل يعني تحمل المسؤوليات وتنفيذ المهام من قبل الموظف (مقدم الخدمة) بأسلوب متميز وحضاري (العوضي، 2018).

إن تقديم الخدمة للمواطن لا يعني بأي حال من الأحوال التوقف عند تقديمها وحسب، بل إن معايير الجودة في الإدارة الحديثة تقتضي أن تقوم المؤسسة بالتقييم الدوري والمستمر لأدائها والتأكد من سوية الخدمات المقدمة وبالتالي

تحقيق درجة عالية من رضا متلقي الخدمة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي سعت لقياس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور: مشاكل وحلول.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل، حيث ان الخدمات المقدمة من قبل بلدية الخليل هي خدمات ذات اهمية عالية من حيث طبيعتها فهي خدمات تتسم بالحيوية و اثرها الكبير في تسهيل حياة

المواطن و ارتباطها بشكل مباشر بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، وقد تعرضت الخدمات البلدية للتطور التدريجي النوعي والكمي، إلا أنها في نفس الوقت لم تسلم من الانتقادات من قبل العديد من المواطنين الأمر الذي دفعها إلى تبني فلسفة التطوير المستمر لمواجهة هذه الانتقادات وتحسين خدماتها من خلال تحقيق مستويات جودة عالية فيما تقدمه من خدمات للمواطنين، وإن رضا الجمهور من أهم الوسائل التي تحقق للمؤسسات أهدافها في تنمية السلوك الإبداعي لدى منسوبيها، وإيجاد الدوافع لبذل مزيداً من الجهد، وبناء على ما سبق، ولفحص مدى فعالية هذه المراكز في تسهيل تقديم الخدمات من قبل البلديات، وتحسين جودتها للمواطنين؛ فقد ارتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة من أجل الحصول على التغذية الراجعة، ومعرفة اتجاهات متلقي الخدمات المقدمة للمواطنين في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل ومدى رضا المواطنين عن هذه الخدمات، وذلك من أجل قيام وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية والجهات الداعمة بتقييم التجربة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

### وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل: المشاكل وسبل التطوير؟  
وانبثق عنه الأسئلة التالية:

1. ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي؟
2. ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي؟
3. ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي؟

4. ما هي تقييمات المواطنين لخدمات بلدية الخليل حسب استفادتهم منها؟
5. هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، نوع متلقي الخدمة، مدة تلقي الخدمات من البلدية، وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي، وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي، وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية، زيارة مركز خدمات الجمهور، معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء، معدل الاستهلاك الشهري للمياه؟

### اهداف الدراسة:

#### تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة لهم من قبل مراكز خدمة الجمهور.
2. التعرف على اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي.
3. التعرف على اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي.
4. التعرف على اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي.
5. التعرف على تقييمات المواطنين لخدمات بلدية الخليل حسب استفادتهم منها.
6. التعرف على طبيعة واتجاه الفروق أو الاختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، نوع متلقي الخدمة، مدة تلقي الخدمات من البلدية، وجود اشتراك كهرباء

بالاسم الشخصي، وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي، وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية، زيارة مركز خدمات الجمهور، معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء، معدل الاستهلاك الشهري للمياه؟

7. وضع النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد كل من الموظفين والمدراء في مراكز خدمة الجمهور من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماما كبيرا في سلوك المستهلك لما له اثر كبير في نمو المؤسسات و بقائها وقدرته على جذب المستهلكين والحفاظ عليهم والقدرة على اشباع رغباتهم واحتياجاتهم وبالتالي الوصول الى ميزة تنافسية، لكن قطاع البلديات اهتمامها بسلوك المستهلك أو المواطن له ابعاد اخرى؛ فبما ان البلديات لا منافس لها في تقديم الخدمة فان محور الاهتمام يتغير، ويتم توجيهه الى مجالات اخرى بالرغم ان هكذا اهتمام له كل الشأن في رفع المستوى الاقتصادي بصورة كبرى، كما ان التركيز على سلوك المستهلك في البلديات هو الحافز الاساسي لتعزيز فكرة المواطنة لدى المواطنين وله اثر جليل في تغيير الصورة النمطية السلبية عن البلديات و مؤسساتها ومن هنا تكمن اهمية الدراسة حيث انها تخاطب قطاع مهم و حيوي.

كما وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي أجريت على مراكز خدمات الجمهور في البلديات حسب -علم الباحثة- حيث إن أغلب الدراسات بموضوع البلديات كانت تتجه في جمع المعلومات من الموظفين والإداريين وليس من متلقي الخدمة، والدراسات التي وجهت اهتمامها لمتلقي الخدمة كانت تقيس رضا المستفيدين من الخدمة دون التعمق في الاسباب والابعاد. كما تكمن أهمية الدراسة الحالية في ضرورة وجود مقياس علمي لتوفير قاعدة من



المعلومات عن تقييم المواطنين لمستوى جودة ما يقدم لهم من خدمات، ومدى رضاهم عن تلك الخدمات. وعليه؛ إن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة ستساعد مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل بشكل خاص ومراكز خدمات الجمهور في بقية بلديات فلسطين بشكل عام على تحسين وتطوير الخدمات، إضافة الى ذلك فان أهمية هذه الدراسة تتبع من أهمية الدور الخدمي الذي تقدمه البلديات ودورها في تطوير وتنمية الاقتصاد، من هنا فإن قدرتها على إرضاء المواطنين من حيث جودة الخدمات التي تقدمها لهم يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تساعد البلدية على القيام بدورها على أكمل وجه. كما ان أهمية هذه الدراسة تتوافق مع أهمية وحيوية الخدمات المقدمة من قبل البلديات فهذه الخدمات تبث الحياة وتمس كافة المواطنين دون استثناء. واخيرا تعتبر هذه الدراسة مهمة كونها تتفق مع سياسة مركز خدمات الجمهور المتبعة في الفترة الحالية الا وهي: تغيير نظرة المواطن السلبية نحو مركز خدمات الجمهور.

## **حدود الدراسة:**

**تقتصر الدراسة الحالية على:**

الحدود البشرية: المواطنون في مدينة الخليل

الحدود المكانية: مدينة الخليل.

الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2019 / 2020م.

الحدود الموضوعية: تتحدد هذه الدراسة بالنتائج التي سوف تحصل عليها الباحثة من خلال دراسة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل: المشاكل وسبل التطوير.

## مصطلحات الدراسة:

الخدمة: هي "نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين. وقد يكون هذا النشاط استشارة طبية أو محاضرة أو حل مشكلة فنية في الإنتاج أو عملا محاسبيا أو صيانة لآلة....الخ، لذا فإن الخدمة نشاط معنوي أو سلعة متغايرة وغير نمطية في الغالب ولأنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت وتتطلب تفاعلا واتصالا بالعميل، وأن ملكيتها لا تتغير ولا تنتقل، ولا يمكن إعادة بيعها ولا تخزين ولكن نظام تقديم الخدمة يمكن أن ينقل أو يصدر" (نجم، 2004، ص 26).

**The service:** The action of helping or doing work for someone "oxford dictionary"

الخدمة: هي فعل المساعدة أو اداء فعل لشخص ما.(ترجمة)

الخدمة: ما يقَدّم من مساعدة أو عون في القيام بعمل أو في قضاء حاجة.

الخدمة : تُعرّف الخدمة في اللغة العربية على أنّها تقديم المساعدة أو المنحة، أو توفير عنايةٍ لجهةٍ مُحدّدة، أو لعموم الناس، ويعني مفهوم الخدمة اصطلاحاً: قيام الإنسان بنشاطٍ ما، لصالح غيره من الأفراد أو الجمهور، ويختلف تعريف الخدمة بحسب نوعها، فالخدمة التي تعني وظيفية تدبير المنزل، تختلف عن تلك التي تُقدمها الدولة للمواطنين في المجالات المختلفة، وعن الواجب الذي يتحمّله الجنديّ تجاه حماية وطنه على الحدود، وفي أماكن اشتعال الحروب.

في عام 1960 قدمت الجمعية الامريكية للتسويق تعريف للخدمة على انها: نشاط أو

امتياز أو نوع من الرضا معروضا بتلك الصفة أو تابعا للمنتج المباع.

عرف كوتلر ودوبس (Kotler & Dubois, 2006: 454) الخدمة بأنها: "كل نشاط أو

اداء يخضع للتبادل حيث ان التبادل غير ملموس و الذي لا يسمح باي تحويل للملكية و يمكن

ان تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي كما يمكن ان لا تكون كذلك و عادة ما تقدمه المؤسسة

من منتجات يكون محتويا على عنصر الخدمة , ففي السوق نجد اربع حالات و هي كالتالي:  
المنتج المصحوب بعدة خدمات خدمة مصحوبة بمنتجات أو خدمات خرى , الخدمة الخاصة  
يصعب وضع تعريف واضح للخدمة الا ان جميع التعريفات تتفق على نقطتين : ان  
الخدمة غير ملموسة و كذلك لا يوجد انتقال للملكية فيها".

**الاتجاهات: عرفها العتوم (2009، ص75) بأنها:** "عبارة عن استعداد أو ميل قابلية  
مكتسب للاستجابة بطريقة مواتية أو غير مواتية وبشكل منسق نحو شيء معين".

**وعرفها سولومون (Solomon, 2007: 13) بأنها:** "الحالة الوجدانية القائمة وراء رأي  
الشخص أو اعتقاده فيما يتعلق بموضوع معين، من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله ودرجة  
هذا الرفض أو القبول، فهو يعبر عن أمور داخلية تعكس مشاعر الأفراد، بالإضافة إلى ميولهم  
الايجابية والسلبية نحو موضوع معين، وهذا التعبير عن المشاعر والميول يمكن ملاحظته بعد  
دراسة هؤلاء الافراد وتوجيه اسئلة مختلفة إليهم، ثم سماع الاجابات منهم، فقد تكون الاجابة  
ايجابية تعبر عن القبول والتفضيل أو السلبية تعبر عن القبول والرفض".

**المكون المعرفي:** وهو المكون التي تتراكم عند الفرد أثناء احتكاكه، بعناصر البيئة ويمكن تقسيمه  
إلى : المدركات والمفاهيم، المعتقدات، التوقعات (العتوم، 2009).

**المكون العاطفي:** هو مجموع العواطف والمشاعر التي تظهر لدى صاحب الاتجاه في تعامله مع  
موضوع معين متعلق بالاتجاه، وهي تظهر مدى حبه لذلك الموضوع أو نفوره منه (بني جابر،  
2011).

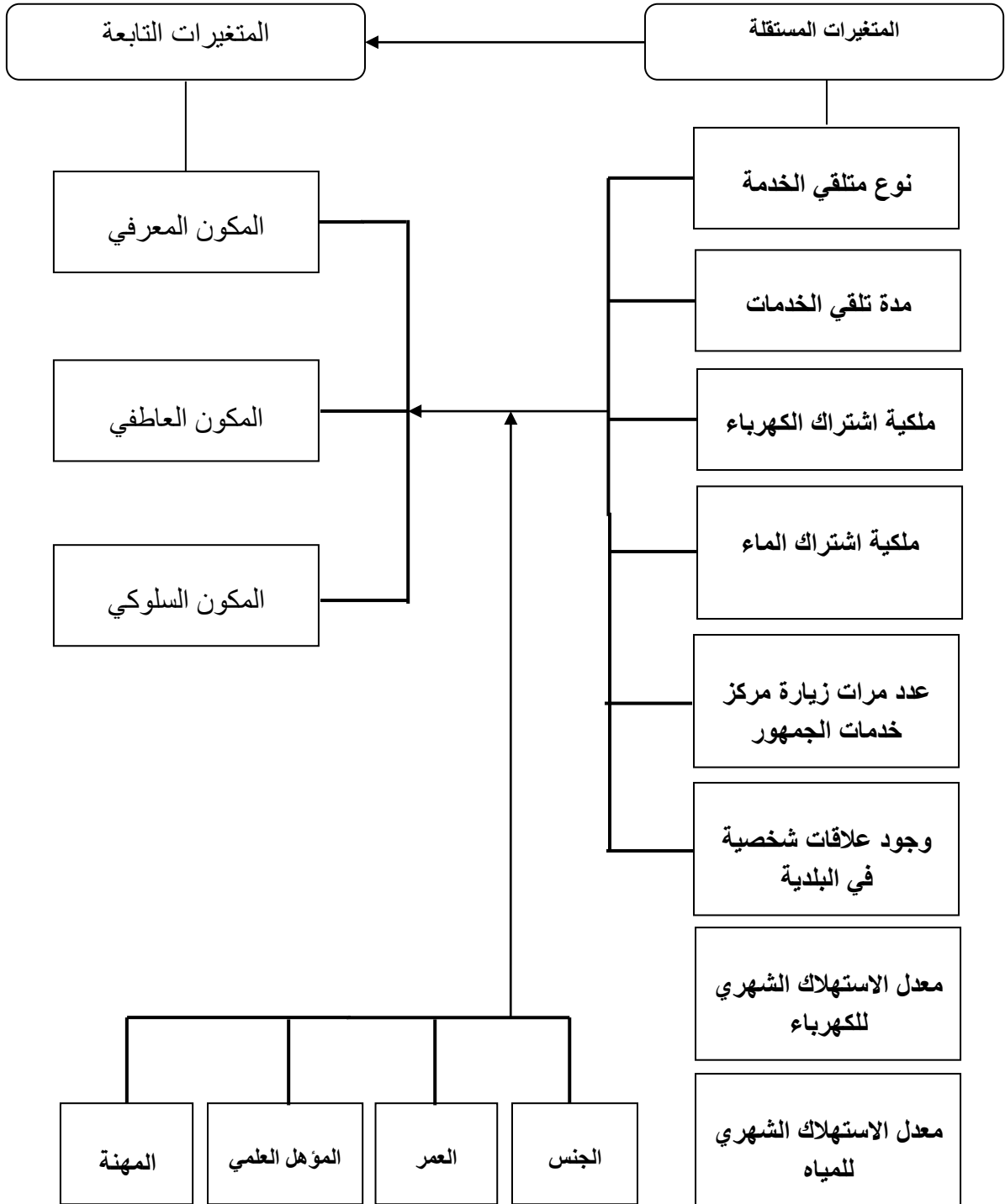
**المكون السلوكي:** يتمثل هذا المكون في نزوع أو ميل صاحب الاتجاه إلى القيام بأنماط من  
السلوك تتصل بموضوع الاتجاه، وذلك حين تدعو الحاجة إلى مثل لك الإجراء أو يتوافر الموقف  
أو المجال الذي يقع فيه الشخص وموضوع اتجاهه (جابر ولوكيا، 2006).

## مراكز خدمات الجمهور:

مركز خدمة الجمهور: هو العنوان الأول والوحيد لتقديم الطلبات للحصول على الخدمات ومعالجتها وتسليمها للمواطن، وذلك باستخدام إجراءات مبسطة وسريعة مع الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بشكل حضاري وعصري لإدارة عملية تقديم الخدمات البلدية للمواطن وبناء العلاقة معه، وهو نموذج للعلاقة مع المواطن يسهل الاتصال والتواصل الفعال بين البلدية وجمهور المواطنين. (الدليل الإرشادي حول تطوير مراكز خدمات الجمهور، 2013)

## نموذج الدراسة

قامت الباحثة ببناء نموذج الدراسة الآتي:



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### أولاً: الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من أهم الموضوعات في العلوم التربوية، ويشكل أساس في علم النفس الاجتماعي، حيث تلعب الاتجاهات دوراً مهماً في تشكيل حياة الإنسان، وضبط وتوجيه سلوكه، ولا يوجد إنسان بدون اتجاهات تخصه ويؤمن بها ويدافع عنها ويتحمس لها، ويكون اتجاهات الفرد القدرة على تشكيل شخصيته كلما كانت ثابتة ومستقرة في داخل نفسه حيث تصبح مكوناً من شخصيته الذاتية، فهناك ما يرفضها الفرد بشدة، واتجاهات أخرى لا تهتمه ولا تؤثر فيه وتمر بشخصيته مرور الكرام (بني جابر، 2004).

فإن التعرف على اتجاهات المستشار النفسي في المدارس سوف يساعد القائمين على البرامج الإرشادية في معرفة الإيجابيات ومحاولة تدعيمها وكذلك معرفة السلبيات ومحاولة التغلب عليها، وهذا يساعدهم على القيام بمهامهم الوظيفية التي تقع على عاتقهم من العملية الإرشادية بشكل أفضل.

#### مفهوم الاتجاه:

إن الاتجاه هو مفهوم متعدد المعاني، حيث اختلف العلماء والمفكرين في تعريفه، ويعود هذا الاختلاف من حيث الرؤية إليه معرفياً ونفسياً واجتماعياً، وفيما يلي نستعرض أهم المفاهيم والتعريفات.

هناك العديد من التعريفات للاتجاهات من وجهة نظر الباحثين، حيث عرفها فيليب كوتلر (Kotler, 2000)، بأنها مشاعر عاطفية يحملها الإنسان من تفضيل وعدم تفضيل تجاه شيء أو فكرة.

وعرف لو وآخرون (Lau, et al., 2013) الاتجاه بأنه استعداد سلوكي نحو شيء ما قد يكون سلعة، أو إعلاناً، أو رجل مبيعات، أو مؤسسة، أو فكرة ويتضمن ذلك شعوراً معيناً نحوها. وعرف الصافي (2012) الاتجاه بأنه بمثابة تنظيمات معينة لمشاعر فرد ما أو أفكاره واستعداده لإصدار فعل ما نحو جانب من جوانب بيئته.

أما عبيدات (2004) فقد عرف الاتجاهات بأنها تلك الميول الناتجة عن التعلم، أو الخبرات السابقة التي تجعل الفرد يتصرف بطريقة إيجابية أو سلبية ثابتة نسبياً نحو هذا الشيء أو ذلك. وعرف بني جابر (2004) الاتجاه بأنه استعداد نفسي أو تهيئ عقلي عصبي متعلم يؤهل الفرد للاستجابة بأنماط سلوكية محددة (موجبة أو سالبة) نحو أشخاص أو أفكار أو حوادث أو أشياء أو رموز معينة في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة.

ويعرف زهران (2003) الاتجاه بأنه تكوين فرضي أو متغير كامن أو متوسط (يقع فيما بين المثير والاستجابة) وهو عبارة عن استعداد نفسي أو تهيئ عقلي عصبي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة (القبول أو الرفض) نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف (جدلية) في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة.

من خلال ما سبق تعرف الباحثة الاتجاه بأنه ذلك الاستعداد المكتسب من الخبرات الحياتية للفرد، حيث يصبح هذا الاستعداد ثابت نسبياً، بحيث يؤثر في نزعة



وسلوك الفرد في بيئته وكذلك علاقته مع الأفراد والجماعات، وهذه الاتجاهات توجه الفرد نحو قضايا مختلفة اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو دينية.

### أهمية الاتجاهات:

اكتسب مفهوم الاتجاه قيمة كبيرة في ميدان البحوث النفسية والاجتماعية والإدارية والاقتصادية والسياسية، بوصفه وسيلة للتنبؤ بسلوك الأفراد، أي تتم استعانة به للكشف مسبقاً عما يمكن أن يفعلوه في موقف بعينه، لكن الاتجاه إذا لم يحدد السلوك فإنه يعبر عن خاصية لأنماط سلوكية بعينها يستدل عليها من استجابات الفرد نحو موضوع الاتجاه كما يؤثر بدرجة كبيرة في التفكير الاجتماعي (المعاينة، 2007).

وإن تراكم الاتجاهات في ذهن المرء وزيادة اعتماده عليها تحد من حريته في التصرف، وتصبح أنماطاً سلوكية روتينية متكررة دون تفكير سابق، ومن ناحية أخرى فهي تجعل الانتظام في السلوك والاستقرار في أساليب التصرف أمراً ممكناً وميسراً للحياة الاجتماعية، ومن هنا كانت دراسة الاتجاهات عنصراً أساسياً في تفسير السلوك الحالي والتنبؤ بالسلوك المستقبلي للفرد (منسي، 2009).

### خصائص الاتجاهات:

يشير دويدار (2006) إلى العديد من الخصائص التي تميز الاتجاه ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص فيما يلي: الاتجاهات مكتسبة وليست وراثية، كما ان الاتجاه يعتمد على معرفة وخبرة الشخص، وعلى العمليات السيكولوجية للفرد مثل الحاجات والدوافع والحوافز والانفعال، بالإضافة الى ان الاتجاه استعداد للاستجابة أي هو سابق على السلوك، و إن المعلومات

والخبرات التي نكتسبها تحدد الارتباطات الموجبة أو السالبة نحو موضوع الاتجاه، كما ان الاتجاهات ثابتة نسبياً وتتكون وترتبط بمثيرات ومواقف اجتماعية، ويشارك عدد من الأفراد أو الجماعات فيها و تتعدد وتختلف حسب المثيرات التي ترتبط بها حيث لا تتكون في فراغ ولكنها تتضمن دائماً علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة. ولا شك ان الاتجاهات لها خصائص انفعالية تغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها. ومن الخصائص أيضاً ان الاتجاه يقع دائماً بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب هما التأييد المطلق والمعارضة المطلقة.

### **بعض المفاهيم القريبة من مفهوم الاتجاه:**

هناك الكثير من المصطلحات القريبة من الاتجاه يتداولها العامة والخاصة على أنها مصطلحات مترادفة، إلا أن أهل الاختصاص وضحو الإختلاف بين هذه المفاهيم القريبة من مفهوم الاتجاه، وسنعرض فيما يلي بعض هذه المفاهيم.

### **الاتجاه والرأي:**

إن الرأي هو التعبير الذي يدلي به الفرد على استجابته لسؤال عام مطروح عليه في موقف معين، وهكذا فالرأي يتضمن الإعلان عن وجهة نظر، قد تتغير وفقاً للمواقف المختلفة، فالرأي من وجهة نظر ثرستون هو الوحدة البسيطة، أما الاتجاه هو تلك الوحدة المركبة، فقد يحوي الاتجاه عدداً من الآراء المندرجة نحو المعارضة أو الموافقة لموضوع الاتجاه (عكاشة وزكي، 2002).

كما أن الرأي يتضمن نوعاً من التوقع والتنبؤ بشيء ما، ويمكن التعبير عنه دائماً بصورة لفظية، وهناك أيضاً فرق عملي بين قياس الاتجاهات وقياس الآراء، فمقياس الاتجاهات يختص

في الدرجة الأولى بالأفراد، بينما قياس الآراء يختص بالجماعات، بمعنى أن قياس الاتجاه يختص بالنوع الخاص، أما الرأي فيهتم بالعام، كاستطلاعات الرأي العام، فغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في استطلاع رأي الأغلبية في قضية إجتماعية عامة، ومصيرية (القاسم، 2001).

فمن ناحية القياس، تستخدم العديد من الأسئلة في قياس الاتجاه، بينما لا تستخدم إلا أسئلة قليلة في الرأي العام، كما يعبر عن النتائج في الرأي العام بالنسب المئوية، بينما يعتمد الاتجاه على إعطاء درجات للفرد تعكس شدة الاتجاه لديه (جبار، 2014).

### الاتجاه والاعتقاد:

الاعتقاد حسب كرتشفيلد هو تنظيم مستقر وثابت للإدراكات والمعارف حول بعض جوانب العالم السيكولوجي للشخص، أو هو نمط المعاني الذي يضيفها الفرد على أحد الأشياء، أما الاتجاه فهو استعداد لتقييم الموضوعات بالترفضيل أو عدم التفضيل (عكاشة وزكي، 2002).

### الاتجاه والقيم:

إن القيم هي تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص، والأشياء والمعاني، سواء كان التفضيل الناشئ عن هذه التقديرات متفاوتة صريحاً أو ضمناً، وهي إطار مرجعي يحكم تصرفات الإنسان في حياته الخاصة والعامة، كما أنه يتكون لدى الشخص مجموعة من الاتجاهات نحو موضوعات محيطة به، أما بالنسبة للقيم تكون أقل بكثير في عددها من الاتجاهات، وهي عند ألبورت تتمثل في قيم دينية واجتماعية، وقيم جمالية، واقتصادية، وحتى سياسية، كما أن الاتجاه يتميز بالبساطة في مقابل تعقد القيمة، والقيم أكثر استمراراً وثباتاً من الاتجاهات (عكاشة و زكي، 2000).

وتظهر العلاقة بين القيم والاتجاه، في أن هذا الأخير يتكون إنطلاقاً من القيم، فتكون المعارضة لموضوع الاتجاه أصلاً لتعارضها مع القيم، والموافقة عليه لأنه يساير القيم، وفي نفس الوقت لا يعني هذا أن الاتجاه يحمل بالضرورة حكماً قيمياً، لأنه غالباً ما يقتصر الاتجاه عن قرب الفرد من الموضوع، أو بعده عنه (جبار، 2014).

### الاتجاه والميل:

قد يرتبط الاتجاه والميل بالجانب الدافعي، فلهما خصائص تحدد ما هو متوقع وما هو مرغوب، لكن يمكن التمييز بينهما في كون الميل يتعلق بالنواحي الشخصية التي ليست محلاً للخلاف كميل الفرد لنوع من الأطعمة، في حين أن الاتجاه يتعلق بموضوعات إجتماعية، ومن ناحية أخرى فالاتجاه أعم، أما الميل يتعلق بالجانب الإيجابي فقط (عكاشة وزكي، 2002).

### تصنيف الاتجاهات:

تصنف الاتجاهات بما يأتي:

1. الاتجاهات الجماعية والفردية: وهي التي يشترك فيها عدد كبير من أفراد المجتمع، أما الاتجاهات الفردية فهي الاتجاهات التي تميز فرد عن آخر (منسي، 2009).
2. الاتجاهات القوية والضعيفة: فالاتجاهات القوية هي الاتجاهات التي تبقى قوية على مر الزمن نتيجة لتمسك الفرد بها لقيمتها بالنسبة له، أما الاتجاهات الضعيفة فهي من السهل التخلي عنها وقبولها للتحويل والتغير تحت وطأة الظروف والشدائد (زهرا، 2003).
3. الاتجاهات الموجبة والسالبة: الاتجاهات الموجبة هي التي تجنح بالفرد نحو موضوع ما، أما الاتجاهات السالبة هي التي تجنح بالفرد بعيداً عن موضوع آخر.

4. الاتجاهات العامة والخاصة: فالاتجاه العام هي التي لها صفة العمومية وتنتشر وتشيع بين أفراد المجتمع، بينما الاتجاه الخاص هو الذي يكون محدوداً نحو موضوع نوعي، وينصب على جزء من تفاصيل الموضوع أو المدرك دون الأجزاء الأخرى، وهي التي تنصب على النواحي الذاتية الفردية (الغرابوي، 2007).

### وظائف الاتجاهات:

من وظائف الاتجاهات كما أشار إليها صديق (2012) بالآتي:

1. الاتجاه يحدد طريق السلوك.
2. الاتجاه ينظم العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد.
3. الاتجاهات تنعكس في سلوك الفرد، وفي أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين في الجماعات المختلفة في الثقافة التي يعيش فيها.
4. الاتجاهات تيسر للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات في المواقف النفسية المتعددة في شيء من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير في كل موقف في كل مرة تفكيراً مستقلاً.
5. الاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي.
6. الاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص وللأشياء والموضوعات بطريقة تكاد تكون ثابتة.
7. الاتجاهات المعلنة تعبر عن مسايرة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير وقيم ومعتقدات.

## تكوين الاتجاهات

تنشأ الاتجاهات لدى الأفراد وتأخذ في النمو والتزايد منذ المراحل الأولى لحياتهم، حيث تتنوع مواضيعها وتتزايد مظاهرها وتتعدد أشكالها بفعل عدة عوامل متداخلة يمكن ذكر بعض منها في النقاط التالية:

1. تأثير الخبرات المكتسبة والمعارف: تتكون الاتجاهات نحو الموضوعات المختلفة إذا كانت لدينا معلومات كافية أو خبرات سابقة عنها.
2. التقليد والتأثر بالآراء والاتجاهات السائدة: تتكون لدى الأفراد اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه بعض الأشياء والمواضيع دون اقتناعهم بمحاسنها وبمساوئها، وذلك نتيجة تأثرهم بالمواقف الجماعية والاتجاهات السائدة في الجماعات التي ينتمون إليها.
3. العوامل الثقافية: تلعب العوامل الثقافية والحضارية بما تشمله من نظم دينية وسياسية وخلقية واقتصادية دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات لدى الأفراد وفي تمتيتها وتطويرها في مسارها الإيجابي أو السلبي، فالثقافة بما توفره من معلومات كثيرة تشكل التراث المعرفي للإنسان من خلال الوسائل المتعددة والموجودة في المجتمع (المعاينة، 2007).
4. الاستعدادات الشخصية للقبول والرفض: تتأثر الاتجاهات في تكوينها وفي التعبير عنها بعوامل الفروق الفردية، فالأفراد لا يتحكمون في اتجاهاتهم ويتصرفون تجاه مصادر الإشباع والحرمان بطريقة متطابقة لأن كل فرد يتفاعل ويتعامل مع مظاهر العامل الخارجي ويتأثر بكيفية شخصية (بحاياوي، 2007).

## تغيير الاتجاه

عملية تغيير الاتجاه ما هي إلا عملية تكوين اتجاه جديد بشكل مقصود وامتعد لإحلاله محل اتجاه قديم، وقد يتغير الاتجاه من موجب إلى سالب أو العكس، وقد يتغير من موجب ضعيف إلى موجب قوي أو العكس، وقد يتغير من سالب قوي إلى سالب ضعيف أو العكس، وفيما يلي أهم طرق تغيير الاتجاهات (زهران، 2003):

1. تغيير الإطار المرجعي: حيث هناك بعض الاتجاهات تتكون نتيجة معلومات خاطئة غير صحيحة أو من إدراك خاطئ، وعليه تصبح الركيزة الأولى في تعديل الاتجاه هي إعطاء المعلومات الصحيحة والحقيقية المتعلقة بالموضوع، وبناء على ذلك يكتسب الفرد خبرة جديدة من نوع جديد تعدل من المحتوى المعرفي والإدراكي لاتجاه الفرد.
2. التغيير في موضوع الاتجاه، فإذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه، وأدرك الفرد ذلك، فإن اتجاهه نحوه يتغيرن فكلما زادت ثقافة العامل والفلاح أدى ذلك إلى تغيير الاتجاهات نحوهما.
3. التغيير التكنولوجي فمن المعلوم أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين الأفراد والجماعات، وأكبر دليل على ذلك أن ظهور القنابل الذرية قد أدى إلى إحداث تغيير في الاتجاه نحو الحرب في أجزاء مختلفة من العالم، كذلك فإن التطور العلمي والتكنولوجي الذي شمل وسائل الإنتاج والاتصال والمواصلات قد أدى إلى إحداث تغيير ملموس في الاتجاهات في الأسر في الريف والحضر.
4. لعب الأدوار حيث تتضمن هذه الطريقة تكليف الأفراد الذين يتبنون الاتجاه المطلوب تغييره بلعب أدوار من يتبنون الاتجاه المستهدف، وقد لوح في بعض الدراسات أن هذه الطريقة تؤدي بنسبة 46% إلى تغيير الاتجاه.

5. تغيير الجماعة المرجعية، أي أنه إذا غير الفرد جماعته المرجعية التي ينتمي إليها بجماعة جديدة فبمرور الوقت يميل الفرد تعديل وتغيير اتجاهاته.
6. الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه، حيث يسمح الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه للفرد بأن يتعرف إلى الموضوع من جوانب جديدة مما يؤدي إلى تغيير في اتجاه الفرد.
7. تغيير الموقف الاجتماعي: من الممكن أن تتغير اتجاهات الفرد وتتعدل وكذلك اتجاهات الجماعة وذلك بتغيير المواقف الاجتماعية فقد تتغير اتجاهات الفرد عندما ينتقل من مستوى اقتصادي إلى مستوى آخر.
8. التغيير القسري للسلوك، وقد تؤدي الظروف الاضطرارية أحياناً إلى تغيير قسري في السلوك يصاحبه عادة تغير في اتجاهات الفرد إيجابياً أو سلبياً.
9. أثر وسائل الإعلام، بما أنه وسائل الإعلام تساعد في تقديم المعلومات والحقائق والأفكار عن موضوع الاتجاه وهذا من شأنه أن يلقي ضوءاً أكثر يساعد بطريقة مباشرة على تغيير الاتجاه لدرجة أن هذه الوسائل أصبحت في غاية الأهمية في عملية التنشئة الاجتماعية.
10. تأثير الأحداث الهامة، قد يؤثر تغير الأحداث في تغيير الإطار المرجعي، وهذا التغير في الإطار المرجعي يؤثر في الاتجاهات.
11. تأثير رأي الأغلبية ورأي الخبراء، يمكن تعديل اتجاهات الفرد باستخدام رأي ذوي الخبرة والمكانة والذين يثق بهم الفرد. (زهران، 2003).

## ثانياً: الخدمات

### مفهوم الخدمة:

للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:



عرف كوتلر وأرمسترونج (Kotler & Armstrong, 1998) الخدمة بأنها: أي فعل أو أداء يقدمه طرف الى طرف آخر وهذا الفعل أو الاداء غير ملموس بصورة أساسية ولا يؤدي الى ملكية أي شيء، وإنتاجه قد يكون أو لا يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس، فالخدمة قد تكون بحتة، وقد يرافقها منتج ملموس، وتتفاوت النسب ضمن مزيج الخدمة/ السلعة لدرجة قد تغطي عندها نسبة المنتج المادي (السلعة) على نسبة الخدمة، إن الخصائص المختلفة للخدمات تجعلها تتمتع بخصوصية.

وعرفها الضمور (2005) بأنها: أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس (أو لا يكون).

كما عرفها الدرادكة (2006) بأنها تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبائن وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المؤسسة لتحقيق احتياجات الزبائن.

ويرى المحياوي (2006) أن مصطلح الخدمة يتجسد فقط من خلال تفاعل الأجزاء والعناصر المكونة له، والتي جسدها شرويدر ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة والذي يتكون من أربعة عناصر وهذه العناصر هي:

- الاستراتيجية: وهي الرؤية والفلسفة للمؤسسة.
- الزبون: وهو الذي يجب أن تركز الخدمة نحو حاجاته، وهو يمثل مركز المثلث.
- النظام: وهو النظام المادي والإجراءات المستخدمة في إنتاج الخدمة.
- العاملون: وهم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة في المؤسسة التي تقدم الخدمة.

## خصائص الخدمات:

حدد كوتلر (Kotler, 2000) أربع خصائص رئيسة للخدمات، والتي يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية، وهي عدم ملموسية الخدمة، غير قابلة للانفصال، التنوع، تلاشي الخدمة المقدمة.

7- الخدمات غير ملموسة: أي أن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، وهذا أهم ما يميزها عن السلع المادية، وأن الخدمة تمثل جهداً أو عملاً يمكن أن يقدمه فرد لأخر أو منظمة لأخرى أو منظمة لشخص، لذلك نجد بأن المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة (مصطفى، 2003).

2- التلازمية (عدم الانفصال): والخاصية الثانية من خصائص الخدمات هي التلازمية، التي نعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها (المؤذن، 2002).

3- عدم التماثل أو التجانس: الخاصية الأخرى التي تتصف بها الخدمات هي عدم القدرة على تنميط الخدمات، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح، وهذا يعني أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمات متماثلة أو متجانسة في كل مرة، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها (مصطفى، 2003).

4- تلاشي أو فناء الخدمة: العديد من الخدمات غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون (الضمور، 2005).

## أصناف الخدمة:

يذكر العجارمة (2005) بأنه يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي:

1- **الخدمة الخالصة:** وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبطاً بمنتج مادي أو خدمات أخرى مرافقة مثل خدمات التأمين، التعليم، دور الحضانة، وغيرها كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي لمتلقي الخدمة.

2- **الخدمة المرفقة بمنتج مادي:** يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكي تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدة منتجات وخدمات مثل الجرائد، المجلات، المشروبات والتغذية وغيرها، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض.

3- **المنتج المرفق بعدة خدمات:** في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل، فكلما كان المنتج متطوراً تكنولوجياً مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي، كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل، الصيانة، الضمان.

## مكونات الخدمة:

تتألف الخدمة الحقيقية من مكونين اثنين متلازمين لا بد من توافرها لكي تكتمل جودة الخدمة في جميع أبعادها وهما (الطائي والعلاق، 2009):

1. خدمة الجوهر.

2. الخدمة الداعمة أو المكملة لخدمة الجوهر.

إن الخدمة الجوهر وبعض الخدمات التكميلية تركز على معالجة الممتلكات المادية، فإن هناك خدمات تكميلية تتطلب وتتضمن عملية معالجة المعلومات. يطلب من جميع مؤسسات الخدمة أن تحصر تفكيرها وجهودها في المجال الذي يساعدها على معرفة المنافع والمزايا التي تتحقق من الخدمة ، والتي يدرك المستفيد أنه يدفع ثمن مقابل الحصول عليها، وهذا يطلب من مديري التسويق أن يجمعوا هذه الإدراكات من أجل ابتكار وتطوير خدمة الجوهر وعناصرها التكميلية، وأن يحددوا مكوناتها وبالتالي ينبغي على المنظمة أن تؤدي واجباتها إزاء كل من هذه العناصر (عبد القادر، 2012).

### مصنوفة الخدمة:

إن تزايد الخدمات أدى لتزايد الإهتمام بتصنيف الخدمات على أسس يمكن أن تساهم في تحسين القدرة على إدارة الخدمات وترشيد القرارات فيها (نجم، 2010).

وقد حدد الطائي (2009) أنواع الخدمات حسب الاتصال بالزبون إلى نوعين هما:

1. خدمات زبونية: هي الخدمات التي تستجيب لحاجات الزبون المتنوعة والمختلفة من فرد لآخر، ومن مكان لآخر، ومن وقت لآخر، والعوامل الحرجة فيها هي: التنوع الذي يتطلب من مقدمي الخدمة الخبرة والتأهيل العالين، ثقافة الشركة الموجهة للسوق، وقبول المشاركة والتفاعل مع الزبون .
2. خدمات قياسية: وهي الخدمات التي تقدمها بدون اتصال بالزبون وعادة ما تربط بالأشياء التي يحتاج من خلالها الزبون الخدمة. والعوامل الحرجة فيها: القياسية، تقديم الخدمة وفق الخدمة.

## دورة حياة الخدمة:

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلع وهي: التقديم، والنمو، والنضج، الانحدار (عثمان، 2009).

ويفسر الصميدعي (2010) مراحل دورة حياة الخدمة الأربع فيما يأتي:

1. **مرحلة التقديم:** تقدم الخدمة هذه في المرحلة للمرة الأولى أو بشكل مغاير لما كانت عليه وتمتاز هذه المرحلة بقلة إقبال المستهلكين على الخدمة الجديدة حيث تقدم على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين.
2. **مرحلة النمو:** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث تعكس سياسة وإستراتيجيات المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بزيادة نمو الخدمة وارتفاع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح مما يشجع دخول منافسين جدد وكذلك مجهودات في تطوير الخدمة قصد البقاء في السوق.
3. **مرحلة النضج:** ما يميز هذه المرحلة هو انخفاض المبيعات وتباطؤها مع انخفاض عدد المستهلكين لتستقر عند نسبة معينة ثم تبدأ بالانخفاض النسبي مجدداً مع الزمن، وهذا راجع للمنافسة الحادة وظهور نفس الخدمات بأسعار أقل وبتقنيات متطورة، وحتى تحافظ المؤسسة على قدرتها التنافسية يجب عليها التركيز على جودة الخدمة واستعمال مختلف تقنيات التسويق.
4. **مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المؤسسات وهذا راجع إلى ظهور خدمات جديدة.

## بلدية الخليل

تعتبر مدينة الخليل كغيرها من المدن الفلسطينية التي بدأت بإدارة ذاتية يشرف عليها حاكم اللواء (الحاكم التركي) ثم تحولت الى إدارة ذاتية بنفسها (شبه مجلس محلي) حتى تم تعيين لجنة من قبل السلطة الحاكمة (الحكومة التركية) عام 1868، وتتابع بعدها الرؤساء (رؤساء اللجان أو المجالس البلدية) الذين جاء بعضهم بطريق التعيين (لجان بلدية) وبعضهم بطريق الانتخاب (رؤساء بلديات). تعتبر بلدية الخليل أكبر مؤسسات المدينة من حيث حجم الايدي العاملة التي تشغلها وحجم الخدمات التي تقدمها والمشاريع والاعمال التي تقوم بها. لهذا تعد بلدية الخليل المؤسسة والقوة الرئيسية المحركة لعملية نمو الخليل وتطورها. تولي بلدية الخليل للمدينة اهتماماً خاصاً بشؤونها، حيث يلتف أبناء المدينة حول مجلس بلديتهم بتكامل وتعاون منقطع النظير وبخاصة ان المجلس البلدي جاء بالانتخاب وباختيار المواطنين، والذي يسعى ومؤسسات المدينة وبلديات المحافظة الى مواصلة وترسيخ خدماتها ورفع المعاناة عن السكان (أرشف بلدية الخليل، 2016).

وتقدم بلدية الخليل الخدمات الأساسية الآتية:

خدمة المياه، خدمة الهندسة والطرق، خدمة سلامة البيئة، خدمة الصرف الصحي، خدمة تراخيص الأبنية، خدمة قسم الزراعة، خدمة العمارة والمشاريع، خدمة التخطيط، خدمة المساحة، خدمة سوق الخضار المركزي، خدمة فحص السيارات (الدينوميتير)، خدمة إطفائية الخليل  
(<http://www.hebron-city.ps/ar>).

كما تقدم خدمات مساندة من خلال:

الدائرة الإدارية، والدائرة المالية، ودائرة تكنولوجيا المعلومات، ودائرة التخطيط والتطوير الاقتصادي، ودائرة العطاءات والتوريدات، وخدمات الجمهور، والرقابة والتدقيق الداخلي

<http://www.hebron-city.ps/ar>.

## الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها، وبسبب ندرة الدراسات التي تتناول اتجاهات المستفيدين نحو الخدمات المقدمة لهم، فقد قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات التي تتعلق بمدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، ورأي المواطنين في الخدمات المقدمة لهم، كذلك تم الرجوع إلى الدراسات التي تبحث في جودة الخدمات المقدمة، وقد قامت الباحثة بتصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كما يأتي:

### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الننتشة (2019): بعنوان: "اتجاهات الزبائن نحو خدمات شركة أوريدو في فلسطين"

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على اتجاهات الزبائن تجاه الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في فلسطين وذلك من خلال التعرف على مدى توفر المكون المعرفي والعاطفي والسلوكي لدى الزبائن، وتحديد فيما إذا كان هناك اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في فلسطين تبعاً لكل من (الجنس، العمر، مكان السكن، المؤهل العلمي، المهنة، مدة الاشتراك في خدمات شركة أوريدو)، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع زبائن شركة أوريدو في الضفة الغربية، وتم اختيار عينة تكونت من (600) زبون، تم توزيع الاستبانات على العينة واستردادها، وتوصلت الدراسة الى وجود اتجاهات سلبية لدى الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية وذلك لعدم توفر المكون المعرفي والعاطفي والسلوكي الايجابي بالشكل الكافي والملائم لدى الزبائن تجاه الخدمات المقدمة. كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعاً لكل من (الجنس،



مكان السكن، المؤهل العلمي، المهنة، مدة الاشتراك في خدمات شركة أوريدو)، في حين كان هناك اختلاف تبعاً لمتغير العمر. كذلك أظهرت النتائج أيضاً أن موظفي شركة أوريدو غير مستعدين أو راغبين في تقديم المساعدة للزبائن الجدد، وسلوكهم لا يعطي انطباعاً بالثقة، وأن النسبة الأكبر من أفراد العينة يفضلون التواصل مع الشركة من خلال زيارة مركز خدمات المشتركين ويعتبرون أن وسيلة الإعلان المفضلة هي وسائل التواصل الاجتماعي والرسائل النصية القصيرة SMS. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الشركة برفع مستوى المكون المعرفي للزبائن والمستفيدين المتوقعين من الخدمات.

### دراسة التقييمي (2017) بعنوان: مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي، واستخدام الملاحظة (الملاحظ غير المشارك)، والمقابلات غير المهيكلة، والمقابلات شبه المهيكلة، وعينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية (أسلوب دلغاي) كأدوات الدراسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة. تم اختيار (26) بلدية من شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية كعينة الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير المنتظمة وأيضاً تم استخدام أسلوب العينة القصدية لاختيار (104) من العاملين المثبتين ورؤساء وأعضاء المجالس البلدية من الـ (26) بلدية ممن لهم علاقة بوضع السياسات وتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال البلديات. تم تحليل الملاحظات والمقابلات باستخدام التحليل النوعي لعرض النتائج، والتي كانت كالتالي: وجود معرفة بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم في البلديات ولكن تتفاوت مدى المعرفة بين المستويات الوظيفية المختلفة في نفس البلدية وأيضاً بين البلديات التي تمت مقابلتها حسب

تصنيفها من قبل وزارة الحكم المحلي، ووجود تحديات تواجهها البلديات في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها تعزى إلى أن معظم عمليات المتابعة والتقييم تتم للمشاريع الممولة من قبل المانحين، ووجود تحديات تواجهها البلديات من حيث المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمالها تعزى إلى عدم وجود متطلب قانوني ملزم للبلديات لمتابعة وتقييم أعمالها ضمن قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته، ووجود خلط وعدم وضوح للأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال البلديات بين الأطراف ذات العلاقة.

دراسة أبو عكر (2016) بعنوان: "دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة " الغرفة التجارية الصناعية بغزة"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور جودة الخدمات والمنافع غير الملموس والصورة الذهنية في تحسين جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين من خدمات الغرفة التجارية بغزة، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات افراد العينة حول دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة تبعا للمتغيرات الديمغرافية. تم اجراء الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على جمع البيانات من المصادر الولية في استبانة صممت خصيصا لتلائم حالة الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (177) عضو مستفيد من خدمات الغرفة التجارية الصناعية بمدينة غزة ومسدد لرسوم العضوية عام 2015، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموس مع جودة العلاقة مع الأعضاء، وبينت النتائج ان مؤشرات جودة العلاقة مع الاعضاء متدنية فالثقة بالغرف التجاري بلغت معدل (72.55%)، بينما مؤشر جودة العلاقة في محور الرضا بلغ (64.52%)، وكشفت النتائج

أيضا عن وجود أثر للمتغيرات المستقل (جودة الخدمات، والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة) على المتغير التابع (جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول دور إبعاد جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين تعزي للمتغيرات الديمغرافية.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها ضرورة تحسين الصورة الذهنية للغرفة للحفاظ على مكان اقتصادي بين اتحادات الأعمال، وزيارة المنافع غير الملموسة المقدمة للأعضاء الحاليين لتحفيزهم على استمرارية العضوية، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في الغرفة لتكون قادرة على استقطاب الأعضاء السابقين والجدد.

**دراسة سكيك (2016) بعنوان: "تقييم الأداء البيئي في مدينة غزة من وجهة نظر سكان المدينة"**

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء البيئي في مدينة غزة من وجهة نظر سكان المدينة، حيث جرى التقييم المبدئي على البلديات المصنفة لدى وزارة الحكم المحلي تصنيف A, B وعددهم 10 بلديات وتضمن التقييم ست عناصر أساسية وهي: مستوى النظافة، مستوى المساحات الخضراء، المياه والصرف الصحي، التمييز والمبادرات البيئية، مدى التعاون والالتزام بالمتطلبات البيئية الصادرة عن سلطة جودة البيئة، ومدى رضا المجتمع المحلي عن الخدمات البيئية التي تقدمها البلدية. وتوصلت الدراسة إلى أن التقييم هو بدرجة كبيرة مقارنة نسبية بين أداء البلديات البيئي ولا يستند إلى معايير عالمية وبالرغم من ذلك فإنه من الملاحظ أن مستوى النظافة جيد خصوصا في البلديات الكبرى، كما أنه كان هناك صعوبة في الحصول على البيانات المطلوبة من بعض البلديات، كما لوحظ وجود نقص في سيارات نقل وترحيل النفايات خصوصا لدى البلديات من الفئة (ب) مما يسبب في تأخير ترحيل النفايات من الأحياء السكنية، والفترة التي تم

خلالها التقييم تزامنت مع وجود فرق نظافة، تقوم بأعمال التنظيف في البلديات. وأوصت الدراسة إلى الاستمرار في تنفيذ وتطوير البرامج، والعمل على تمويل جوائز للبلديات المتقدمة في مراكز التقييم تشجيعاً وتحفيزاً لها.

دراسة أبو الحاج (2015) بعنوان: "قياس مواقف الزبائن تجاه جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات الأردنية (دراسة تطبيقية على شركة أورنج وأمنية في مدينة عمان/الاردن)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عالج قياس مواقف الزبائن تجاه جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة كافة مستخدمي خدمات شركة أورنج وأمنية في محافظة العاصمة عمان، حيث تم تصميم استبانة لغرض الحصول على المعلومات التي تساعد في اختبار الفرضيات، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (550) زبون، وتكونت الاستبانة من خمس متغيرات مستقلة رئيسية هي:(الموثوقية والمصداقية) و(الامان) و(التعاطف) و(الاستجابة) و(المستلزمات المادية)، والمتغير التابع (مواقف الزبائن)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً واضحاً بين مواقف المستفيدين من خدمات شركات الاتصالات الأردنية (أورانج وأمنية)، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات الزبائن لجودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات الأردنية (أورانج وأمنية) وجودة الخدمات الفعلية. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات الزبائن، حول درجة الموثوقية، والمصداقية، والأمان، والتعاطف، والاهتمام، والاستجابة، والمستلزمات المادية لجودة الخدمات وجودة الخدمات الفعلية التي تقدمها شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى إدارة شركات الاتصالات الأردنية(أورانج وأمنية) جودة الخدمة الاستراتيجية للتميز، والمنافسة المتوقعة.

دراسة مؤسسة الرؤيا الفلسطينية (2014) بعنوان "دراسة حول مدى رضا المواطنين  
عن الخدمات التي تقدمها لهم بلدية الدوحة في محافظة بيت لحم"

هدفت الدراسة والتي نفذتها مؤسسة الرؤيا الفلسطينية بالتعاون مع مجلس بلدي مدينة الدوحة في محافظة بيت لحم لقياس توجهات المواطنين في المدينة نحو جودة الخدمات الاساسية التي يتلقونها من بلدية الدوحة، وذلك سعياً لتطوير واقع المدينة وما تقدمه البلدية من خدمات. واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث أنه: وصف منظم للحقائق ولميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة. ويستخدم البحث الوصفي بشكل مبدئي لوصف حالة أو حدث معين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى رضا المواطنين بشكل عام عن الخدمات المقدمة لهم من قبل بلدية الدوحة جاء متوسط بالنسبة لأغلب الخدمات مثل الخدمات العامة، والعناية بالنظافة والبيئة وتوفير الحاويات والرقابة على الاسواق، وخدمات البنية التحتية والعناية بالشوارع، ووضوح النظم وسهولة الوصول لطاقم العاملين بالبلدية وجدية وكفاءة العاملين فيها. بالمقابل كان مستوى الرضا منخفض بالنسبة لخدمات أخرى مثل تشجيع الاستثمار والعناية بالحدائق والمتنزهات وتخضير المدينة، وخدمات الاراضي وتراخيص البناء وإعداد المخططات الهيكلية والعمل بشفافية. وأوصت الدراسة بأهمية وقوف المجلس البلدي على أسباب تدني مستوى رضا المواطنين عن خدمات البلدية ومراجعة تلك الأسباب وإعادة النظر في بعض آليات تقديم الخدمات من اجل الارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطن وتحسينها وتحسين جودتها.

دراسة الغافري (2012) بعنوان: "قياس جودة عمل الخدمات العامة من وجهة نظر المستفيدين باستخدام النموذج (ServPerf)" دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لحماية المستهلك بالسلطنة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات التي تقدمها الهيئة العامة لحماية المستهلك عبر توجيه عدد من الأسئلة حول مستوى جودة الخدمات الفعلية المقدمة في الهيئة العامة لحماية المستهلك في سلطنة عمان، وكذلك حول تأثير أبعاد مقياس (ServPerf) بالإضافة الي بعد خصوصية الهيئة على مستوى جودة الخدمات الفعلية المقدمة، وبالإضافة إلى سؤال يتعلق بمستويات الجودة في الهيئة العامَ لحماية المستهلك. أجريت الدراسة في الفترة الزمنية من 18 ديسمبر 2011م وحتى 10 إبريل 2012، وتكون مجتمع الدراسة من المراجعين والمستفيدين من خدمات الهيئة العامة لحماية المستهلك حيث بلغ مجتمع الدراسة (950) فرداً فيما بلغت عينة الدراسة (52) فرد أي ما يشكل (5.05%) من مجتمع الدراسة من الفرع الرئيسي بمسقط، وفرع ظفار. وقد توصلت الدراسة إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت عالية على جميع الأبعاد، وعليه فهذا يدل على رضا المبحوثين عن الخدمات المقدمة لهم في هيئة حماية المستهلك بالإضافة إلى وجود اختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة، وقد حقق بعد الثقة في التعامل أعلى استجابة ثم يليه التعاطف والاهتمام، بينما حل بعد الجوانب الأجهزة والمعدات والجوانب المادية في آخر الاستجابات، وأوصي الباحث بضرورة توفير المرافق والمعدات التي تساعد على تقديم الخدمة.

دراسة بلحسن (2012) بعنوان: " تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر موبيليس-وكالة ورقلة"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمات بالإضافة إلى قياس رضا الزبون عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس باستخدام مقياس الأداء (ServPerf) بإبعاده الخمسة، واستخدمت الباحثة في دراستها أسلوباً المقابلة الشخصية للمؤسسة، والاستقصاء للزبائن وتم توزيع (110) استبيان واعتماد (101) صالح للتحليل. وأشارت نتائج التقييم من خلال المؤشرات الخاصة بالمقياس المستخدم إلى نجاح المؤسسة في تمييز قدرتها التنافسية من خلال تقديم خدمات ذات جودة مطلوبة، وأن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا الزبون وبالتالي إمكانية استخدام مقياس الأداء كمقياس مهم لرضا الزبائن وأيضاً لتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وأوصت الباحثة بضرورة الحفاظ على جودة الخدمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر، ومنح الثقة لوظائفها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها، ومنح الثقة للزبائن بقدرتها على تحقيق الجودة المتوقعة لديهم.

**دراسة الغدير وآخرون (2011) بعنوان: "جودة خدمات مكتبة أمانة عمان الكبرى بين التوقع والإدراك" دراسة ميدانية من وجه نظر المستفيدين.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الجودة المتوقع ومستوى الجودة المدركة من قبل المستفيدين من مكتبة أمانة عمان الكبرى، وتحديد الفجوات بين المستويين ومقارنتهما لكل بعد من إبعاد جودة الخدمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت مقياس Servqual لقياس الفجوة بين توقعات المستفيدين من جودة الخدمة قبل استخدامهم لها وإدراكهم لها بعد الحصول عليها، من خلال الأبعاد الخمسة الرئيسية التي تكون جودة الخدمة، وهي: (الملموسة، الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف)، حيث تم اختيار عينة ملائمة تتألف من (350) شخص، وتوصلت الدراسة إلى أن الفرق بين متوسط الإدراك ومتوسط التوقعات كان

سلبياً لكل بعد من إبعاد الجودة مما يدل على أن مستوى الجودة المدركة بعد تلقي الخدمة هو أقل من مستوى الجودة المتوقعة قبل تلقي الخدمة ولجميع الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قاعدة معلومات عن المستخدمين من خدمة المكتبة وذلك من خلال بطاقات تضمن المعلومات الديموغرافية والشخصية ومعلومات عن المستخدمين.

### دراسة لجنة النزاهة من أجل خدمة أفضل-نابلس (2010) بعنوان " رأي المواطن حول خدمات النفايات الصلبة في مدينة نابلس".

هدفت الدراسة الى استطلاع رأي المواطن حول تقديم خدمة النفايات الصلبة من قبل بلدية نابلس إلى تقوية وتمكين المجتمع المدني من جمع المعلومات وتحليلها، إضافة إلى معرفة مدى العدالة في تقديم الخدمة للمواطنين من حي إلى آخر في مدينة نابلس. كما تهدف الدراسة الى تعزيز الثقة والعلاقة بين المجالس المحلية ومجتمعاتها، عن طريق تحسين وتطوير أداء هذه المجالس وبناء قدراتها من اجل الاستجابة لاحتياجات المواطنين/ات وتلبيتها من جهة، وبناء قدرات المجتمعات المحلية على إيصال هذه الاحتياجات لصانعي القرار، والقدرة على المطالبة بحقوقها والدفاع عنها من جهة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير هذه المجتمعات، وتحقيق تنمية حقيقية مستدامة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك رضى عام عن خدمة إدارة النفايات الصلبة في مدينة نابلس. حيث أوضح (58%) من المواطنين المشاركين في تعبئة البطاقة أنهم راضون عن انتظام وصول وتقديم خدمة النفايات الصلبة، ورأى (53%) منهم أن هناك عدل ومساواة بين المواطنين في تقديم هذه الخدمة، وبشكل عام أظهرت النتائج أن (54%) من المواطنين راضون عن خدمة النفايات الصلبة في منطقتهم، ويظهر ذلك واضحاً من خلال تأكيد (74%) منهم أن هناك تفريغ دوري للحاويات في أماكن سكنهم، إلا أن العديد منهم



بنسبة (49%) غير مستعدين لدفع ثمن أعلى للخدمة حتى لو كان رفع رسوم ضريبة النفائات يحسن من جودة الخدمة.

دراسة ناصر الدين (2009) بعنوان "مكانة جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية \_دراسة حالة مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة"

هدفت هذه الدراسة الى تقييم مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة الوكالة التجارية لعملائها من وجهة نظر عملاءها من خلال ابعاد الجودة (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف). كذلك هدفت الى التعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي على تقييم افراد عينة الدراسة، وقد طرح الباحث الأسئلة والفرضيات المتعلقة بأبعاد الجودة مطبقا لمقياس (serv perf). اعتمد الباحث في تقييم جودة الخدمات على عينة من زبائن الوكالة التجارية تقدر (130) زبون من الافراد فقط، تم اختيارهم بطريقة عرضية، واستنتج الباحث وجود نوع من الاهتمام من قبل الوكالة بأبعاد الجودة الخمس ويمكن القول ان التقييم يعكس حالة من الرضا المتوسط عن خدمات المؤسسة. واطهرت النتائج ان تقييم ابعاد الملموسية والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف كان متوسطا. خلصت الدراسة على عدم وجود فوارق واضحة بين اراء وانطباعات افراد عينة الدراسة نحو الجودة الفعلية للخدمة المقدمة، باختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي. وأوصى الباحث بضرورة التعرف على حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم، ورفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة وتقديم الدورات التدريبية اللازمة واستثمار العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون، حتى يتم تعزيز ولاء الزبون والرفع من مستويات الرضا لديه.

دراسة الطويل (2007) بعنوان: استطلاع رأي المواطنين حول خدمات الحكومة الإلكترونية -

### تقرير مقارنة

هدفت الدراسة إلى التعرف على وعي المواطنين تجاه خدمات الحكومة الإلكترونية، وآرائهم واتجاهاتهم حيال هذه الخدمات. وقد تم إجراء عدداً من الاستطلاعات في الأعوام (2005، 2006، 2007) للوقوف على آراء المواطنين اتجاه الحكومة الإلكترونية، من خلال التعرف على وعيهم بخدمات الحكومة الإلكترونية وأهم الخدمات التي سبق لهم استخدامها من خلال الحكومة الإلكترونية وتقييم هذه الخدمات، والتعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المواطنين عند تعاملهم مع هذه الخدمات، وكذلك استعدادهم للتعامل مع هذه الخدمات في المستقبل. وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المواطنين البالغين من العمر أكثر من (18) سنة من جميع محافظات مصر. وقد توصلت الدراسة إلى زيادة عدد المبحوثين الذين لديهم دراية بخدمات الحكومة الإلكترونية مقارنة بالسنوات السابقة، كذلك زيادة وعي المبحوثين من الفئة العمرية (18 - 50) سنة وخصوصاً الحاصلين على الشهادات الجامعية بأهمية خدمات الحكومة الإلكترونية أكثر من غيرهم من باقي الفئات، والمبحوثين من المناطق الحضرية زاد وعيهم أكثر من المبحوثين من المناطق الريفية، حيث قد زاد إقبال المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة نارتة وكودا ( Narteh & kuada, 2015 ) بعنوان:

### "Customer Satisfaction with Retail Banking Services in Ghana"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العملاء ورضاهم عن جودة الخدمة في غانا بما يتعلق بأبعاد جودة الخدمات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ملائمة لهذا الغرض ووزعت على (651) عميل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية المتمثلة في (الملموسية، جوهر الخدمة، العلاقات التفاعلية) ورضا العملاء في قطاع التجزئة والأفراد للمصارف الموجود في غانا.

دراسة إسماعيل (Ismail, 2014) بعنوان:

### "Service quality in peacekeeping mission: as a determinant of customer's perceived value: Empirical evidence."

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين جودة الخدمة وقيمة تصورات العملاء. أجريت الدراسة في ماليزيا، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين جودة الخدمة وقيمة تصور العملاء كانت ايجابية، حيث أن التصورات جاءت مطابقة لجودة الخدمة التي حصل عليها العملاء. وأوصت الدراسة أن على الشركات صياغة استراتيجيات مواكبة لمتطلبات العملاء للحفاظ عليهم وتعزيز جودة الخدمة.

دراسة كليك (Kilic, 2012) بعنوان:

### The performance evaluation of municipalities with VICOR: an application among municipalities in Istanbul

هدفت إلى تقييم أداء البلديات في اسطنبول، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام طريقة فيكور متعدد المعايير لاتخاذ القرارات وهذه المعايير هي: (جمع النفايات الصلبة، نسبة مصروفات التعليم والثقافة والعلاقات العامة من التكلفة الاجمالية، القدرة على انتاج الدخل، عدد الموظفين في إدارة الإطفاء لكل (1000) مواطن، نسبة تكاليف الإدارة الى اجمالي التكاليف، عدد الموظفين الإداريين، مؤشرات حماية البيئة، الكفاءة الإدارية)، من أجل ترتيب أكبر ست بلديات في اسطنبول بحسب الأداء في ضوء المعايير السابقة وهذه البلديات هي: (باكيركوي، بيرامباسا، كاديكوي، سيسلي، العمرانية، اوسكودار)، حيث توصلت الدراسة الى أن البلدية التي احتلت المرتبة الأولى في تقديم الخدمات حسب طريقة فيكور هي بلدية كاديكوي تلاها بلدية العمرانية.

دراسة جوتاما (Gautama, 2011) بعنوان:

**"A practical study on the customer's perception about the quality of services provided by the private and public banking sector".**

هدفت الدراسة إلى مقارنة وتحليل وإدراك جودة خدمة العملاء عن القطاع العام وبنوك القطاع الخاص، كما تسعى الدراسة إلى العثور على أبعاد جوده الخدمة ذات العلاقة بتوسيع نطاق الصناعة المصرفية الهندية، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع عملاء البنوك العامة والخاصة في مدينة دهرا دون بولاية أترাকা هاند، وقد تم توزيع (235) استبانة على العملاء. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة جودة الخدمة التي تقدمها بنوك القطاع العام عالية بالمقارنة بقطاع البنوك الخاصة، وأوصت الدراسة بأنه يجب على البنوك الهندية الخاصة بأن تكون أكثر ابتكاراً وابداعاً من خلال تقديم عروض مصرفية منافسة للعملاء حتى تزيد من حصتها السوقية

كما أن على البنوك العامة تكريس دراسة أبعاد جودة الخدمة لديها بما يدعم استراتيجيتها التنافسية.

دراسة رودريغز وآخرون (Rodríguez et al., 2009) بعنوان:

## "Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception "

هدفت الدراسة الى تقييم الأداء الحكومي في البلديات من خلال تحليل العلاقة بين ابعاد الجودة والرضا بهدف تحسين العلاقة بين الإدارات المحلية الصغيرة في اسبانيا والمواطنين المستفيدين. وقام الباحثين باستخدام أدوات كالمقابلة الشخصية لحوالي (400) شخص، واستغرق القيام بالمقابلات مدة 4 أسابيع وكان أساس اختيار المقابلين هو تلقيهم الخدمات الإدارات الحكومية خلال الثلاثة شهور الأخيرة. تركزت المقابلات في حوالي (76) منطقة حكومية محلية في منطقة Castilla y Leon التي تقع في الشمال الغربي وتعتبر من أكبر مناطق اسبانيا، وبالتزامن مع ذلك اعتمد الباحثين على مقياس (serv perf) المعدل بما يناسب قطاع البلديات فصمم الاستبيان لقياس الجوانب التالية (الصورة الذهنية، الخصائص الوظيفية، الخصائص التقنية، الجودة المدركة بالإضافة الى معيار رضا المستفيدين) مع مراعاة أهمية وخصائص البعد الجغرافي للعينة المستجيبة. أظهرت النتائج أهمية الجوانب التقنية والوظيفية وتأثرهما بالصورة الذهنية عن الإدارات، كما أظهرت حالة من الرضى المتوسط لدى الجمهور، وأوصت الدراسة بتعزيز عنصر الثقة والالتزام تجاه احتياجات المستفيدين مما يرفع حالة الرضا تجاه الإدارات المحلية، وأكدت الدراسة على أهمية التعاون بين الطرفين لمساهمته في زيادة رضا الجمهور، وكذلك أوصت بأهمية القيام بدراسات مشابهة لقياس رضا المستفيدين في مجالس المدن الأخرى.

دراسة شاهزاد ووقاس (Shahzad & Waqas, 2007) بعنوان: E-government

## Services In Pakistan

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى توقعات المواطنين في باكستان حيال الخدمات الإلكترونية وما الذي يريدون الحصول عليه من خلالها، إضافةً للتعرف على الوسائل المختلفة التي يستطيع من خلالها المواطنين التفاعل مع الخدمات الإلكترونية ومدى فعالية هذه الوسائل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتم جمع البيانات من المصادر المختلفة، بحيث تم جمع البيانات الثانوية من المصادر المختلفة مثل الكتب والمقالات والمجلات ومواقع الانترنت وتم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات الشخصية والتلفونية وتوزيع الاستبانة عبر البريد والفاكس على المواطنين بحيث تم التركيز على دراسة عدد (133) خدمة الكترونية وسبل تفاعل المواطنين مع هذه الخدمات وما هي توقعات المواطنين حيالها والتحسينات التي يريد المواطنون إجراؤها على الخدمات. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن باكستان لا تزال من الدول النامية ولا تزال تجربتها على مستوى الحكومة الإلكترونية تحت المستوى المتوسط قياساً بمستوى تجارب بعض الدول في هذا المضمار، وأظهرت الدراسة أن المواطنين غير مهتمين باستخدام الخدمات الإلكترونية، كما بينت الدراسة أن ثقة المواطنين بالخدمات الإلكترونية ومدى مقابلتها لتوقعاتهم تزيد من فرص نجاح الحكومة الإلكترونية، كذلك توصلت الدراسة إلى أن وضع الحكومة الإلكترونية الحالي في باكستان بحاجة للحصول على تفاصيل كثيرة من خلال دراسات تتناول هذا الموضوع الأمر الذي يزيد فرص نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية.

دراسة يانج وبيتسون ( Yang and Peterson, 2004 ) بعنوان:

**“Customer perceived value: satisfaction, and loyalty: the role of switching costs”**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين قيمة تصورات العملاء ورضا وولاء العملاء. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (268) من العملاء التابعين للشركة، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن هنالك علاقة واضحة بين قيمة تصورات العملاء وتحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم للشركة، بالإضافة الى أن النتائج بينت أن معرفة تصورات العملاء من خلال التغذية الراجعة يساهم بشكل كبير في ضمان وتعزيز استمراريتهم في التعامل مع الخدمات والمنتجات المقدمة لهم.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة فقد اتضح للباحثة أن بعض الدراسات السابقة بحثت في رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم كدراسة مؤسسة الرؤيا الفلسطينية (2014)، ودراسة بلحسن (2012)، ودراسة نارته وكودا ( Narte h & kuada, 2015 )، ودراسة يانج وروبين ( Yang and Robin, 2004 ).

كما أن بعض الدراسات السابقة بحثت في جودة الخدمات المقدمة للمستفيد وموقفه منها كدراسة أبو عكر (2016)، ودراسة أبو الحاج (2015)، ودراسة الغدير وآخرون (2011)، ودراسة الغافري (2012)، ودراسة ناصر الدين (2009).

وبعض الدراسات السابقة بحثت في رأي المستفيدين حول الخدمات المقدمة لهم كدراسة لجنة النزاهة من أجل خدمة أفضل-نابلس (2010)، ودراسة الطويل (2007).

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة والتعرف على الخدمات المقدمة للمواطنين. بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة لهم من بلدية الخليل، بينما الدراسات السابقة بحثت في آراء المواطنين وتوقعاتهم من الخدمة المقدمة لهم، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث أن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات القليلة في دراستها لاتجاهات المستفيدين نحو الخدمات المقدمة لهم من قبل المؤسسة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة الأدب التربوي، وبناء أدوات الدراسة، والاستفادة من نتائجها وتوصياتها.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية و النوعية، حيث تم توزيع الاستبانة على المواطنين في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل للتعرف على اتجاهاتهم نحو الخدمات المقدمة بناء على ثلاث مكونات أساسية (المكون المعرفي، المكون العاطفي، المكون السلوكي) و تم تحليلها من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة , وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات. كما تم استخدام الأسلوب النوعي من خلال عمل مقابلات مع ادارة بلدية الخليل وذلك من اجل معرفة رأيهم بنتائج تحليل الاستبانة الموزعة مسبقا والاجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بتحديد المشاكل التي تواجه مركز خدمات الجمهور وأساليب التطوير. وقد ارتأت الباحثة بعمل المقابلات بعد

الحصول على نتائج الاستبانات الموزعة وذلك لتدعيم وتأكيد النتائج المستسقة من الاسلوب الكمي للجمع البيانات.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المواطنين (متلقي الخدمة) الذين يزورون مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل. وكذلك تكون مجتمع الدراسة من رئيس بلدية الخليل واعضاء المجلس البلدي ومدراء بلدية الخليل.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية حجمها 288 من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 300 استبيان بشكل عشوائي على جمهور المواطنين المراجعين لمركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل وتم استرداد 288 استبيان بنسبة استرداد 96%. والجدول التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والديمغرافية:

جدول(1): خصائص عينة الدراسة من الجمهور متلقي الخدمة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	254	88.2%
	أنثى	34	11.8%
	المجموع	288	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	75	26.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	63	21.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	100	34.7%
	أكثر من 50 سنة	50	17.4%
	المجموع	288	100.0%
المؤهل العلمي	الثانوية العامة فما دون	93	32.3%
	بكالوريوس	116	40.3%
	دبلوم	47	16.3%
	دراسات عليا	32	11.1%
	المجموع	288	100.0%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المهنة	موظف	99	34.4%
	تاجر	57	19.8%
	عامل	33	11.5%
	أعمال حرة	25	8.7%
	مهن حرة (طبيب، مهندس، محامي، محاسب...)	74	25.7%
	المجموع	288	100.0%
نوع متلقي الخدمة	منزلي	171	59.4%
	صناعي	7	2.4%
	تجاري	38	13.2%
	منزلي/صناعي	5	1.7%
	منزلي/تجاري	67	23.3%
	المجموع	288	100.0%
مدة تلقي الخدمات من البلدية	أقل من عام	62	21.5%
	من 5 اعوام الى 10 اعوام	41	14.2%
	من عام الى 5 اعوام	51	17.7%
	10 أعوام فأكثر	134	46.5%
	المجموع	288	100.0%
وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي	نعم	165	57.3%
	لا	123	42.7%
	المجموع	288	100.0%
وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي	نعم	112	38.9%
	لا	176	61.1%
	المجموع	288	100.0%
وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية	نعم	220	76.4%
	لا	68	23.6%
	المجموع	288	100.0%
زيارة مركز خدمات الجمهور	كل أسبوع	41	14.2%
	كل شهر	49	17.0%
	كل سنة	37	12.8%
	عندما أحتاج خدمة	161	55.9%
	المجموع	288	100.0%
معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء	150 شيكل أو أقل	109	37.8%
	151-500 شيكل	132	45.8%
	501 شيكل أو أكثر	47	16.3%
	المجموع	288	100.0%
معدل الاستهلاك الشهري للمياه	30 شيكل أو أقل	76	26.4%
	31-100 شيكل	154	53.5%
	101 شيكل أو أكثر	58	20.1%
	المجموع	288	100.0%

## أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لدراسة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل، وتكونت أداة الدراسة من (36) فقرة، مقسمة على (3) محاور تمثل مكونات اتجاهات المواطنين نحو الخدمة المقدمة وهي على النحو التالي:

- المكون المعرفي.
- المكون العاطفي.
- المكون السلوكي.

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (إطلاقاً =0)، (نادراً =1)، (أحياناً =2)، (غالباً =3)، (دائماً =4)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (0-4)، حيث تم إسناد القيمة صفر للإجابة إطلاقاً بسبب معناها الحقيقي وهو عدم وجود ما يسأل المبحوث عنه بتاتا.

كما استخدمت الباحثة أداة المقابلات لجمع البيانات، حيث تم عمل ستة مقابلات منفصلة مع كل من رئيس بلدية الخليل السيد تيسر أبو اسنينه ، وعضو المجلس البلدي نائب رئيس البلدية: السيد يوسف الجعبري ، عضو المجلس البلدي : الاستاذة سحر القواسمة، مستشار رئيس البلدية للشؤون الادارية: السيد ماهر العويوي، ومدير الشؤون الادارية و الخدماتية: السيد نضال التميمي، و مدير دائرة خدمات الجمهور: السيد علي الصغير .وقد تم اختيارهم بناءً على مدى ارتباطهم بعمل دائرة خدمات الجمهور ومحاولة اخذ وجهة نظر البلدية من الناحية الادارية والتنفيذية في امور اقتراحات التطوير وتحديد المشاكل.

## ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا

أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف<sup>1</sup>. لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على أدوات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (2): معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المكون المعرفي	12	0.89
المكون العاطفي	12	0.87
المكون السلوكي	12	0.83
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل	36	0.92

يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الدراسة (0.83-0.89)، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.92)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 92% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداتي الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها لأنها جميعها تتعدى قيمة 70% وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات في مثل هذه الدراسات.

## صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم

<sup>1</sup> Jeff Sauro & James Lewis, **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**, 2012, page187

استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها.

كما وتم عمل دراسة استطلاعية (pilot study) قبل اعتماد النموذج النهائي للاستبانة وذلك من خلال توزيع عشر استبانات على مواطنين قاموا بزيارة مركز خدمات الجمهور وتم اخذ رأيهم بالأسئلة المطروحة وطريقة صياغتها واخذ تعليقاتهم واقتراحاتهم ومناقشتهم بالفكرة العامة وعليه تم اضافة بعض الاسئلة وتعديل اسئلة اخرى. كما ان الدراسة الاستطلاعية لفتت نظر الباحثة الى صعوبة تقبل المواطن لفكرة تعبئة الاستبانة وعدم استعداد الكثير منهم لإعطاء الموضوع وقت ورفضهم للتعاون مما يمكن جعل مهمة توزيع الاستبانات صعبة وبالتالي اخذ فترة زمنية اطول لإنهاء التوزيع.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور<sup>1</sup>.

جدول (3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المكون المعرفي.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	التصميم الداخلي لمركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل	0.610	0.000
2.	الاثاث الموجود في مركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل	0.550	0.000

<sup>1</sup> Jeff Sauro & James Lewis, **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**, 2012, page187

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
3.	هناك التزام بالمواعيد عند تقديم الخدمة	0.707	0.000
4.	الخدمات التي تقدمها البلدية تلبى احتياجات المواطنين	0.700	0.000
5.	تقدم البلدية خدماتها بمستوى مناسب من الجودة التي يمكن الاعتماد عليها	0.747	0.000
6.	ساعات عمل البلدية ملائمة لمتلقي الخدمة	0.618	0.000
7.	اسعار الخدمات المقدمة من البلدية لمتلقي الخدمة تقع ضمن المستوى المقبول	0.720	0.000
8.	الضرائب التي يدفعها المواطنون للبلدية تتوافق مع ما يحصلون عليه من خدمات	0.700	0.000
9.	تنفذ البلدية حملات ترويجية تشمل خصومات للدفع النقدي لحث المواطنين على تسديد المستحقات المالية للبلدية	0.564	0.000
10.	يقوم الموظفون بتقديم الخدمات للمواطنين بدون ابطاء أو تأخير	0.670	0.000
11.	اعتقد ان خدمات البلدية تغطي كافة مناطق مدينة الخليل	0.694	0.000
12.	باعقادي ان البلدية تعمل على تقديم الخدمة بكل عدالة بين المواطنين	0.762	0.000

جدول (4): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المكون العاطفي.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
13.	اشعر بالثقة في بلدية الخليل	0.801	0.000
14.	اشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل	0.832	0.000
15.	المس الاهتمام من قبل البلدية باحتياجات وطلبات المواطنين	0.817	0.000
16.	اشعر بالرضا عن وسائل تتواصل البلدية مع المواطنين	0.766	0.000
17.	اشعر بالرضا عن اسعار الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين	0.755	0.000
18.	انا معجب بالحملات والتخفيضات التي تقوم بها البلدية	0.690	0.000
19.	اشعر ان الموظفين لديهم القدرة على تقديم الخدمات بشكل محترف	0.698	0.000
20.	ارى ان جودة الخدمة المقدمة عالية	0.829	0.000
21.	اشعر ان بلدية الخليل تمتاز بسمعة جيدة بين المواطنين	0.808	0.000
22.	اشعر بالارتياح من حسن المعاملة عند تعاملي مع مركز خدمات الجمهور	0.633	0.000
23.	اشعر ان ميزانية البلدية لا تغطي احتياجات المدينة وعدد سكانها	0.036	0.537
24.	اشعر ان هناك مناطق يتم الاهتمام بها أكثر من مناطق اخرى من حيث توزيع الخدمات وجودتها	0.180	0.002



جدول (5): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المكون السلوكي.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
25.	اتابع ما تقدمه بلدية الخليل من خدمات وعروض	0.670	0.000
26.	أتابع اعلانات بلدية الخليل	0.637	0.000
27.	استفيد من الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل	0.608	0.000
28.	استغل العروض والحملات التي توفرها البلدية	0.721	0.000
29.	اقوم بزيارة مركز خدمات الجمهور للحصول على الخدمات التي احتاجها من البلدية	0.576	0.000
30.	انصح الاخرين بالاستفادة من حملات البلدية	0.585	0.000
31.	انقل تجربتي مع البلدية إذا كانت سيئة الى الاخرين (مثل معارفي واقاربي...)	0.521	0.000
32.	انقل تجربتي مع البلدية إذا كانت جيدة الى الاخرين (مثل معارفي واقاربي...)	0.588	0.000
33.	اتجه الى المسؤول عن الموظف عندما لا يتم تقديم الخدمة المطلوبة لي بشكل المناسب	0.576	0.000
34.	عند مراجعتي للبلدية، احتج بالأسلوب الذي اراه مناسباً عندما أجد ان الخدمة المقدمة لي لا تتفق مع توقعاتي	0.565	0.000
35.	اعبر عن تجربتي مع البلدية ( ان كانت سيئة) على مواقع التواصل الاجتماعي	0.519	0.000
36.	اعبر عن تجربتي مع البلدية (ان كانت جيدة) على مواقع التواصل الاجتماعي	0.581	0.000

جدول (6): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحور واقع إمكانات التميز والدرجة الكلية لها.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
المكون المعرفي	0.882	0.000
المكون العاطفي	0.878	0.000
المكون السلوكي	0.676	0.000

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة

المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات أداة الدراسة والدرجات الكلية للمحاور التي تحتوي تلك

الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

### خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أدوات الدراسة، قامت الباحثة بطبع وتوزيع 300 استبيان على مجموعة من جمهور المواطنين المراجعين لمركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل على مدى اسبوعين دوام كاملين.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة 288 استبيان بنسبة استرداد بلغت 96%.
3. قامت الباحثة بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

### متغيرات الدراسة

المتغيرات الشخصية والديمغرافية والمعلومات العامة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، نوع متلقي الخدمة، مدة تلقي الخدمات من البلدية، وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي، وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي، وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية، زيارة مركز خدمات الجمهور، معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء، معدل الاستهلاك الشهري للمياه).

مجالات الدراسة: الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل، وتتكون من المحاور التالية: (المكون المعرفي، المكون العاطفي، المكون السلوكي).

## المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابات الأرقام التالية: (إطلاقا =0)، (نادرا=1)، (أحيانا=2)، (غالبا=3)، (دائما=4)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (0-4)، حيث تم إسناد القيمة صفر للإجابة إطلاقا بسبب معناها الحقيقي وهو عدم وجود ما يسأل المبحوث عنه بتاتا.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها. وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية<sup>1</sup>، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات<sup>2</sup>، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

---

<sup>1</sup> Jeff Sauro & James Lewis, **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**, 2012, page262

<sup>2</sup> Alan Agresti, **Categorical Data Analysis**, 2<sup>nd</sup> Edition, 2002, pages 3-4

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار ت للعينتين المستقلتين للإجابة على أسئلة الدراسة، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

### مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (0 \_ 4)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 0 من أعلى قيمة وهي  $4 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $0.8 = 4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول (7) يوضح ذلك :

جدول (7): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 0.8
منخفضة	0.8- أقل من 1.6
متوسطة	1.6- أقل من 2.4
مرتفعة	2.4- أقل من 3.2
مرتفعة جداً	3.2-4

## الاسلوب النوعي: المقابلات

بعد الحصول على نتائج التحليل الاحصائي للاستبانات تم عمل مقابلات للموظفين في بلدية الخليل وذلك من اجل تفسير النتائج التي تم الوصول اليها في الاستبانات وايضا للإجابة على

**السؤال الثاني للدراسة: ما هي المشاكل وسبل التطوير؟**

وعليه تم وضع اسئلة المقابلات لتحديد الامور الواجب الاستفسار عنها والخروج بأجوبة منظمة الا ان المقابلات كانت تخرج بضع الاحيان عن الهيكلية والاسئلة الموضوعية، حيث تم تصميم المقابلات للإجابة عن التساؤل السابق ومحاولة تفسير نتائج الاستبانات وعليه تم وضع اثني عشر سؤالاً وبرغم من عدم اعطاء اجابات وافية لجميع الاسئلة من بعض المقابلين الا انه تم الخروج بنتائج جيدة جداً.

تم اختيار رئيس بلدية الخليل وبعض اعضاء المجلس البلدي وبعض مدراء الدوائر المختلفة في البلدية لإجراء المقابلات معهم وعرض النتائج عليهم من اجل ابداء الراي واقتراح سبل لتطوير. كانت اجوبة المقابلين تتمازج بين من حاول ان تكون آرائه واجوبته دبلوماسية بعض الشيء دون اعطاء معلومات صريحة في حين ان اخرين أبدوا آرائهم الحقيقية دون تردد وانتقدوا بعض المشاكل التي تعاني منها البلدية وقدموا حلولاً ذات قيمة.

وتمت مقابلة مجموعة من المسؤولين في البلدية (انظر ملحق (3)).

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها.

#### نتائج أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات

الجمهور في بلدية الخليل؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة التي تقيس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل:

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة التي تقيس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعيار
مرتفعة	0.71	2.65	المكون المعرفي
متوسطة	0.72	2.29	المكون العاطفي
مرتفعة	0.68	2.64	المكون السلوكي
مرتفعة	0.57	2.53	الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة

في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل مرتفعة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي

الكلية (2.53) والانحراف المعياري (0.57).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات كانت درجة المكون المعرفي بوسط حسابي (2.65) وهي مرتفعة،

يلها درجة المكون السلوكي بوسط حسابي (2.64) وهي مرتفعة، وأخيراً درجة المكون العاطفي

بوسط حسابي (2.29) وهي متوسطة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الطويل (2007) التي بينت زيادة اتجاهات المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية. واختلفت مع دراسة النتشة (2019) التي توصلت إلى وجود اتجاهات سلبية لدى الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية وذلك لعدم توفر المكون المعرفي والعاطفي والسلوكي الايجابي بالشكل الكافي والملائم لدى الزبائن تجاه الخدمات المقدمة.

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

**الأسئلة الفرعية:**

**السؤال الأول: ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي ؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي

تقيس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي:

**جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المكون المعرفي.**

رقم الفقرة	اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	الاثاث الموجود في مركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل	3.17	0.85	مرتفعة
2.	التصميم الداخلي لمركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل	3.13	0.88	مرتفعة
3.	تنفذ البلدية حملات تشجيعية تشمل خصومات للدفع النقدي لحث المواطنين على تسديد المستحقات المالية للبلدية	2.94	1.02	مرتفعة
4.	ساعات عمل البلدية ملائمة لمتلقين الخدمة	2.88	1.05	مرتفعة
5.	هناك التزام بالمواعيد عند تقديم الخدمة	2.82	0.99	مرتفعة



رقم الفقرة	اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6.	تقدم البلدية خدماتها بمستوى مناسب من الجودة التي يمكن الاعتماد عليها	2.77	0.95	مرتفعة
7.	الخدمات التي تقدمها البلدية تلبي احتياجات المواطنين	2.76	0.99	مرتفعة
8.	يقوم الموظفون بتقديم الخدمات للمواطنين بدون ابطاء أو تأخير	2.72	1.04	مرتفعة
9.	اعتقد أن خدمات البلدية تغطي كافة مناطق مدينة الخليل	2.40	1.19	مرتفعة
10.	اسعار الخدمات المقدمة من البلدية لمتلقي الخدمة تقع ضمن المستوى المقبول	2.20	1.13	متوسطة
11.	باعترادي أن البلدية تعمل على تقديم الخدمة بكل عدالة بين المواطنين	2.12	1.24	متوسطة
12.	الضرائب التي يدفعها المواطنون للبلدية تتوافق مع ما يحصلون عليه من خدمات	1.82	1.22	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.65	0.71	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.65) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.71)، مما يدل على أن درجة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات : الفقرة (الاثاث الموجود في مركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (التصميم الداخلي لمركز

خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره (0.88), الفقرة (تنفذ البلدية حملات تشجيعية تشمل خصومات للدفع النقدي لحث المواطنين على تسديد المستحقات المالية للبلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وانحراف معياري مقداره (1.02), الفقرة (ساعات عمل البلدية ملائمة لمتلقين الخدمة) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (1.05).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (الضرائب التي يدفعها المواطنون للبلدية تتوافق مع ما يحصلون عليه من خدمات) بمتوسط حسابي مقداره (1.82) وانحراف معياري مقداره (1.22), الفقرة (باعترادي أن البلدية تعمل على تقديم الخدمة بكل عدالة بين المواطنين) بمتوسط حسابي مقداره (2.12) وانحراف معياري مقداره (1.24), الفقرة (اسعار الخدمات المقدمة من البلدية لمتلقين الخدمة تقع ضمن المستوى المقبول) بمتوسط حسابي مقداره (2.2) وانحراف معياري مقداره (1.13), الفقرة (اعتقد أن خدمات البلدية تغطي كافة مناطق مدينة الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره (1.19).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي تتمثل بأن الاثاث الموجود في مركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل, التصميم الداخلي لمركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل, تنفيذ البلدية حملات تشجيعية تشمل خصومات للدفع النقدي لحث المواطنين على تسديد المستحقات المالية للبلدية, ساعات عمل البلدية ملائمة لمتلقين الخدمة, هناك التزام بالمواعيد عند تقديم الخدمة, تقدم البلدية خدماتها بمستوى مناسب من الجودة التي يمكن الاعتماد عليها, الخدمات التي تقدمها البلدية تلبي احتياجات المواطنين, يقوم الموظفون بتقديم الخدمات للمواطنين بدون ابطاء

أو تأخير، اعتقد أن خدمات البلدية تغطي كافة مناطق مدينة الخليل. وتبين ان نتائج المكون المعرفي تتعارض مع دراسة النتشة (2019) التي توصلت إلى وجود اتجاهات سلبية لدى الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية وذلك لعدم توفر المكون المعرفي.

**السؤال الثاني: ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور**

**في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي ؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي

تقيس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل

فيما يتعلق بالمكون العاطفي:

**جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المكون العاطفي.**

رقم الفقرة	اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13.	اشعر بالارتياح من حسن المعاملة عند تعاملي مع مركز خدمات الجمهور	2.97	1.03	مرتفعة
14.	اشعر أن هناك مناطق يتم الاهتمام بها أكثر من مناطق اخرى من حيث توزيع الخدمات وجودتها	2.92	1.10	مرتفعة
15.	اشعر أن الموظفين لديهم القدرة على تقديم الخدمات بشكل محترف	2.76	1.11	مرتفعة
16.	اشعر أن ميزانية البلدية لا تغطي احتياجات المدينة وعدد سكانها	2.62	1.23	مرتفعة
17.	اشعر بالثقة في بلدية الخليل	2.60	1.11	مرتفعة
18.	اشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل	2.57	1.00	مرتفعة
19.	انا معجب بالحملات والتخفيضات التي تقوم بها البلدية	2.52	1.21	مرتفعة
20.	اشعر بالرضا عن وسائل تتواصل البلدية مع المواطنين	2.50	1.09	مرتفعة
21.	المس الاهتمام من قبل البلدية باحتياجات وطلبات المواطنين	2.41	1.07	مرتفعة
22.	ارى أن جودة الخدمة المقدمة عالية	2.36	1.14	متوسطة

متوسطة	1.23	2.29	اشعر أن بلدية الخليل تمتاز بسمعة جيدة بين المواطنين	23.
متوسطة	1.19	2.05	اشعر بالرضا عن اسعار الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين	24.
متوسطة	0.72	2.29	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.29) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.72)، مما يدل على أن درجة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (اشعر بالارتياح من حسن المعاملة عند تعاملي مع مركز خدمات الجمهور) بمتوسط حسابي مقداره (2.97) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (اشعر أن هناك مناطق يتم الاهتمام بها أكثر من مناطق أخرى من حيث توزيع الخدمات و جودتها) بمتوسط حسابي مقداره (2.92) وانحراف معياري مقداره (1.1)، الفقرة (اشعر أن الموظفين لديهم القدرة على تقديم الخدمات بشكل محترف) بمتوسط حسابي مقداره (2.76) وانحراف معياري مقداره (1.11)، الفقرة (اشعر أن ميزانية البلدية لا تغطي احتياجات المدينة و عدد سكانها) بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (1.23).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (اشعر بالرضا عن اسعار الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين) بمتوسط حسابي مقداره (2.05) وانحراف معياري مقداره (1.19)، الفقرة (اشعر أن بلدية الخليل تمتاز بسمعة جيدة بين المواطنين) بمتوسط حسابي مقداره (2.29)

وانحراف معياري مقداره (1.23)، الفقرة (ارى أن جودة الخدمة المقدمة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (2.36) وانحراف معياري مقداره (1.14)، الفقرة (المس الاهتمام من قبل البلدية باحتياجات وطلبات المواطنين) بمتوسط حسابي مقداره (2.41) وانحراف معياري مقداره (1.07).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي تتمثل بأن المواطنين يشعرون بالارتياح من حسن المعاملة عند تعاملهم مع مركز خدمات الجمهور، لكنهم يعتقدون بأن هناك مناطق يتم الاهتمام بها اكثر من مناطق اخرى من حيث توزيع الخدمات و جودتها، يشعر المواطنون أن الموظفين لديهم القدرة على تقديم الخدمات بشكل محترف، و أن ميزانية البلدية لا تغطي احتياجات المدينة و عدد سكانها، كما يشعر المواطنون بالثقة في بلدية الخليل، و بالرضا عن الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل، وبالإعجاب بالحملات و التخفيضات التي تقوم بها البلدية، و بالرضا عن وسائل تتواصل البلدية مع المواطنين، كما انهم يلمسون الاهتمام من قبل البلدية باحتياجات و طلبات المواطنين. وتختلف نتائج المكون العاطفي مع دراسة الننتشة (2019) التي توصلت إلى وجود اتجاهات سلبية لدى الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية وذلك لعدم توفر المكون العاطفي.

السؤال الثالث: ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور

في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي

تقيس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل

فيما يتعلق بالمكون السلوكي:

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المكون السلوكي.

رقم الفقرة	اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.25	انصح الاخرين بالاستفادة من حملات البلدية	3.13	0.97	مرتفعة
.26	اقوم بزيارة مركز خدمات الجمهور للحصول على الخدمات التي احتاجها من البلدية	3.05	1.02	مرتفعة
.27	انقل تجربتي مع البلدية إذا كانت جيدة الى الاخرين (مثل معارفي واقاربي...)	2.98	1.07	مرتفعة
.28	استفيد من الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل	2.88	1.00	مرتفعة
.29	اتابع ما تقدمه بلدية الخليل من خدمات وعروض	2.84	1.03	مرتفعة
.30		2.81	1.12	مرتفعة
.31	انقل تجربتي مع البلدية إذا كانت سيئة الى الاخرين (مثل معارفي واقاربي...)	2.72	1.24	مرتفعة
.32	أتابع اعلانات بلدية الخليل	2.66	1.08	مرتفعة
.33	اتجه الى المسؤول عن الموظف عندما لا يتم تقديم الخدمة المطلوبة لي بشكل المناسب	2.65	1.13	مرتفعة
.34	عند مراجعتي للبلدية، احتج بالأسلوب الذي اراه مناسباً عندما أجد أن الخدمة المقدمة لي لا تتفق مع توقعاتي	2.63	1.10	مرتفعة
.35	اعبر عن تجربتي مع البلدية (ان كانت جيدة) على مواقع التواصل الاجتماعي	1.81	1.46	متوسطة
.36	اعبر عن تجربتي مع البلدية ( أن كانت سيئة) على مواقع التواصل الاجتماعي	1.56	1.47	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.64	0.68	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.64) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.68)، مما يدل على أن درجة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (انصح الآخرين بالاستفادة من حملات البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (اقوم بزيارة مركز خدمات الجمهور للحصول على الخدمات التي احتاجها من البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (3.05) وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (انقل تجربتي مع البلدية اذا كانت جيدة الى الآخرين (مثل معارفي و اقاربي...)) بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (1.07)، الفقرة (استفيد من الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (1).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (اعبر عن تجربتي مع البلدية ( أن كانت سيئة) على مواقع التواصل الاجتماعي) بمتوسط حسابي مقداره (1.56) وانحراف معياري مقداره (1.47)، الفقرة (اعبر عن تجربتي مع البلدية (ان كانت جيدة) على مواقع التواصل الاجتماعي) بمتوسط حسابي مقداره (1.81) وانحراف معياري مقداره (1.46)، الفقرة (عند مراجعتي للبلدية، احتج بالأسلوب الذي اراه مناسباً عندما اجد أن الخدمة المقدمة لي لا تتفق مع

توقعاتي) بمتوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (1.1)، الفقرة (اتجه الى المسؤول عن الموظف عندما لا يتم تقديم الخدمة المطلوبة لي بشكل المناسب) بمتوسط حسابي مقداره (2.65) وانحراف معياري مقداره (1.13).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي تتمثل بأن المواطنين ينصحون الآخرين بالاستفادة من حملات البلدية، يقومون بزيارة مركز خدمات الجمهور للحصول على الخدمات التي يحتاجونها من البلدية، ينقلون تجاربهم مع البلدية اذا كانت جيدة أو إذا كانت سيئة الى الآخرين (مثل المعارف والأقارب...)، يستفيدون من الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل، يتابعون ما تقدمه بلدية الخليل من خدمات و عروض، يستغلون العروض و الحملات التي توفرها البلدية، يتابعون اعلانات بلدية الخليل، كما انهم يتجهون الى المسؤول عن الموظف عندما لا يتم تقديم الخدمة المطلوبة لي بشكل المناسب، و عند مراجعة البلدية، يحتج المواطنون بالأسلوب الذي يرونه مناسباً عندما يجدون أن الخدمة المقدمة لهم لا تتفق مع توقعاتهم.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : اعبر عن تجربتي مع البلدية ( إن كانت سيئة) على مواقع التواصل الاجتماعي. وتختلف نتائج المكون السلوكي تتعارض مع دراسة الننتشة (2019) التي توصلت إلى وجود اتجاهات سلبية لدى الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية وذلك لعدم توفر المكون السلوكي.



السؤال الرابع: ما هي تقييمات المواطنين لخدمات بلدية الخليل حسب استفادتهم منها ؟

الجدول التالي يبين الأعداد والنسب المئوية لإجابات المواطنين حول استفادتهم/عدم

استفادتهم من خدمات بلدية الخليل:

جدول (12): الأعداد والنسب المئوية لإجابات المواطنين حول استفادتهم/عدم استفادتهم من خدمات بلدية الخليل.

الخدمة	الاستفادة							
	لا		نعم		قيم مفقودة		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
خدمة المياه :	8	2.8%	23	8.0%	257	89.2%	288	100.0%
خدمة الكهرباء :	2	0.7%	24	8.3%	262	91.0%	288	100.0%
خدمة جمع النفايات :	7	2.4%	19	6.6%	262	91.0%	288	100.0%
خدمة تعبيد الطرق وصيانتها:	7	2.4%	16	5.6%	265	92.0%	288	100.0%
خدمة ترخيص الابنية والصرف الصحي:	6	2.1%	15	5.2%	267	92.7%	288	100.0%
خدمة شهادات البلدية بجميع انواعها.	8	2.8%	14	4.9%	266	92.4%	288	100.0%

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معظم المبحوثين لم يجيبوا على سؤال استفادتهم أو

عدم استفادتهم من خدمات بلدية الخليل، حيث يتضح بأن القيم المفقودة هي النسب الأكبر مقابل جميع الخدمات.

من ناحية أخرى، باستثناء القيم المفقودة، يتضح بأن عدد الأشخاص المستفيدين من خدمة المياه بلغ 23 شخص بنسبة (8%) مقابل 8 أشخاص غير مستفيدين بنسبة (2.8%).

كما يتضح بأن عدد الأشخاص المستفيدين من خدمة الكهرباء بلغ 24 شخص بنسبة (8.3%) مقابل شخصين غير مستفيدين بنسبة (0.7%).

كما يتضح بأن عدد الأشخاص المستفيدين من خدمة جمع النفايات بلغ 19 شخص بنسبة (6.6%) مقابل 7 أشخاص غير مستفيدين بنسبة (2.4%).

كما يتضح بأن عدد الأشخاص المستفيدين من خدمة تعبيد الطرق وصيانتها بلغ 16 شخص بنسبة (5.6%) مقابل 7 أشخاص غير مستفيدين بنسبة (2.4%).

كما يتضح بأن عدد الأشخاص المستفيدين من خدمة ترخيص الابنية والصرف الصحي بلغ 15 شخص بنسبة (5.2%) مقابل 6 أشخاص غير مستفيدين بنسبة (2.1%).

وأخيرا يتضح بأن عدد الأشخاص المستفيدين من خدمة شهادات البلدية بجميع انواعها بلغ 14 شخص بنسبة (4.9%) مقابل 8 أشخاص غير مستفيدين بنسبة (2.8%).

والجدول التالي يبين الأعداد والنسب المئوية لإجابات المواطنين حول تقييماتهم لخدمات

بلدية الخليل:

جدول (13): الأعداد والنسب المئوية لإجابات المواطنين حول تقييماتهم لخدمات بلدية الخليل.

الخدمة	التقييمات: من 1: الأسوأ أو منخفضة جدا إلى 5: الأفضل أو مرتفعة جدا										
	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		مرتفعة		مرتفعة جدا		المجموع
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	النسبة
خدمة المياه :	45	15.6%	41	14.2%	126	43.8%	39	13.5%	37	12.8%	288
خدمة الكهرباء :	20	6.9%	16	5.6%	64	22.2%	103	35.8%	85	29.5%	288
خدمة جمع النفايات :	59	20.5%	61	21.2%	83	28.8%	45	15.6%	40	13.9%	288
خدمة تعبيد الطرق وصيانتها:	103	35.8%	62	21.5%	74	25.7%	30	10.4%	19	6.6%	288
خدمة ترخيص الابنية والصرف الصحي:	55	19.1%	60	20.8%	100	34.7%	45	15.6%	28	9.7%	288
خدمة شهادات البلدية بجميع انواعها.	39	13.5%	44	15.3%	111	38.5%	57	19.8%	37	12.8%	288

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن أعلى تقييم لخدمة المياه كان بدرجة متوسطة بنسبة

(43.8%). كما تبين بأن أعلى تقييم لخدمة الكهرباء كان بدرجة مرتفعة يليها مرتفعة جدا بنسبة

كلية (65.3%). كما يتضح بأن أعلى تقييم لخدمة جمع النفايات كان بدرجة منخفضة أو

منخفضة جدا بنسبة كلية (41.7%). كما تبين بأن أعلى تقييم لخدمة تعبيد الطرق وصيانتها

كان بدرجة منخفضة أو منخفضة جدا بنسبة كلية (57.3%). كما يتضح بأن أعلى تقييم لخدمة

ترخيص الابنية والصرف الصحي كان بدرجة منخفضة أو منخفضة جدا بنسبة كلية (39.9%).

وأخيرا يتضح بأن أعلى تقييم لخدمة شهادات البلدية بجميع انواعها كان بدرجة متوسطة بنسبة (38.5%).

والجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المواطنين حول تقييماتهم لخدمات بلدية الخليل:

جدول (14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المواطنين حول تقييماتهم لخدمات بلدية الخليل.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخدمة
متوسطة	1.19	2.94	خدمة المياه :
مرتفعة	1.14	3.75	خدمة الكهرباء :
متوسطة	1.31	2.81	خدمة جمع النفايات :
منخفضة	1.24	2.31	خدمة تعبيد الطرق وصيانتها:
متوسطة	1.21	2.76	خدمة ترخيص الأبنية والصرف الصحي:
متوسطة	1.19	3.03	خدمة شهادات البلدية بجميع انواعها.

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أعلى درجة كانت درجة تقييم المواطنين لخدمة الكهرباء وهي مرتفعة بوسط حسابي(3.75), يليها خدمة شهادات البلدية بجميع انواعها وهي متوسطة بوسط حسابي(3.03), يليها خدمة المياه بدرجة متوسطة بوسط حسابي(2.94), يليها خدمة جمع النفايات بدرجة متوسطة بوسط حسابي(2.81), يليها خدمة ترخيص الأبنية والصرف الصحي بدرجة متوسطة بوسط حسابي(2.76), وأخيرا خدمة تعبيد الطرق وصيانتها بدرجة منخفضة بوسط حسابي(2.31). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مؤسسة الرؤيا الفلسطينية (2014) التي توصلت إلى أن مستوى رضا المواطنين بشكل عام عن الخدمات المقدمة لهم من قبل بلدية الدوحة جاء متوسط بالنسبة لأغلب الخدمات مثل الخدمات العامة، والعناية بالنظافة والبيئة وتوفير الحاويات والرقابة على الاسواق، وخدمات البنية التحتية والعناية بالشوارع، ووضوح النظم وسهولة الوصول لطاقت العاملين بالبلدية وجدية وكفاءة العاملين فيها، كذلك اتفقت مع

دراسة لجنة النزاهة من أجل خدمة أفضل-نابلس (2010) التي أظهرت أن هناك رضى عام عن خدمة إدارة النفايات الصلبة في مدينة نابلس.

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، نوع متلقي الخدمة، مدة تلقي الخدمات من البلدية، وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي، وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي، وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية، زيارة مركز خدمات الجمهور، معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء، معدل الاستهلاك الشهري للمياه؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير الجنس، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (15):** نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	ذكر	254	2.65	0.69	0.202	286	0.840
	أنثى	34	2.62	0.81			
المكون العاطفي	ذكر	254	2.29	0.72	0.174	286	0.862
	أنثى	34	2.27	0.76			

0.009	286	2.645	0.66	2.68	254	ذكر	المكون السلوكي
			0.71	2.36	34	أنثى	
0.236	286	1.189	0.56	2.54	254	ذكر	الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين
			0.64	2.42	34	أنثى	نحو الخدمات المقدمة

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون السلوكي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون السلوكي)، حيث يتضح بأن الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين فيما يتعلق بالمكون السلوكي كانت لصالح الذكور بوسط حسابي (2.68) مقابل الإناث بوسط حسابي (2.36). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الننتشة (2019) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس، كذلك اتفقت مع دراسة ناصر الدين (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فوارق واضحة بين آراء وانطباعات افراد عينة الدراسة نحو الجودة الفعلية للخدمة المقدمة، باختلاف الجنس.

**السؤال الثاني: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في**

**مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير العمر؟**

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز

خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير العمر، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	بين المجموعات	1.312	3	0.437	0.878	0.453
	داخل المجموعات	141.552	284	0.498		
	المجموع	142.865	287			
المكون العاطفي	بين المجموعات	2.200	3	0.733	1.403	0.242
	داخل المجموعات	148.493	284	0.523		
	المجموع	150.694	287			
المكون السلوكي	بين المجموعات	1.083	3	0.361	0.789	0.501
	داخل المجموعات	129.896	284	0.457		
	المجموع	130.980	287			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	بين المجموعات	1.104	3	0.368	1.127	0.339
	داخل المجموعات	92.732	284	0.327		
	المجموع	93.836	287			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير العمر عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة). واختلفت مع دراسة الننتشة (2019) التي بينت أن هناك اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعا لمتغير العمر.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير العمر:

جدول (17): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير العمر.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.73	2.67	75	أقل من 30 سنة	المكون المعرفي
0.71	2.58	63	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
0.70	2.61	100	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.66	2.78	50	أكثر من 50 سنة	
0.71	2.65	288	المجموع	
0.74	2.38	75	أقل من 30 سنة	المكون العاطفي
0.78	2.26	63	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
0.68	2.19	100	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.71	2.39	50	أكثر من 50 سنة	
0.72	2.29	288	المجموع	
0.75	2.61	75	أقل من 30 سنة	المكون السلوكي
0.63	2.69	63	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
0.72	2.59	100	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.52	2.75	50	أكثر من 50 سنة	
0.68	2.64	288	المجموع	
0.57	2.55	75	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة
0.56	2.51	63	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
0.59	2.46	100	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.54	2.64	50	أكثر من 50 سنة	
0.57	2.53	288	المجموع	

السؤال الثالث: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في

مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز

خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	بين المجموعات	0.847	3	0.282	0.564	0.639
	داخل المجموعات	142.018	284	0.500		
	المجموع	142.865	287			
المكون العاطفي	بين المجموعات	1.960	3	0.653	1.247	0.293
	داخل المجموعات	148.734	284	0.524		
	المجموع	150.694	287			
المكون السلوكي	بين المجموعات	0.454	3	0.151	0.329	0.804
	داخل المجموعات	130.526	284	0.460		
	المجموع	130.980	287			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	بين المجموعات	0.952	3	0.317	0.970	0.407
	داخل المجموعات	92.883	284	0.327		
	المجموع	93.836	287			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النتشة، 2019) التي أظهرت عدم وجود اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.



والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (19): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.72	2.71	93	الثانوية العامة فما دون	المكون المعرفي
0.73	2.59	116	بكالوريوس	
0.62	2.67	47	دبلوم	
0.73	2.63	32	دراسات عليا	
0.71	2.65	288	المجموع	
0.78	2.40	93	الثانوية العامة فما دون	المكون العاطفي
0.72	2.21	116	بكالوريوس	
0.68	2.28	47	دبلوم	
0.61	2.28	32	دراسات عليا	
0.72	2.29	288	المجموع	
0.67	2.69	93	الثانوية العامة فما دون	المكون السلوكي
0.70	2.61	116	بكالوريوس	
0.59	2.66	47	دبلوم	
0.72	2.59	32	دراسات عليا	
0.68	2.64	288	المجموع	
0.59	2.60	93	الثانوية العامة فما دون	الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة
0.58	2.47	116	بكالوريوس	
0.50	2.54	47	دبلوم	
0.57	2.50	32	دراسات عليا	
0.57	2.53	288	المجموع	

السؤال الرابع: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير المهنة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز

خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير المهنة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعا لمتغير المهنة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	بين المجموعات	2.371	4	0.593	1.194	0.314
	داخل المجموعات	140.494	283	0.496		
	المجموع	142.865	287			
المكون العاطفي	بين المجموعات	3.212	4	0.803	1.541	0.190
	داخل المجموعات	147.481	283	0.521		
	المجموع	150.694	287			
المكون السلوكي	بين المجموعات	4.179	4	1.045	2.332	0.056
	داخل المجموعات	126.801	283	0.448		
	المجموع	130.980	287			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	بين المجموعات	2.009	4	0.502	1.548	0.188
	داخل المجموعات	91.827	283	0.324		
	المجموع	93.836	287			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير المهنة عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النتشة، 2019) التي أظهرت عدم وجود اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعا لمتغير المهنة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات

المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير

المهنة:

جدول (21): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات

المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير المهنة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المهنة	المجال
0.70	2.73	99	موظف	المكون المعرفي
0.69	2.65	57	تاجر	
0.91	2.48	33	عامل	
0.55	2.74	25	أعمال حرة	
0.66	2.56	74	مهن حرة (طبيب، مهندس، محامي، محاسب...)	
0.71	2.65	288	المجموع	
0.68	2.31	99	موظف	المكون العاطفي
0.74	2.38	57	تاجر	
0.83	2.12	33	عامل	
0.85	2.51	25	أعمال حرة	
0.67	2.20	74	مهن حرة (طبيب، مهندس، محامي، محاسب...)	
0.72	2.29	288	المجموع	
0.71	2.57	99	موظف	المكون السلوكي
0.55	2.86	57	تاجر	
0.74	2.65	33	عامل	
0.60	2.72	25	أعمال حرة	
0.69	2.55	74	مهن حرة (طبيب، مهندس، محامي، محاسب...)	
0.68	2.64	288	المجموع	
0.57	2.54	99	موظف	الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة
0.54	2.63	57	تاجر	
0.66	2.42	33	عامل	
0.56	2.66	25	أعمال حرة	
0.56	2.44	74	مهن حرة (طبيب، مهندس، محامي، محاسب...)	
0.57	2.53	288	المجموع	

السؤال الخامس: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة

في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير نوع متلقي الخدمة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز

خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير نوع متلقي الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات

اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير نوع

متلقي الخدمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	بين المجموعات	1.643	4	0.411	0.823	0.511
	داخل المجموعات	141.222	283	0.499		
	المجموع	142.865	287			
المكون العاطفي	بين المجموعات	3.343	4	0.836	1.605	0.173
	داخل المجموعات	147.351	283	0.521		
	المجموع	150.694	287			
المكون السلوكي	بين المجموعات	2.067	4	0.517	1.135	0.340
	داخل المجموعات	128.912	283	0.456		
	المجموع	130.980	287			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	بين المجموعات	1.435	4	0.359	1.099	0.357
	داخل المجموعات	92.400	283	0.327		
	المجموع	93.836	287			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$ )

0.05) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في

بلدية الخليل تعزى لمتغير نوع متلقي الخدمة عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من

0.05 عند جميع مجالات الدراسة). توقعت الباحثة وجود فروق في اتجاهات المواطنين نحو

الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور تبعا لنوع القطاع وذلك لاختلاف احتياجات كل قطاع عن الآخر وبالتالي اختلاف الاتجاهات الا ان النتائج اظهرت عكس ذلك. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ناصر الدين (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فوارق واضحة بين اراء وانطباعات افراد عينة الدراسة نحو الجودة الفعلية للخدمة المقدمة، باختلاف نوع متلقي الخدمة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير نوع متلقي الخدمة:

جدول (23): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير نوع متلقي الخدمة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	نوع متلقي الخدمة	المجال
0.75	2.61	171	منزلي	المكون المعرفي
0.71	2.54	7	صناعي	
0.60	2.84	38	تجاري	
0.33	2.62	5	منزلي/صناعي	
0.66	2.63	67	منزلي/تجاري	
0.71	2.65	288	المجموع	
0.74	2.26	171	منزلي	المكون العاطفي
0.64	2.46	7	صناعي	
0.67	2.50	38	تجاري	
0.39	2.67	5	منزلي/صناعي	
0.71	2.19	67	منزلي/تجاري	
0.72	2.29	288	المجموع	
0.70	2.58	171	منزلي	المكون السلوكي
0.66	2.79	7	صناعي	
0.67	2.76	38	تجاري	
0.27	2.38	5	منزلي/صناعي	
0.62	2.73	67	منزلي/تجاري	
0.68	2.64	288	المجموع	
0.59	2.49	171	منزلي	الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة
0.45	2.60	7	صناعي	
0.52	2.70	38	تجاري	
0.31	2.56	5	منزلي/صناعي	
0.56	2.52	67	منزلي/تجاري	
0.57	2.53	288	المجموع	

السؤال السادس: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة

في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير مدة تلقي الخدمات من البلدية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز

خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير مدة تلقي الخدمات من البلدية، والجدول التالي

يوضح ذلك:

جدول (24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات

اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير مدة

تلقي الخدمات من البلدية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	بين المجموعات	2.553	3	0.851	1.722	0.163
	داخل المجموعات	140.312	284	0.494		
	المجموع	142.865	287			
المكون العاطفي	بين المجموعات	3.639	3	1.213	2.343	0.073
	داخل المجموعات	147.055	284	0.518		
	المجموع	150.694	287			
المكون السلوكي	بين المجموعات	2.170	3	0.723	1.595	0.191
	داخل المجموعات	128.810	284	0.454		
	المجموع	130.980	287			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	بين المجموعات	1.216	3	0.405	1.243	0.295
	داخل المجموعات	92.620	284	0.326		
	المجموع	93.836	287			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في

بلدية الخليل تعزى لمتغير مدة تلقي الخدمات من البلدية عند جميع مجالات الدراسة (مستوى

الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة). بالرغم من ان المواطن ذو فترة اعلى من تلقي الخدمة يمكنه استشعار اي تطوير أو تراجع على الخدمة بمرور الوقت وبالتالي اختلاف اتجاهاته عن متلقي خدمة حديث. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النتشة، 2019) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعا لمتغير مدة الاشتراك في خدمات شركة أوريدو.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير مدة تلقي الخدمات من البلدية:

جدول (25): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير مدة تلقي الخدمات من البلدية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	مدة تلقي الخدمات من البلدية	المجال
0.73	2.78	62	اقل من عام	المكون المعرفي
0.72	2.54	41	من 5 اعوام الى 10 اعوام	
0.69	2.73	51	من عام الى 5 اعوام	
0.69	2.58	134	10 أعوام فأكثر	
0.71	2.65	288	المجموع	
0.71	2.48	62	اقل من عام	المكون العاطفي
0.73	2.14	41	من 5 اعوام الى 10 اعوام	
0.76	2.32	51	من عام الى 5 اعوام	
0.70	2.24	134	10 أعوام فأكثر	
0.72	2.29	288	المجموع	
0.75	2.52	62	اقل من عام	المكون السلوكي
0.59	2.62	41	من 5 اعوام الى 10 اعوام	
0.71	2.79	51	من عام الى 5 اعوام	
0.64	2.65	134	10 أعوام فأكثر	
0.68	2.64	288	المجموع	
0.61	2.59	62	اقل من عام	الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات
0.56	2.43	41	من 5 اعوام الى 10 اعوام	

0.60	2.61	51	من عام الى 5 اعوام	المقدمة
0.54	2.49	134	10 أعوام فأكثر	
0.57	2.53	288	المجموع	

السؤال السابع: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (26): نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي.

المجال	وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	نعم	165	2.60	0.71	-1.214	286	0.226
	لا	123	2.70	0.70			
المكون العاطفي	نعم	165	2.26	0.74	-0.726	286	0.468
	لا	123	2.33	0.71			
المكون السلوكي	نعم	165	2.76	0.61	3.514	286	0.001
	لا	123	2.48	0.73			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	نعم	165	2.54	0.56	0.551	286	0.582
	لا	123	2.50	0.59			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$

$\geq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور

في بلدية الخليل تعزى لمتغير وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي عند جميع مجالات الدراسة

ما عدا مجال المكون السلوكي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة ما عدا



مجال المكون السلوكي)، حيث يتضح بأن الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين فيما يتعلق بالمكون السلوكي كانت لصالح المواطنين الذين لديهم اشتراك كهرباء باسمهم بوسط حسابي(2.76) مقابل المواطنين الذين ليس لديهم اشتراك كهرباء باسمهم بوسط حسابي(2.48). السؤال الثامن: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (27): نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي.

المجال	وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	نعم	112	2.69	0.68	0.790	286	0.430
	لا	176	2.62	0.72			
المكون العاطفي	نعم	112	2.32	0.73	0.532	286	0.595
	لا	176	2.27	0.72			
المكون السلوكي	نعم	112	2.79	0.55	2.904	286	0.004
	لا	176	2.55	0.73			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	نعم	112	2.60	0.55	1.685	286	0.093
	لا	176	2.48	0.58			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$

$\geq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور

في بلدية الخليل تعزى لمتغير وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي عند جميع مجالات الدراسة ما

عدا مجال المكون السلوكي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون السلوكي)، حيث يتضح بأن الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين فيما يتعلق بالمكون السلوكي كانت لصالح المواطنين الذين لديهم اشتراك مياه باسمهم بوسط حسابي (2.79) مقابل المواطنين الذين ليس لديهم اشتراك كهرباء باسمهم بوسط حسابي (2.55).

السؤال التاسع: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (28): نتائج اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية.

المجال	وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	نعم	220	2.63	0.71	-0.757	286	0.450
	لا	68	2.70	0.70			
المكون العاطفي	نعم	220	2.25	0.72	-1.526	286	0.128
	لا	68	2.41	0.72			
المكون السلوكي	نعم	220	2.69	0.64	1.950	286	0.052
	لا	68	2.50	0.77			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	نعم	220	2.52	0.57	-0.190	286	0.849
	لا	68	2.54	0.57			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$   $\geq 0.05$  في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة).

السؤال العاشر: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير زيارة مركز خدمات الجمهور؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير زيارة مركز خدمات الجمهور، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير زيارة مركز خدمات الجمهور.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	بين المجموعات	1.528	3	0.509	1.023	0.383
	داخل المجموعات	141.337	284	0.498		
	المجموع	142.865	287			
المكون العاطفي	بين المجموعات	5.070	3	1.690	3.296	0.021
	داخل المجموعات	145.624	284	0.513		
	المجموع	150.694	287			
المكون السلوكي	بين المجموعات	4.510	3	1.503	3.376	0.019
	داخل المجموعات	126.470	284	0.445		
	المجموع	130.980	287			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	بين المجموعات	3.444	3	1.148	3.607	0.014
	داخل المجموعات	90.391	284	0.318		
	المجموع	93.836	287			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير زيارة مركز خدمات الجمهور عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون المعرفي (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون المعرفي). ومن أجل دراسة الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير زيارة مركز خدمات الجمهور، تم استخدام اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للمجالات التي اتضح وجود فروق عندها، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (30): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير زيارة مركز خدمات الجمهور

المجال	زيارة مركز خدمات الجمهور	كل أسبوع	كل شهر	كل سنة	عندما أحتاج خدمة
المكون العاطفي	كل أسبوع	----	0.070	0.302	*0.325
	كل شهر	-0.070	----	0.232	0.255
	كل سنة	-0.302	-0.232	----	0.024
	عندما أحتاج خدمة	*-0.325	-0.255	-0.024	----
المكون السلوكي	كل أسبوع	----	0.118	0.238	*0.334
	كل شهر	-0.118	----	0.120	0.216
	كل سنة	-0.238	-0.120	----	0.096
	عندما أحتاج خدمة	*-0.334	-0.216	-0.096	----
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	كل أسبوع	----	0.090	0.244	*0.285
	كل شهر	-0.090	----	0.154	0.195
	كل سنة	-0.244	-0.154	----	0.041
	عندما أحتاج خدمة	*-0.285	-0.195	-0.041	----

من نتائج الجدول السابق يتضح بأن الفروق في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات

المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي والمكون

السلوكي والدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة كانت لصالح المواطنين الذين يزورون مركز خدمات الجمهور كل أسبوع مقابل المواطنين الذين يزورون مركز خدمات الجمهور عند الحاجة لخدمة فقط.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير زيارة مركز خدمات الجمهور:

جدول (31): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير زيارة مركز خدمات الجمهور.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	زيارة مركز خدمات الجمهور	المجال
0.76	2.79	41	كل أسبوع	المكون المعرفي
0.70	2.71	49	كل شهر	
0.71	2.60	37	كل سنة	
0.69	2.60	161	عندما أحتاج خدمة	
0.71	2.65	288	المجموع	
0.71	2.52	41	كل أسبوع	المكون العاطفي
0.65	2.45	49	كل شهر	
0.56	2.22	37	كل سنة	
0.77	2.20	161	عندما أحتاج خدمة	
0.72	2.29	288	المجموع	
0.65	2.88	41	كل أسبوع	المكون السلوكي
0.68	2.76	49	كل شهر	
0.54	2.64	37	كل سنة	
0.69	2.55	161	عندما أحتاج خدمة	
0.68	2.64	288	المجموع	
0.63	2.73	41	كل أسبوع	الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة
0.54	2.64	49	كل شهر	
0.49	2.49	37	كل سنة	
0.57	2.45	161	عندما أحتاج خدمة	
0.57	2.53	288	المجموع	

السؤال الحادي عشر: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	بين المجموعات	0.413	2	0.206	0.413	0.662
	داخل المجموعات	142.452	285	0.500		
	المجموع	142.865	287			
المكون العاطفي	بين المجموعات	0.378	2	0.189	0.358	0.699
	داخل المجموعات	150.315	285	0.527		
	المجموع	150.694	287			
المكون السلوكي	بين المجموعات	0.594	2	0.297	0.650	0.523
	داخل المجموعات	130.385	285	0.457		
	المجموع	130.980	287			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	بين المجموعات	0.215	2	0.107	0.327	0.721
	داخل المجموعات	93.621	285	0.328		
	المجموع	93.836	287			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة). تم اعتبار معدل استهلاك المواطن سواء للكهرباء أو المياه كمتغير لتحديد الاتجاهات كونه مؤشر يعطي فكرة عن الوضع المادي لمتلقي الخدمة لكن النتائج اظهرت عدم وجود فروق.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء:

جدول (33): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء	المجال
0.73	2.62	109	150 شيكل أو اقل	المكون المعرفي
0.74	2.69	132	151-500 شيكل	
0.56	2.60	47	501 شيكل أو أكثر	
0.71	2.65	288	المجموع	
0.76	2.25	109	150 شيكل أو اقل	المكون العاطفي
0.73	2.33	132	151-500 شيكل	
0.62	2.29	47	501 شيكل أو أكثر	
0.72	2.29	288	المجموع	
0.75	2.61	109	150 شيكل أو اقل	المكون السلوكي
0.64	2.63	132	151-500 شيكل	
0.60	2.74	47	501 شيكل أو أكثر	
0.68	2.64	288	المجموع	
0.61	2.49	109	150 شيكل أو اقل	الدرجة الكلية لاتجاهات

0.58	2.55	132	151-500 شيكل	المواطنين نحو الخدمات المقدمة
0.47	2.54	47	501 شيكل أو أكثر	
0.57	2.53	288	المجموع	

السؤال الثاني عشر: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المكون المعرفي	بين المجموعات	0.204	2	0.102	0.204	0.816
	داخل المجموعات	142.661	285	0.501		
	المجموع	142.865	287			
المكون العاطفي	بين المجموعات	0.160	2	0.080	0.151	0.860
	داخل المجموعات	150.534	285	0.528		
	المجموع	150.694	287			
المكون السلوكي	بين المجموعات	0.331	2	0.166	0.361	0.697
	داخل المجموعات	130.648	285	0.458		
	المجموع	130.980	287			
الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة	بين المجموعات	0.113	2	0.056	0.171	0.843
	داخل المجموعات	93.723	285	0.329		
	المجموع	93.836	287			



يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة).

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه:

جدول (35): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل حسب متغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	معدل الاستهلاك الشهري للمياه	المجال
0.71	2.68	76	30 شيكل أو اقل	المكون المعرفي
0.71	2.62	154	31-100 شيكل	
0.70	2.66	58	101 شيكل أو أكثر	
0.71	2.65	288	المجموع	
0.67	2.30	76	30 شيكل أو اقل	المكون العاطفي
0.75	2.27	154	31-100 شيكل	
0.73	2.33	58	101 شيكل أو أكثر	
0.72	2.29	288	المجموع	
0.71	2.60	76	30 شيكل أو اقل	المكون السلوكي
0.68	2.64	154	31-100 شيكل	
0.61	2.70	58	101 شيكل أو أكثر	
0.68	2.64	288	المجموع	
0.58	2.53	76	30 شيكل أو اقل	الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة
0.58	2.51	154	31-100 شيكل	
0.54	2.56	58	101 شيكل أو أكثر	
0.57	2.53	288	المجموع	

## نتائج اسئلة المقابلات:

الإجابة عن السؤال الأول: هل باعتقادك ان اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في

مركز خدمات الجمهور فيما يتعلق بالمكون المعرفي تميل نحو الايجابية أو السلبية؟

أوضح مدير دائرة خدمات الجمهور السيد علي الصغير ان اتجاهات المواطنين فيما يتعلق

بالمكون المعرفي بالنسبة اليه تنقسم الى مرحلتين: ما قبل عام 2016 وما بعد عام 2016.

حيث ان مخزون المعلومات قبل 2016 كان قليل وكانت معلومات المواطن العادي عن بلدية

الخليل بشكل عام ضعيفة وهذه مسؤولية تقع على عاتق البلدية بشكل اساسي بسبب ضعف

الاعلانات من قبل البلدية وعدم الاهتمام بالتواصل مع المواطن واقتصار المعلومة على من

يحضر لمركز خدمات الجمهور. وبرايه ان الأوضاع اختلفت بعد عام 2016 وذلك لعدة اسباب:

أولاً: تكثيف الاعلانات والاعلام بشكل كبير والاهتمام بالتواصل مع المواطن بصورة أكبر

حيث أصبح يصدر عن مركز خدمات الجمهور لوحده من 10 الى 15 اعلان بالسنة في حين

كان يصدر اعلان واحد في شهر كانون الثاني عن خصومات بداية السنة.

ثانياً: موضوع ربط النفايات على عداد الكهرباء زاد نسبة معرفة المواطن بالبلدية وخدماتها وذلك

بسبب تردهم المستمر على البلدية لتحديث وتعديل بياناتهم.

ثالثاً: عمل الكشوفات الميدانية في عام 2016 لحصر العقارات في مدينة الخليل، كما أوضح

السيد علي أثر الكشوفات الميدانية على المواطن حيث ان مجرد رؤية موظف ميداني تابع لبلدية

الخليل يشعروهم بالاهتمام وان البلدية تتابع اعمالها بشكل جدي، كما أوضح انه في السابق كانت

نظرة المواطن للبلدية تقتصر على ثلاثة امور فقط (كهرباء، مياه، ابنية) ولم يكن للمواطن أي

علم عما تقدمه البلدية من خدمات وهذه الفجوة الكبيرة كان من شأنها تعزيز فكرة ان البلدية مؤسسة احتكارية جابية ومحصلة للديون أكثر من انها مؤسسة خدمات.

وأخيراً من اسباب قلة وعي المواطن قبل 2016 عمل السماسرة وهم اشخاص يتقاضون مبلغاً من المواطن لمتابعة اعماله في البلدية سواء لتقديم اشتراك كهرباء أو ترخيص بناء، هؤلاء الاشخاص عملوا على زيادة حجم الفجوة بين المواطن وبلدية الخليل حيث انهم عززوا الافكار السلبية بشأن اجراءات البلدية وصعوبتها بالإضافة الى المبالغ التي كانوا يتقاضوها التي كانت تفوق حتى ثمن اشتراك الكهرباء المقدم، لكن الوضع اختلف الان حيث تم تقليص عمل السماسرة بشكل كبير وأصبح اغلب المواطنين يتابعون معاملتهم بأنفسهم. وعليه يعطي مدير دائرة خدمات الجمهور نسبة 20% لمعرفة المواطن عن بلدية الخليل قبل عام 2016 ونسبة 50%-60% لبعده عام 2016. و وافقت السيدة سحر القواسمي السيد علي الصغير الراي فقد وضحت ان المواطن لديه كثير من المعلومات باعتقادها و لكن المواطن يميل بطبعه الى اظهار السلبية و قلة المعرفة في كثير من المواقف، في حين اشار كل من رئيس البلدية و السيد ماهر العويوي والسيد نضال التميمي الى ان المكون المعرفي لدى المواطن يميل الى السلبية و اعزوا ذلك الى ضعف التواصل الداخلي بين الاقسام في بلدية الخليل و ايضا ضعف تواصل البلدية مع المواطن، بالمقابل كان راي نائب الرئيس السيد يوسف الجعبري مختلف حيث انه يرى ان المعلومات لدى المواطنين عن بلدية الخليل و ميولهم المعرفية تأتي بدرجة متوسطة و ان هناك تغيير واضح بين معلومات المواطن في السابق و بين الوقت الحالي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة التميمي (2017) التي بينت وجود معرفة بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم في البلديات ولكن تتفاوت مدى المعرفة بين المستويات الوظيفية المختلفة في نفس البلدية وأيضاً بين البلديات التي تمت مقابلتها حسب تصنيفها من قبل وزارة الحكم المحلي.

الإجابة عن السؤال الثاني: هل ترى ان اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز

خدمات الجمهور تتجه الى الحب والقبول ام تتجه نحو الكره والرفض؟

اوضح مدير دائرة خدمات الجمهور السيد علي الصغير ان اتجاهات المواطنين نحو بلدية الخليل بما يتعلق بالمكون العاطفي سيئة جدا و سلبية، و يعود سوء الوضع العاطفي الى عدة اسباب: طبيعة المواطن في مدينة الخليل و شخصيته: حيث انهم بطبيعتهم يتجهون الى الافصاح عن مشاعرهم الجيدة أو السيئة بشكل مبالغ فيه فهو يميل للانتقاد و الذم و رؤية التقصير في أي عمل دون رؤية الانجاز و يمكن ملاحظة ذلك في تعليقاتهم على مواقع التواصل الاجتماعي و ضرب السيد علي مثالا: تعليقات المواطنين على صور اعادة تأهيل أي شارع في مدينة الخليل بغض النظر عن موقع هذا الشارع تتجه الى النقد و اتهامات بالتقصير ووجود حفرة امام منزله بالرغم من الجهد المبذول لإصلاح الشوارع. كما أوضح السيد علي ان طبيعة عمل اهالي مدينة الخليل كتجار رغم طبيعتهم وكرمهم الا انهم يهتمون بتسليك مصالحهم أولا فان اصلاح حفرة امام منزله اهم برايه من اعادة تأهيل شوارع بأكملها والمسبب الاكبر بهذه المشاعر هو عدم شعوره بالانتماء للمؤسسة وقلّة ثقته بها لان الافكار السلبية عن هذه المؤسسة متأصلة في ثقافته ويصعب تغييرها. بالإضافة الى سوء معاملة الموظفين سابقا للمواطنين المترددين الى مركز خدمات الجمهور زادت من حدية المواطن وكدت مشاعره السلبية. في حين ان المؤثر الاكبر برأي المقابل هو ان المواطن في مدينة الخليل يحب العلاقات الشخصية وهو شخص اجتماعي بطبعه ويمكن ان تكون الخدمة سيئة ولكن طريقة تقديمها جيدة لكنه سيشعر بالاهتمام والتميز في حين عاملته بصورة مختلفة وابدت اهتمام خاص فيه، بالمقابل أكد السيد نضال التميمي مدير الشؤون الادارية و الخدماتية ان المكون العاطفي لدى المواطنين يتبع المرحلة أو الفترة الزمنية حيث يكون المواطن أكثر ايجابية وتقاؤل في فترة الانتخابات والفترة الانتقالية بين المجالس ويكون

أكثر سلبية واستياء في فترة عمل المجالس. فمشاعر المواطن متغيرة بتغير الأشخاص ولكنها بالمجمل تتسم بعدم الميل والكره اتجاه البلدية. في حين تشارك رئيس البلدية والسيد ماهر العويوي والسيد يوسف الجعبري والسيدة سحر القواسمي الراي ورأوا ان مشاعر المواطنين تتجه الى السلبية أكثر من الايجابية نظرا لتجاربهم السابقة التي صعبة مهمة تغيير هذه الاتجاهات رغم تحسن الاداء والتطوير المستمر في العمل الخدماتي.

**الإجابة عن السؤال الثالث: ما هو تقييمك لسلوك المواطنين اتجاه الخدمات المقدمة في مركز**

**خدمات الجمهور؟ هل تتسم بالإيجابية أو السلبية؟**

يرى السيد علي ان اتجاهات المواطنين فيما يتعلق بالمكون السلوكي حسب خبرته ان من 60-70% من المواطنين مقتنعين انه عندما يقوم برفعه صوته وعندما يبدي امتعاضه وغضبه من اجراءات البلدية انه سيتم خدمته بشكل أسرع وأفضل وهذا السلوك الخاطئ والقناعات الخاطئة من شأنها تعطيل العمل وتعطيل تقديم الخدمة لباقي المواطنين. في حين ان النسبة الباقية من المواطنين عندما يقوم الموظف بشرح الية العمل وسبب الاجراءات والاعتذار عن التأخير فان المواطن بدوره يتفهم الموضوع وتكون ردوده أكثر تقبلا ولطفا. في حين أكد رئيس البلدية والسيد ماهر عويوي والسيد نضال التميمي ان اتجاهات المواطنين في المكون المعرفي تعتبر سلبية وغير مرضية، الا ان السيد يوسف الجعبري رأى ان الاتجاهات فيما يتعلق بالمكون السلوكي متوسطة، بالمقابل رات السيدة سحر القواسمي ان المكون السلوكي يصعب قياسه كونه مكون متغير تبعا لنوعية الخدمة المطلوبة ومدى تعقيد اجراءاتها وايضا تبعا للموظف الذي قدم الخدمة وطريقة تعامله مع المواطن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التميمي (2017) التي توصلت إلى وجود خلط وعدم وضوح للأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال البلديات بين الأطراف ذات العلاقة.

الإجابة عن السؤال الرابع: باعتقادك وبشكل عام هل اتجاهات المواطنين نحو الخدمات

المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تميل للإيجابية أو السلبية؟

يرى السيد علي الصغير انه وبشكل عام اتجاهات المواطنين نحو بلدية الخليل تميل للسلبية أكثر من الايجابية لكن لا يمكن انكار ان الوضع اختلف كثيرا عن السابق وان العمل والتطوير على اتجاهات المواطنين ونظرتهم نحو البلدية في تطوير مستمر. كما اوضح مدير دائرة خدمات الجمهور انه يجب التوجه للعمل بشكل مكثف على المكون العاطفي للمواطن حيث انه من شأنه تعديل الجوانب الاخرى وان المكون السلوكي هو نتيجة للمكونات السابقة. في حين اشار رئيس البلدية ان اتجاهات المواطنين نحو بلدية الخليل بشكل العام تتجه الى السلبية كون المواطنين لديهم موقف مسبق من كافة البلديات ويعتبرونها محصلين وجباة ويعتقدون ان الخدمات يجب ان تقدم بدون مقابل لأنه في اعتقادهم ان هناك دعم أوروبي وخارجي لا يقطع يوفر لهم كافة الخدمات ويظنون ان البلدية سلبت حقوقهم. ومن اسباب هذه السلبية ايضا تراكم الديون وقدمها وارتباط تقديم الخدمات بتصفية هذه الديون. في حين اعطت السيدة سحر القواسمة نسبة % 60 للاتجاهات الايجابية و % 40 للاتجاهات الايجابية الا ان راي السيد يوسف الجعبري كان أكثر تفاؤلا ورأى ان الاتجاهات بشكل عام تميل للإيجابية أكثر من السلبية، واختلف معه السيد ماهر عويوي الذي رأى ان الاتجاهات بشكل عام سلبية في حين أكد السيد نضال التميمي ان الاتجاهات متوسطة تميل للسلبية أكثر.

الإجابة عن السؤال الخامس: جاءت النتائج للاستبانات الموزعة في مركز خدمات الجمهور

مرتفعة حيث كانت النتائج بالنسبة للمكونات المعرفية والعاطفية والسلوكية مرتفعة بصورة

ايجابية؟ ما رأيك في هذه النتائج هل تراها واقعية وما اسبابها؟

يرى السيد علي ان نتائج الاستبيان مرتفعة وهذا طبيعي لان العينة كانت من الاشخاص المترددين على مركز خدمات الجمهور وبالتالي المكون المعرفي لديهم مرتفع وعلى الاغلب تمت خدمتهم بشكل جيد من أحد الموظفين فامكون العاطفي ايضا مرتفع ونتيجة لذلك سيكون سلوكهم افضل..اما الصورة الحقيقة لاتجاهات المواطنين نحو بلدية الخليل يمكن لمسها فقط في الشارع وليس من داخل مبنى البلدية. ويرى المقابل ان مكان توزيع الاستبانة والشخص الذي يقوم بالتوزيع له أثر كبير على النتائج. في حسن اشار رئيس البلدية الى ان سب ارتفاع نتائج الاستبانات بتوقعه ان عادة الناس لا تكتب قناعاتها وتتجه الى المجاملات في حين انهم عند سؤالهم بشكل عابر سيعبرون عن استيائهم بشكل كبير، في حين اعتبر السيد ماهر العويوي ان النتيجة مفاجئة بعض الشيء ولكن هذا دليل على وجود تطور واضح في الخدمات. مقارنة بالاستبانات التي تقوم بها البلدية فان نسبة الرضا كانت في أكثر من فترة تتراوح بين 50%- 60%. بينما فسر السيد نضال التميمي ان النتائج المرتفعة للاستبانات كونها موزعة في مركز خدمات الجمهور من قبل موظفين يتمتعون بشعبية بين المواطنين ومحبوبين بشكل عام وهذا الامر يؤثر على اجاباتهم. بالمقابل رأى السيد يوسف الجعبري انها نتيجة متوقعة وان حجم التطوير الحاصل في عمل الخدمات سوف ينتج عنه هكذا نتائج، بينما السيدة سحر لم تعطي جوابا واضحا في هذا الخصوص.

**الإجابة عن السؤال السادس: ما هي المشاكل التي يعاني منها مركز خدمات الجمهور التي**

**من شأنها التأثير على اتجاهات المواطنين وصورتهم الذهنية نحو مركز خدمات الجمهور؟**

1. نظام براءة الذمة أفضل نظام يمكن اتباعه لتحصيل الذمم، فكرة ربط تقديم الخدمة للمواطن

بتصفية ديونه تجعل من جميع الردود سلبية حيث أصبح نظام جباية وليس نظام خدمات.

2. . ومن المشاكل ايضا هو عدم وعي المواطن بوظيفة البلدية في ادارة البلد وكونها حاضنة لكل المؤسسات وشاملة كافة جوانب الحياة.
3. . بالإضافة الى المشاكل في بلدية الخليل انه يتم انجاز العمل وتطوير الية تقديم الخدمات ولكن لا يتم اعلام المواطن بها(مثل اثبات السكن الالكتروني).
4. . ضعف العمل الميداني وعدم الاستثمار به.
5. . ضعف اهتمام المجلس البلدي الحالي والرئيس لاحتياجات مركز خدمات الجمهور حيث أصبح المركز بؤرة يتم فيها عقاب أي موظف مقصر بنقله الى مركز الخدمات.
6. . ارتباط تطوير مركز خدمات الجمهور بقرارات المجالس البلدية المختلفة حيث يتسم كل مجلس بلدي بطابع في التفكير وتوجهات مختلفة وبالتالي اختلاف الاهتمامات.
7. . الاعلام في بلدية الخليل يوجد لديه مشكلة في الصياغة وعنونة الاخبار وتوقيت النشر.
8. . نظرة المجلس البلدي لموظف البلدية (اخر مجلسين) نظرة سلبية تتسم بتخوين الموظف ومن شأنها نزع أي ولاء بداخل الموظف لمؤسسته .
9. . ضعف امكانيات الموظفين حيث ان التنقلات تتم في البلدية بدون معايير ودون مراعاة الاحتياجات الوظيفية حيث يتم وضع الموظف الاقل كفاءة في مركز الخدمات وخصوصا الكاونتر.
10. . ضعف المنظومات: لا يتم الاستثمار في المنظومات حيث ان المجالس البلدية تختلف برؤيتها في موضوع المنظومات ومن هنا جاءت فكرة تطوير المنظومات داخليا ضمن الامكانيات الموجودة. يرى المقابل انه لا يوجد اهتمام بكادر البرمجة في بلدية الخليل حيث لا يتم تطويرهم وتدريبهم.



في حين لخص رئيس بلدية الخليل المشاكل التي يعاني من مركز خدمات الجمهور و البلدية بشكل عام بالتالي: الترهل و الضعف في الاقسام الاخرى في البلدية يؤثر على مركز خدمات الجمهور، الضغط و عدد المراجعين الكبير، مساحات مركز الخدمات و تصميمه، ضعف الاعلام في بلدية الخليل و سوء الادارة في هذه الدائرة، تأخر تفعيل الوسائل الالكترونية الخاصة بتقديم الخدمات و الدفع الالكتروني و اقتصار خيار تقديم الخدمة على مركز الخدمات فقط، عدم التزام الموظفين في مكاتبهم و استهتارهم في الدوام و خصوصا المهندسين لأسباب شخصية و التزامهم بأعمال اخرى، كما اشار ان النقابات اصبحت معيق كبير لتنفيذ الاجراءات لان تدخلاتها لا تمارس بأصول العمل النقابي، و تدخلات وزارة الحكم المحلي المبالغ فيها و محاولة سيطرتهم على البلدية بكافة جوانبها، ضعف دائرة الموارد البشرية و قلة الالتزام بمعايير الادارة فيها، صعوبة التحكم في الموظفين و عدم امكانية تطبيق انظمة العقاب و المحاسبة.

اما السيد ماهر العويوي وضح المشاكل التي تعاني منها دائرة خدمات الجمهور فيما يلي: المكان والديكور غير ملائم ونظام الكاونتر غير مجدي، الموظف نفسه وكفاءته في التعامل مع المواطنين، تدخلات المجلس البلدي في سير العمل وفي الموظفين بصورة مبالغ فيها ، صراع بين الموظفين والمجلس البلدي وايضا صراعات مع الإدارة العليا، ربط تقديم الخدمة بتحصيل الديون وبراءات الذمة لأنه بالأساس وظيفة البلدية وظيفه تنظيمية وليست جباية.

بالمقابل اشار السيد نضال التميمي الى المشاكل التالية: شكل المركز و الديكور: شكل المركز يعزز فكرة التحصيل و الجباية اكثر من فكرة تقديم الخدمات و هذا من شأنه التأثير على نفسية المراجع، عدم تكامل المركز من حيث تخصصات الموظفين حيث يجب ان يكون لكل قسم في البلدية منوب عنها في مركز الخدمات، المكاتب الخلفية غير مصممة بشكل الصحيح و لا يمكن استقبال مراجعين فيها، لا يتم اشراك ادارة كركز خدمات الجمهور بشكل فعلي في موضوع اتخاذ

القرارات و التوظيف، ضعف امكانيات بعض موظفين الخدمات و عدم ملائمتهم لموقعهم حيث ان شخصية موظف الخدمات يجب تكون شخصية اجتماعية و لطيفة و تستطيع مخاطبة الجمهور بشكل لائق.

اكادت السيدة سحر القواسمة على النقاط السابقة دون ذكرها لمشاكل اخرى في حين أكد السيد يوسف الجعبري على نفس المشاكل المذكورة و اضاف ايضا: ان مجتمعنا "مجتمع عشائري و يحب الواسطة " وخاصة في مدينة الخليل، اما بنسبة لإدارة المركز فتمثل المشكلة بضعف الصلاحيات الممنوحة لمدير الخدمات و لزوم استثناءات لبعض المعاملات من الرئيس في حين يمكن منح الصلاحية لمدير الدائرة. و ايضا مشكلة عدم فهم المؤسسات لشمولية خدمات البلدية و موضوع المواطنة و ضعفها لدى المكلفين.

**الإجابة عن السؤال السابع: ما هي سبل التطوير المقترحة من دائرتكم لتطوير الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور؟**

وضح السيد علي الصغير المقترحات و سبل التطوير التالية:

1. تعزيز التعاون بين المؤسسات و الوزارات و ذلك لمشاركة المعلومات فيما بينهم و وجود مكاتب للمؤسسات في البلديات مثل وزارة الداخلية / دائرة ضريبة الاملاك / وزارة المواصلات / وزارة الحكم المحلي

2. الاستثمار في العمل الميداني و زيادة الكشوفات الميدانية سواء لتحديث البيانات و تعديلها أو من اجل الجباية و التحصيلات حيث ان التطوير في العمل الميداني يمكن ان يكون بديل لنظام براءة الذمة.

3. اعتماد توصيات ال GIZ هي فصل موقع مركز خدمات الجمهور عن مبنى البلدية ككل حيث يكون مركز مستقل متكامل.

4. رفع المكون المعرفي من خلال وسائل الاعلام من حيث نشر الاجراءات والمتطلبات واعتماد افكار توجيه الاعلانات حسب الفئة المستهدفة من الاعلان وتعدد وسائل الاتصال.
5. تفعيل المشاركة المجتمعية للبلدية من خلال تدخلها كوسيط خير في اجراءات بعض المؤسسات لان ذلك من شأنه تعزيز شعور المواطن بالانتماء اتجاه البلدية وذلك من خلال تدعيم افكار الوساطة شبيه بديوان مظالم لمؤسسات البلد في البلدية بصورة غير رسمية حيث أوضح المقابل انه في فترات سابقة كان لرئيس البلدية والمجلس البلدي صورة مختلفة في اذهان المواطنين حيث كان أي مواطن لديه مشكلة في أي وزارة أو مؤسسة يتوجه لبلدية الخليل لطلب العون وكأن البلدية كانت تتصرف كحامي لهذا المواطن ضد انتهاك حقوقه من قبل أي مؤسسة.

وكان تلخيص السيد نضال التميمي لمقترحات وسبل التطوير بالتالي:

1. دور شؤون الموظفين في تحسين وتدريب موظفين الخدمات وتدعيم افكار الامن الوظيفي وحقوقه. وهذا امر شبه مستحيل بناء على وضع دائرة شؤون الموظفين الحالي حيث تعاني هذه الدائرة من سوء الادارة والكفاءة بشكل كبير مما يؤثر على اداء المؤسسة ككل.
2. العمل على بناء علاقة وطيدة بين المواطن وموظف الخدمات من شأنه التأثير على اتجاهات المواطنين اتجاه البلدية ككل، حيث ان العلاقة الجيدة من شأنها تغيير أي صورة ذهنية سيئة الى صورة صحية أكثر وإيجابية أكثر.
3. تغيير شكل مركز الخدمات كلياً وتسريع عمليات التطوير فيه من قبل المجلس البلدي والادارات العليا.
4. الاستثمار بصورة أكبر في الانظمة وتطويرها لتدعيم قاعدة البيانات لدى البلدية.

5. تعزيز فكرة الـ DATA MINING من جميع المؤسسات مثل دائرة ضريبة الاملاك والداخلية وحتى الشركات الخاصة كشركات الاتصالات والغرف التجارية والنقابات وتشجيعهم على مشاركة المعلومات.
6. تفعيل التقارير اليومية والشهرية في منظومة العمل في كامل البلدية لما لها اهمية في قياس الاداء ومعرفة الاخطاء.
7. الافصاح والشفافية لها دور كبير في تغيير الصورة الذهنية ولكن المواطن البسيط لا يمكنه قراءة التقارير المالية المنشورة وعليه يجب الاعلان عن هذه التقارير بصورة ابسط وأقرب للمواطن كناطق اعلامي يخرج للتحدث عن نتائج هذه التقارير ما تم صرفه وما تم استثماره بصورة بسيطة. ولكن ما يعيق هذه الافكار باعتقاد السيد نضال هو اشكاليات العمل على منطقة دون منطقة اخرى مما يعرض المجالس المساءلة.
8. اشراك دائرة الخدمات في اتخاذ القرارات بصورة أكبر حيث يتم تنفيذ القرارات بشكل صحيح.
9. تفعيل لجان الاحياء وتخصيص موازنة لكل منطقة والاستفادة من تجربة فرنسا في هذا المجال (ليو/بلفور) بالعادة يكونون اعضاء هذه اللجان هم كبار السن حيث تقوم هذه اللجان بتقديم خطط لتطوير منطقتهم وبناءا على درجة نشاطهم وابداع افكارهم يتم زيادة موازنتهم المالية.
10. العمل على افكار من شأنها توزيع الخبرات بين الموظفين وعدم احتكارها على موظف واحد والاعتماد على الانظمة وتطويرها من شأنه تدعيم هذه الافكار.
- في حين ان السيد ماهر عويوي والسيد يوسف الجعبري والسيدة سحر القواسمي أكدوا على النقاط السابقة، بينما اضاف رئيس بلدية الخليل الى ما سبق النقاط التالية: وجود لجنة اصلاح مالي

فعالة، ولجنة اعادة هيكالية للبلدية بأقسامها وموظفيها، تطبيق النظام والالتزام به وضرورة وجود نظام يحكم كافة جوانب العمل.

**الإجابة عن السؤال الثامن: كيف تقيم اداء مركز خدمات الجمهور في التعامل مع المواطنين؟**  
اشار السيد علي الصغير اداء مركز خدمات الجمهور في التعامل مع المواطنين في تطور مستمر ويمكن لمس التغيير في كل سنة تمر ولكن لا زال بحاجة للعمل والتطوير ولكن النسبة الحالية 70% . في حين ان رئيس البلدية ايضا اعطى نسبة تفوق 70% لأداء دائرة خدمات الجمهور، في وضح كل من السيد يوسف الجعبري والسيدة سحر القواسمي والسيد نضال التميمي ان اداء دائرة خدمات الجمهور يعتبر جيد جدا بينما السيد ماهر العويوي اشار الى انه ليس الشخص المناسب لإعطاء تقييم لأداء دائرة خدمات الجمهور الا انه يلتمس التطوير المستمر في عملهم.

**الإجابة عن السؤال التاسع: هل ترى انه فعليا يمكن الحد من الاجراءات البيروقراطية الموجودة، ام ان هناك ضرورة فعلية لهذا الكم من الاجراءات؟**

وضح السيد علي الصغير بانه يوجد اجراءات لا بد منها من حيث البعد القانوني والسياسي ولكن يمكن اختصارها في حال وجود تعاون أكبر بين الاقسام وتفهم أكبر فيما بينهم، لكن هناك حساسيات بين الاقسام في موضوع الصلاحيات واختصاص كل قسم، الحل في هذا الموضوع يكمن في مراجعة الاجراءات كل فترة وتقييم الحاجة الفعلية لاي خطوة في مسار أي معاملة واعلام المواطن في حال حدوث أي تغيير وبالعادة ان الاجراءات يحكمها النظام وهنا التطوير كان واضح حيث ان الانظمة والبرامج ساعدت في تخفيف الاجراء. كما ويمكن تخفيف الاجراءات من خلال تحديث البيانات لان الاجراء تم تصميمه من اجل الحصول على المعلومة بشكل رئيسي ولكن في حين ان المعلومة موجودة فان الاجراء يمكن اختصاره ولذلك فان

الكشوفات الدورية التي لا تعتمد على اعتراض من قبل المواطن أو على طلب تم تقديمه من شأنها الحد من الاجراءات بشكل كبير. بينما وضح السيد نضال التميمي ان درجة تعقيد الاجراءات تكون بيد المواطن أكثر من البلدية حيث انه كلما كان صادقا أكثر في معلوماته كانت الاجراءات اقل تعقيدا. سواء في موضوع استقافته من عقار معين أو من مساحة يافطته التجارية. وبالطبع هناك لوازم قانونية لبعض الاجراءات التي لا يمكن للبلدية تجاوزها. في حين جاء رأي السيد ماهر العويوي مخالفا حيث انه مع اختصارها بشكل كبير والحد منها لان الكثير من الموظفين يعطلون المعاملات بدون سبب أو حاجة فعلية. في المقابل كان رأي رئيس البلدي وأعضاء المجلس البلدي الذين تمت مقابلتهم ان الاجراءات الموجودة لها دواعي قانونية وليست موجودة بدون سبب رغم تعقيد بعضها.

الإجابة عن السؤال العاشر: هل تعتقد ان الانظمة لها دور في تحسين اداء المؤسسة ام ان الامر مرتبط أكثر بالعنصر البشري وكفاءته؟ وتم اعطائهم سيناريو انه في حال كان هناك دعم بمبلغ معين هل تفضل استثماره في العنصر البشري ام في تطوير الانظمة؟

اوضح السيد علي الصغير ان الاستثمار يجب ان يكون مقسم بنسبة 50% للمنظومات والبرامج و50% لتطوير الكفاءات والموظفين يجب ان تكون دائرة متكاملة بين العنصر البشري والانظمة. وازاف ان بلدية الخليل عانت الكثير في موضوع الانظمة حيث تم شراء انظمة حديثة بمبالغ كبيرة ولم يتم العمل عليها حيث تم ايقافها من قبل الادارة بسبب اختصارها لموضوع الصلاحيات والاجراءات وكونها تسجل اي حركة تتم على النظام. فان الانظمة بشكل رئيسي تخفف الاعتماد على الخبرة الشخصية وتنتهي فكرة احتكار المعلومة على شخص معين وهذا امر من شأنه تهديد وجود بعض الأشخاص.

بينما رأى رئيس البلدية انه يفضل الاستثمار في العنصر البشري أكثر من الانظمة في حين اعطى السيد ماهر العويوي نسبة استثمار في الانظمة 75% والعنصر البشري 25%، بينما رأى اعضاء المجاس البلدي ان الاهمية متعادلة للخيارين فأعطوا نسبة متساوية لكلا الاحتمالين، في حين ان السيد نضال التميمي أكد انه على الوضع الحالي للبلدية يجب الاستثمار في الانظمة الالكترونية أكثر حيث ان تدريب الموظفين يعتبر أسهل واقل تكلفة.

**الإجابة عن السؤال الحادي عشر: هل ترى ان اعتماد الية تدوير موظفين الخدمات يؤدي الى تحسين الية تقديم الخدمة؟**

اكّد السيد علي الصغير ان موظف خدمات الجمهور من الصعب تدويره لأنه من الصعب الاستغناء عنه في موقعه لان موظف الخدمات هو تراكم للمعرفة والاجراءات وتدريبه يحتاج الى وقت أكبر من أي موظف اخر وعليه فان تدوير موظف الخدمات هي عملية بطيئة لأنها تعتمد على الخبرة بشكل اساسي وعليه فانه من الافضل زيادة عدد الموظفين وتسهيل عملية تدريبهم واشعار الموظف بالاهتمام من خلال تطويره. بينما وضح السيد نضال التميمي انه مع التدوير فقط في حال كان التدوير لموظفين بنفس الدرجة والمعيار من المهارة ولكن في موضوع موظف الخدمات فعلى هذا الموظف ان يكون متكاملًا في معلوماته حيث يجب ان يكون على دراية بكامل اعمال الاقسام ويجب تدوره في اقسام مختلفة من اجل تراكم المعرفة المتنوعة لديه. بالمقابل اوضح السيد ماهر العويوي انه بشكل عام لا حاجة فعلية للتدوير ولكن يجب تفعيل انظمة العقاب والثواب مع الموظفين لتحفيز الاداء الجيد وتثبيط الاداء السيء. في حين اوضح رئيس البلدية واطاعاء المجلس البلدي بانهم لا يشجعون فكرة التدوير لموظف خدمات الجمهور لما لها اثر في تعطيل العمل ويمكن ان تكون نتائج التدوير غير صحية لعمل الخدمات ونسبة الانجاز.

الإجابة عن السؤال الثاني عشر: هل ارضاء المواطن غاية يمكن ادراكها حتى لو ب الحد

المتوسط ضمن امكانيات البلدية والوضع السياسي والاقتصادي؟

أكد السيد علي الصغير بأنه يمكن ارضاء المواطن بحد مرتفع في حال تم مواكبة احتياجاته المتغيرة وفي حال تم التعامل معه بشفافية وصدق. بينما رأى اعضاء المجلس البلدي المقابليين انه درجة رضا المواطن بالغالب ستكون اقصاها الدرجة المتوسطة في حين أكد رئيس البلدية انه من مؤمن بإمكانية تحقيق اعلى نسبة من رضا المواطن، بينما كان راي السيد ماهر العويوي بأنه يمكن الوصول لرضا المواطن تحت أي ظرف اقتصادي وسياسي لان المكلفين يعون خصوصية مدينة الخليل والوضع الاقتصادي الفلسطيني والسياسي لكن الموضوع بحاجة الى ادارة سليمة. بينما وضح السيد نضال التميمي بأنه " بالنهاية انا كموظف في هذه المؤسسة اعمل ما أقدر عليه وأحاول التطوير دائما لكن الفكرة الاساسية من الرضى ان المواطن الصالح في نهاية المطاف عبارة عن حقوق وواجبات وما يتبع ذلك فهي رفاهيات نحاول الوصول لها بقدر المستطاع."



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

#### أولاً مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول: ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل؟

تبين بأن الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل مرتفعة كما تبين بأن أعلى الدرجات كانت درجة المكون المعرفي وهي مرتفعة، يليها درجة المكون السلوكي وهي مرتفعة، وأخيراً درجة المكون العاطفي وهي متوسطة. كون الباحثة تعمل في مركز خدمات الجمهور وعلى اتصال مباشر بهم بشكل يومي جاءت النتائج صادمة بعض الشيء، حيث كان التوقع بأن تكون النتائج أقرب إلى المتوسطة والمنخفضة وذلك من خلال ملاحظتها ورؤيتها الشخصية لردود افعال المواطنين حيث انها كانت أقرب للاستياء والتذمر أكثر من الرضا والافتتاع بالخدمات والية تقديمها، ولكن الباحثة قامت بتفسير النتيجة المرتفعة كما يلي:

- النسبة الاعلى من مراجعين مركز خدمات الجمهور تتراوح اعمارهم من 30-40 سنة بنسبة 34% وتليها نسبة 21.9% للمراجعين الذين تتراوح اعمارهم بين 40-50 سنة، وعليه فان غالبية المراجعين كان لديهم فترة كافية من الزمن لملاحظة التطوير على الخدمات المقدمة في بلدية الخليل والية تقديمها حيث ان مركز خدمات الجمهور شهد تطوير كبير منذ انشائه

حتى هذه الفترة وبناءا على الفرق الشاسع بين طبيعة الخدمة المقدمة في بدايات مركز خدمات الجمهور وبين الخدمة المقدمة حاليا يمكن تفسير النتيجة المرتفعة التي توضحت في هذه الدراسة.

● 57% من متلقي الخدمة في مركز خدمات الجمهور يوجد اشتراك كهرباء باسمهم الشخصي وهذا يعني ان نسبة 57% من متلقي الخدمة قاموا بعمل براءات ذمة شخصية لهم وبالتالي تم تسوية أي ديون متراكمة من ضرائب وذمم كهرباء ومياه سواء على اسمهم أو متراكمة على اسم والدهم وبالتالي فان اغلبية المواطنين بعد تسوية الديون المتراكمة يميلون الى الالتزام بدفع ضرائبهم المستحقة الجديدة وأي التزامات اخرى مما يسهل اجراءات أي معاملات مستقبلية لهم وبالتالي ستكون نظرتهم تتجه الى الايجابية أكثر من السلبية.

● كما تفسر الباحثة سبب ارتفاع النتائج بعدم معرفة المواطن بطبيعة الاستبيان كأداة للدراسة وعدم وثوقه بسرية اجابته عليها وبالتالي اعتقاده بان اجابته الجيدة سوف تسهل اجراءاته في البلدية.

● وبالنتيجة فان الباحثة تفسر ما كانت تتوقعه وما لمستته من اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور بنسبة منخفضة أو متوسطة الى ان المواطنين اتجهت ثقافتهم في التعامل مع بلدية الخليل بتصورهم بان هناك دائما فرصة لحصولهم على الخدمات دون الالتزام بدفع ضرائبهم وديونهم وان الاجراءات الطويلة والالتزامات يمكن اختصارها بتوقيع من مدير أو رئيس وعليه ان امتعاضهم واستيائهم يمكن ان يكون وسيلة للاستعطف أو احداث بلبله وبالتالي تحويل معاملته الى جهة اعلى وتيسير اموره بطريقة أسرع.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة الطويل (2007) التي بينت زيادة اتجاهات المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية. واختلفت مع دراسة الننتشة (2019) التي توصلت إلى وجود اتجاهات سلبية لدى الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية وذلك لعدم توفر المكون المعرفي والعاطفي والسلوكي الايجابي بالشكل الكافي والملائم لدى الزبائن تجاه الخدمات المقدمة.

وينتفع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

#### الأسئلة الفرعية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في

مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي ؟

تبين بأن درجة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في

بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي مرتفعة.

كما تبين بأن اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في

بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون المعرفي تتمثل بأن الاثاث الموجود في مركز خدمات الجمهور

ملائم لطبيعة العمل، التصميم الداخلي لمركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل، تنفذ البلدية

حملات تشجيعية تشمل خصومات للدفع النقدي لحث المواطنين على تسديد المستحقات المالية

للبلدية، ساعات عمل البلدية ملائمة لمتلقين الخدمة، هناك التزام بالمواعيد عند تقديم الخدمة،

تقدم البلدية خدماتها بمستوى مناسب من الجودة التي يمكن الاعتماد عليها، الخدمات التي

تقدمها البلدية تلبي احتياجات المواطنين، يقوم الموظفون بتقديم الخدمات للمواطنين بدون ابطاء

أو تأخير، اعتقد أن خدمات البلدية تغطي كافة مناطق مدينة الخليل.

جاءت النتائج بالنسبة للمكون المعرفي مرتفعة وتعزو الباحثة هذه النتيجة لعدة اسباب:

يحتوي المكون العرفي على فقرات تتعلق بتصميم مركز خدمات الجمهور و اثائه و كانت اجابة المواطنين لما يرونه من الشكل الاعتيادي لاي مركز خدمة عملاء تتجه الى الايجابية و الرضا و لكن المواطن لا يدرك ان من احد الاسباب الاساسية لسوء التواصل بينه و بين موظفي خدمات الجمهور هو تصميم المركز بكاونتر خشبي و زجاج فاصل، و هذا ما يحيل متلقي الخدمة من سماع ما يقوله الموظف و اتجاه الموظف و المواطن الى رفع صوتهما و بالتالي امكانية حصول سوء تفاهم بينهم وكذلك عدم ارتياح متلقي الخدمة بسبب عدم وجود مكان لجلوسه عن مخاطبة موظف الخدمات؛ وهنا يكون هناك استياء واضح من قبل متلقي الخدمة من طريقة التواصل مع الموظف دون ان يعرف السبب الحقيقي وراء استيائه. في حين جاءت الاجابات متوسطة في الاسئلة المتعلقة بأسعار الخدمات والضرائب والعدالة في توزيع الخدمات الامر الذي يمكن تفسيره بعدم امكانية البلدية الى اوصول خدماتها الى جميع المناطق؛ فمثلا جغرافية بعض المناطق سواء بارتفاعها أو انخفاضها يجعل من الصعب على البلدية اوصول خدمة المياه بصورة جيدة في حين ان قرب بعض المناطق من التفرعات الرئيسية يجعل فرصتها أفضل في توزيع المياه وعليه يمكن للإجابة ان تختلف حسب المنطقة السكنية. كما ان نتائج المكون المعرفي تتعارض مع دراسة الننتشة (2019) التي توصلت إلى وجود اتجاهات سلبية لدى الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية وذلك لعدم توفر المكون المعرفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في

مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي؟

تبين بأن درجة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في

بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي متوسطة.

كما تبين بأن اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في

بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي تتمثل بأن المواطنين يشعرون بالارتياح من حسن

المعاملة عند تعاملهم مع مركز خدمات الجمهور، لكنهم يعتقدون بأن هناك مناطق يتم الاهتمام

بها أكثر من مناطق أخرى من حيث توزيع الخدمات و جودتها، يشعر المواطنون أن الموظفين

لديهم القدرة على تقديم الخدمات بشكل محترف، و أن ميزانية البلدية لا تغطي احتياجات المدينة

و عدد سكانها، كما يشعر المواطنون بالثقة في بلدية الخليل، و بالرضا عن الخدمات التي

تقدمها بلدية الخليل، وبالإعجاب بالحملات و التخفيضات التي تقوم بها البلدية، و بالرضا عن

وسائل التواصل البلدية مع المواطنين، كما انهم يلمسون الاهتمام من قبل البلدية باحتياجات و

طلبات المواطنين.

ترى الباحثة ان المكون العاطفي هو من اهم المكونات التي تشكل اتجاه متلقي الخدمة في

البلدية وذلك لكونه مكون يصعب تغييره والتأثير عليه ولكن ليس بالمستحيل. و عليه اتجهت

الباحثة الى طرح بعض الاسئلة الموحدة في فقرات الاستبانة بطريقة مختلفة في كل مكون لتصل

الى حقيقة ان اتجاه المواطن نحو موضوع معين يمكن ان يختلف أو يتشابه بناء على الزاوية

التي ينظر منها؛ و مثالا على ذلك تم طرح سؤال عن اسعار الخدمات و الضرائب بطريقتين

مختلفتين في المكون المعرفي و العاطفي (فقرة 24 في المكون العاطفي/ فقرة 10 من المكون

المعرفي) و لقد تبين ان الاجابة عن هذا السؤال جاءت متوسطة في كلتا الحالتين في حين ان

الاجابة على السؤال المتعلق بعدالة توزيع الخدمات حسب المناطق اختلفت في المكون المعرفي عن المكون العاطفي؛ حيث كانت الاجابة متوسطة في المكون المعرفي و مرتفعة في المكون العاطفي (فقرة 11 من المكون المعرفي و فقرة 14 من المكون العاطفي) مع العلم ان صيغة السؤال في المكون العاطفي تم تحليلها بطريقة عكسية كون السؤال موجه بطريقة سلبية. ويمكن تفسير الامر بان المواطن يعلم ان البلدية تحاول قدر المستطاع توزيع الخدمات بصورة عادلة بين المناطق ولكنه يشعر بصورة مرتفعة ان التوزيع غير عادل وهذا يفسر المشاعر السلبية كونها تتجه نحو الشعور بالظلم بناءا على المنطقة السكنية. و هذا ما اشار اليه الدكتور احمد عزت راجح في كتابه اصول علم النفس حيث قال: " يرتبط المكون الوجداني ، بالمكونات الأخرى بعلاقات مترابطة ، فقد يمتلك فردا معلومات حول مهنة التدريس ، المفروض أن تجعله يشعر نحوها بالسرور والرغبة في العمل بها أو تقدير المشتغلين بها ، لكنه لا يشعر نحوها بأي مشاعر ايجابية بينما هناك شخص آخر ، لا يمتلك معارف ومعلومات كافية عن مهنة التدريس (عنصر معرفي) لكنه يقدر مهنة التدريس ويشعر نحو المدرسين بمشاعر الاحترام والتقدير (عنصر وجداني) تؤدي به إلى اتخاذ قرار سلوكي يتواءم مع مشاعره وانفعالاته فالعبرة هنا في تحديد الاتجاه نحو المهنة ليس بمدى توفر المعلومات ، ولكن بقوة العنصر الوجداني فالمعلومات عناصر مساعدة لكنها قوى خامدة " (راجح ، ص119)، وتختلف نتائج المكون العاطفي مع دراسة النتشة (2019) التي توصلت إلى وجود اتجاهات سلبية لدى الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية وذلك لعدم توفر المكون العاطفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في

مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي ؟

تبين بأن درجة اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في

بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي مرتفعة.

كما تبين بأن اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في

بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون السلوكي تتمثل بأن المواطنين ينصحون الآخرين بالاستفادة من

حملات البلدية، يقومون بزيارة مركز خدمات الجمهور للحصول على الخدمات التي يحتاجونها

من البلدية، ينقلون تجاربهم مع البلدية اذا كانت جيدة أو إذا كانت سيئة الى الآخرين (مثل

المعارف والأقارب...)، يستفيدون من الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل، يتابعون ما تقدمه بلدية

الخليل من خدمات و عروض، يستغلون العروض و الحملات التي توفرها البلدية، يتابعون

اعلانات بلدية الخليل، كما انهم يتجهون الى المسؤول عن الموظف عندما لا يتم تقديم الخدمة

المطلوبة لي بشكل المناسب، و عند مراجعة البلدية، يحتج المواطنون بالأسلوب الذي يرونه

مناسبا عندما يجدون أن الخدمة المقدمة لهم لا تتفق مع توقعاتهم.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : اعبر

عن تجربتي مع البلدية ( إن كانت سيئة) على مواقع التواصل الاجتماعي.

تفسر الباحثة هذه النتائج ان سلوك المواطنين اتجاه بلدية الخليل لا يمكن ان يتأثر بشكل

كبير بالعوامل الاخرى وذلك بسبب طبيعة الخدمات التي تقدمها البلدية كون لا يمكن الاستغناء

عن خدمة كهرباء أو مياه على سبيل المثال، كما تفسر الباحثة سلوك المواطن بلجوئه الى

البلدية باستمرار ومتابعته للعروض والاعلانات الخاصة بالخدمات بسبب عدم وجود جهة اخرى



توفر هذه الخدمات. وعليه ان طبيعة الخدمات كونها خدمات حيوية هامة واحتكار البلدية توفير هذه الخدمات جعل من سلوك المواطن لا يتأثر بالمكون العاطفي والمعرفي في تكوين الاتجاه.

اما بنسبة لسلوك المواطن في التعبير عن تجاربه ان كانت سيئة أو جيدة؛ فان علماء النفس يؤكدون على حقيقة ميل الاشخاص الى مشاركة التجارب السيئة بصورة مضاعفة عن التجارب الجيدة و لكن يبدو ان النظريات لا تنطبق على متلقي الخدمة في بلدية الخليل و تعزو الباحثة ذلك الى عدة اسباب: ثقافة المواطن في مجتمعاتنا تتجه بالعادة نحو الاستسلام لما يروونه من تقصير من القطاعات الحكومية و شبه الحكومية حيث تكون لديهم حالة من الياس و الرضا بالموجود و عليه فانهم لا يعبرون عن تجربتهم السيئة كونها امر واقع لا يمكن تغييره، كما ترى الباحثة انه من المرجح ان المواطن لا يلجا الى التعبير عن تجربته السيئة على صفحات التواصل الاجتماعي اعتقادا منه انه سيتم محاسبته بتعطيل اموره و معاملاته في البلدية.

رغما من ذلك ترى الباحثة ان لا أحد يستطيع انكار الاستياء العام لدى متلقي الخدمة في بلدية الخليل ومن الصحيح انهم لا يجدونه من المجدي التعبير عن تجاربهم السيئة علنا الا ان أي شخص عادي يزور مركز خدمات الجمهور أو يعمل عن قرب مع المواطنين يستشعر حالة من عدم الرضا والتذمر من خلال عبارات كثيرة قد تسمعها بمجرد المرور من مركز خدمات الجمهور. وتختلف نتائج المكون السلوكي تتعارض مع دراسة الننتشة (2019) التي توصلت إلى وجود اتجاهات سلبية لدى الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية وذلك لعدم توفر المكون السلوكي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما هي تقييمات المواطنين لخدمات بلدية الخليل

حسب استفادتهم منها ؟

تبين بأن أعلى درجة كانت درجة تقييم المواطنين لخدمة الكهرباء وهي مرتفعة يليها خدمة شهادات/ البلدية بجميع انواعها وهي متوسطة يليها خدمة المياه بدرجة متوسطة يليها خدمة جمع النفايات بدرجة متوسطة يليها خدمة ترخيص الأبنية والصرف الصحي بدرجة متوسطة وأخيرا خدمة تعبيد الطرق وصيانتها بدرجة منخفضة.

تجد الباحثة من خلال عملها في مركز خدمات الجمهور انه هذه النتائج نوعا ما منطقية وقريبة للواقع. حيث ان خدمة الكهرباء في الآونة الاخيرة تطورت بشكل كبير حيث ان مدينة الخليل من اقل المدن التي تشهد انقطاعا لخدمة الكهرباء مقارنة مع المدن الاخرى، والتطوير في انظمة الفوترة والعدادات مسبقة الدفع حقق نتائج مبهرة في جدولة الديون المتراكمة على غير الملتمزين. اما بالنسبة الى خدمة المياه فان رغم التطوير الكبير على هذه الخدمة من خلال تجديد شبكات توزيع المياه وازافة اجهزة زيادة ضخ المياه ومحاولات جادة للتوزيع العادل بين المناطق السكنية الا ان الخدمة لم تصل الى الحد المرضي للكثيرين وذلك بسبب جغرافية بعض المناطق وصعوبة وصول الضخ اليها كما ان تحكم الجانب الاسرائيلي في مصادر المياه يجعل الامر أكثر صعوبة. في حين جاءت خدمات جمع النفايات منخفضة ترى الباحثة ان لهذه الخدمة خصوصية حيث ان من المفروض ان تكون المسؤولية مشتركة بين المواطن والبلدية اذ ان هناك كثير من الممارسات السيئة لعدد من المواطنين والتجار تجعل من مهمة البلدية في هذا المجال صعبة رغم عدد الموظفين العاملين في هذا المجال حيث ان عدد عمال التنظيفات (صناع الجمال) يتجاوز 500 موظف. كما جاء تقييم المبحوثين لخدمة تعبيد الطرق والشوارع ايضا منخفض وذلك امر لا يمكن انكاره لاي شخص يمر بشوارع المدينة لكن يتوجب التنويه

لبعض الامور التي اكد عليها مدير الدائرة الهندسية في بلدية الخليل المهندس امجد ابيدو حول اجراءات تعبيد الطرق في البلدية الخارجة عن ارادتهم والتي تعيق عمل البلدية في تقديم هذه الخدمة و تتمثل بعض هذه المعوقات: اسباب تتعلق بالتمويل و المانحين حيث ان تمويل اصلاحات هذه الشوارع لا يمكن التحكم في مواعيدها و صرفها و مدى ملائمة موعد توفر التمويل مع فترات اغلاق السنوات المالية و الموازنات و ايضا ملائمتها مع الاحوال الجوية، كما ان هناك بعض المعوقات التي تتعلق بالمقاولين و عدم التزامهم بالمواعيد، و اخيرا صعوبة الحصول على موافقة السكان و معارضتهم لفتح شوارع تمر من اراضيهم الخاصة. هذه المعوقات مجتمعة جعلت من مهمة تقديم خدمة تعبيد الطرق وفتحها مهمة صعبة تحاول فيها البلدية جاهدة لتحسين الية تقديمها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مؤسسة الرؤيا الفلسطينية (2014) التي توصلت إلى أن مستوى رضا المواطنين بشكل عام عن الخدمات المقدمة لهم من قبل بلدية الدوحة جاء متوسط بالنسبة لأغلب الخدمات مثل الخدمات العامة، والعناية بالنظافة والبيئة وتوفير الحاويات والرقابة على الاسواق، وخدمات البنية التحتية والعناية بالشوارع، ووضوح النظم وسهولة الوصول لطاقم العاملين بالبلدية وجدية وكفاءة العاملين فيها، كذلك اتفقت مع دراسة لجنة النزاهة من أجل خدمة أفضل-نابلس (2010) التي أظهرت أن هناك رضى عام عن خدمة إدارة النفايات الصلبة في مدينة نابلس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، نوع متلقي الخدمة، مدة تلقي الخدمات من البلدية، وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي، وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي، وجود علاقات

شخصية أو معارف في البلدية، زيارة مركز خدمات الجمهور، معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء، معدل الاستهلاك الشهري للمياه؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير الجنس؟

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون السلوكي، حيث تبين بأن الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين فيما يتعلق بالمكون السلوكي كانت لصالح الذكور مقابل الإناث.

تري الباحثة انه هذه النتيجة طبيعية تتفق مع طبيعة الانثى في مجتمعنا حيث انها تتجه الى الذكر لاتخاذ اي اجراء فيما يتعلق في العمل البلدي بحكم خبرته وجرأته في امور البلدية. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة الننتشة (2019) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس، كذلك انفقت مع دراسة ناصر الدين (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فوارق واضحة بين اراء وانطباعات افراد عينة الدراسة نحو الجودة الفعلية للخدمة المقدمة، باختلاف الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين

نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير العمر؟

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير العمر عند جميع مجالات الدراسة.

وترى الباحثة أن المواطنين بغض النظر عن أعمارهم فإن الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل هي نفسها لجميع المواطنين، لذا فإن اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة من مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل كانت متقاربة.

واختلفت مع دراسة الننتشة (2019) التي بينت أن هناك اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعاً لمتغير العمر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين

نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مركز خدمات الجمهور لا يُعنى بالمؤهل العلمي للمواطن عند تقديم الخدمة له، فالمركز يقدم الخدمة لجميع المواطنين بنفس الآلية والجودة دون النظر إلى

مؤهلاتهم العلمية.

في حين توقعت الباحثة أن يكون هناك فروقات بناء على متغير المؤهل حيث انها افترضت انه بارتفاع المؤهل يمكن ان يكون لدى المواطن وعي أكبر بالصعوبات التي تواجهها البلدية في تقديم الخدمات وثقافة أكثر بموضوع الضرائب كونها جزء مهم من العمل البلدي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النتشة، 2019) التي أظهرت عدم وجود اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين**

**نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير المهنة؟**

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير المهنة عند جميع مجالات الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل لا يختلف تقديم خدماته للمواطنين باختلاف مهنتهم، فكل مواطن تقدم له الخدمة التي يطلبها بغض النظر عن مهنته، لذا جاءت اتجاهات المواطنين حول الخدمات التي يقدمها مركز خدمة الجمهور في بلدية الخليل متقاربة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النتشة، 2019) التي أظهرت عدم وجود اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريدو في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المهنة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات**

**المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير نوع**

**متلقي الخدمة؟**

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير نوع متلقي الخدمة عند جميع مجالات الدراسة.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة ناصر الدين (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فوارق واضحة بين اراء وانطباعات افراد عينة الدراسة نحو الجودة الفعلية للخدمة المقدمة، باختلاف نوع متلقي الخدمة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير مدة تلقي الخدمات من البلدية؟**

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير مدة تلقي الخدمات من البلدية عند جميع مجالات الدراسة.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (النتشة، 2019) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف في اتجاهات الزبائن نحو الخدمات المقدمة من قبل شركة أوريديو في الضفة الغربية تبعاً لمتغير مدة الاشتراك في خدمات شركة أوريديو.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي؟**

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى

لمتغير وجود اشتراك كهرباء بالاسم الشخصي عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون السلوكي، حيث تبين بأن الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين فيما يتعلق بالمكون السلوكي كانت لصالح المواطنين الذين لديهم اشتراك كهرباء باسمهم مقابل المواطنين الذين ليس لديهم اشتراك كهرباء باسمهم.

تم وضع هذه السؤال كمتغير لهذه الدراسة كون ان الباحثة تعلم بان وجود اشتراك كهرباء أو مياه باسم المبحوث يعني مروره بكافة اجراءات براءة الذمة وتصفية الديون المتركمة وبالتالي فان تجربته تكون غنية أكثر في اجراءات البلدية ومعاملاتها وهذا الامر يستدعي اختلافا في الاتجاهات الا ان النتائج جاءت مؤكدة لعدم وجود اي اختلافات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي؟

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير وجود اشتراك مياه بالاسم الشخصي عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون السلوكي، حيث تبين بأن الفروق في متوسطات اتجاهات المواطنين فيما يتعلق بالمكون السلوكي كانت لصالح المواطنين الذين لديهم اشتراك مياه باسمهم مقابل المواطنين الذين ليس لديهم اشتراك كهرباء باسمهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية؟



تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير وجود علاقات شخصية أو معارف في البلدية عند جميع مجالات الدراسة.

حسب ما ترى الباحثة جاءت نتيجة هذا المتغير غير منطقية بعض الشيء حيث انه لا يعقل أن وجود علاقة شخصية لمتلقي الخدمة في البلدية لا يعطيه شعور بالأفضلية وشعور أن اجراءات معاملته سوف تكون أسهل وأسرع حتى وإن كان هذا الشعور وهمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه تمت اجابة المبحوثين على هذا السؤال بصورة غير صادقة نوعا ما وذلك لحساسيته.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير زيارة مركز خدمات الجمهور؟**

تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير زيارة مركز خدمات الجمهور عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال المكون المعرفي، حيث تبين بأن الفروق في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل فيما يتعلق بالمكون العاطفي و المكون السلوكي و الدرجة الكلية لاتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة كانت لصالح المواطنين الذين يزورون مركز خدمات الجمهور كل أسبوع مقابل المواطنين الذين يزورون مركز خدمات الجمهور عند الحاجة لخدمة فقط.

تفسر الباحثة هذه الفروق بان المراجع لمركز خدمات الجمهور كل ما ارتفع معدل زيارته كل ما كان أكثر دراية بأموره واجراءاته وكان قادراً على تحديث بياناته لدي بلدية الخليل وتصويب

استفادته من أي عقار ومتابعة اعتراضاته المقدمة وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة له وهذا ما ينعكس على اتجاهاته بصورة ايجابية نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء؟

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء عند جميع مجالات الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عشر: هل توجد فروق أو اختلافات في اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تبعاً لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه؟

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تعزى لمتغير معدل الاستهلاك الشهري للمياه عند جميع مجالات الدراسة.

### مناقشة نتائج المقابلات

لاحظت الباحثة بعد اجراء المقابلات مع رئيس بلدية الخليل واعضاء المجلس البلدي ومدراء البلدية عدة امور وجب توضيحها:

وجود فجوة بين مدراء الدوائر في البلدية و بين اعضاء المجلس و اختلافات في وجهات النظر الامر الذي يؤدي الى اختلاف الرؤيا الموحدة بين مراكز اتخاذ القرار في بلدية الخليل، و تعيذ الباحثة ان اسباب هذا الاختلاف ان اغلب المدراء في بلدية الخليل هم موظفين لهم سنوات خبرة

كبيرة في البلدية و باعتقادهم انهم الاقدر على اتخاذ القرارات و وضع اجراءاتها و ان الفترة الأولى من استلام أي مجلس بلدي تكون فترة مواجهة و فرض للذات من قبل اعضاء المجلس، ولا يمكن انكار حقيقة تفاوت الاعضاء في سياساتهم و طريقة تعاملهم مع الموظفين و المدراء الا ان هذه الفجوة يمكن ان تأخذ بالاتساع اذا لم يتم الوصول الا حلول وسطية بينهم و شهدت بلدية الخليل الكثير من المناوشات و المشاكل بين المدراء و اعضاء المجلس البلدي التي كان لها الاثر السيء في سير العمليات الادارية و اليات تقديم الخدمة.

في حين ان جهل الاعضاء في اجراءات العمل وخصوصا في دائرة خدمات الجمهور و عدم معرفتهم بالقوانين والانظمة الداخلية لعمل الخدمات تعيق عملية اتخاذ القرارات الصحيحة في بعض الاحيان. ولا بد من التنويه ان ساسية الاعضاء في التعامل مع المواطن يمكن ان تتراوح بين التساهل الكبير ومنح الاستثناءات بطريقة غير مدروسة و بين التشدد في الاجراء والصرامة في التنفيذ وهذا التذبذب في السياسات يمكن ان يحدث تضارب في الرؤيا والسياسة العامة للمؤسسة.

كما ترى الباحثة ان المجلس البلدي الحالي رغم تنوع الخفيات الاكاديمية والعملية لأعضائه ورغم تقديمه للكثير من الحلول والافكار في تطوير الاداء بشكل عام، الا انه يفتقر للانسجام في السياسات العامة و عدم وجود دراسات بعيدة المدى للقرارات المتخذة وعواقب كل قرار يتم اتخاذه. حيث لا يوجد اجراء واضح لدراسة الاثار الخاصة بكل قرار واهمها حملات التسهيلات وما هو اثرها على ردود فعل المواطنين ومدى موافقة هذه القرارات مع رضى المكلفين او رضى جزء منهم.

كما لاحظت الباحثة وجود الكثير من القدرات في بلدية الخليل لدى مدراءها وامكانيات عالية تقدم الكثير من الافكار الابداعية الا ان جزء كبير منهم يواجه مشكلة في المتابعة والتنفيذ والتقييم،

وهذا يعود الى خبرتهم الكبيرة في اعمال البلدية في حين ضعف معلوماتهم الادارية وخصوصا بعناصر العمليات الادارية من : تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ، رقابة، وتقييم. فعلى سبيل المثال يتم تقديم مقترح لمعالجة مشكلة معينة ويتم المصادقة عليه من قبل المجلس البلدي ويتم اعلام المدراء والموظفين ولكن تكمن مشكلة البلدية الاكبر في متابعة التنفيذ والتقييم والحصول على التغذية الراجعة، فهناك الكثير من القرارات التي لا يتم تطبيقها أو يتم تطبيقها بشكل جزئي وذلك بسبب عدم وجود انظمة للمتابعة الدورية.

**مناقشة السؤال الرئيسي الثاني: ما هي المشاكل التي يعاني منها مركز خدمات**

**الجمهور؟ وما هي سبل التطوير المقترحة؟**

**بناءً على نتائج الاستبانة الموزعة والمقابلات وعمل الباحثة في مركز خدمات**

**الجمهور تبين ان بلدية الخليل ودائرة خدمات الجمهور بالتحديد تعاني من**

**المشاكل التالية:**

عمل مركز خدمات الجمهور كواجهة لبلدية الخليل و هو المدخل الأول لطلبات المواطنين و معاملاتهم و الوسيط بين البلدية و المواطن هذا الامر جعل من مشاكل مركز الخدمات مشاكل تتعلق بالعمل البلدي ككل و ترتبط اصول هذه المشاكل بجميع الاقسام و هذا ما جعل من حصر هذه المشاكل امر صعب؛ و لكن يمكن ايجازها بالتالي: الية اختيار موظفين الخدمات مرتبط بشكل اساسي بعمل دائرة الموارد البشرية و هذا الدائرة تعاني من الترهل بشكل واضح و تفقر لأليات الادارة المبنية على انظمة الموارد البشرية فليس هناك وصف وظيفي واضح لموظف الخدمات أو مؤشرات لقياس ادائه و تدريبه و تحفيزه، كما ان الانطباع العام في الادارات العليا الاخرى بان العمل في مركز الخدمات هو عمل بسيط لا يتطلب الكثير من الكفاءة و عليه فان

الكثير من تنقلات الموظفين الغير اكفاء تتم الى مركز خدمات الجمهور. ومن المشاكل ايضا ارتباط الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور بمؤسسات اخرى وارتباط تحقيقات الضرائب (المعارف) مع ضريبة الاملاك جعل الامر أكثر صعوبة بسبب تضارب البيانات بينها وبين البلدية وقلة التعاون فيما بينهم في مشاركة هذه البيانات وتعديلها. بالإضافة الى ان مركز خدمات الجمهور يعاني من بطء تطوير الخدمات الالكترونية التي من شأنها تخفيف الضغط على مركز الخدمات والسبب في ذلك يعود الى اساليب بناء الانظمة الداخلية في دائرة تكنولوجيا المعلومات وايضا مماثلة الوكلاء المزودين للخدمات الالكترونية وصعوبة بناء الربط البرمجي بين انظمة البلدية والانظمة الحديثة؛ والمتعلق ايضا بإهمال الادارة العليا لدائرة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتدريب موظفيها ومساعدتهم في مواكبة انظمة البرمجة الحديثة. كما ان تصميم مركز خدمات الجمهور من كاونتر وزجاج فاصل ادى الى سوء التواصل بين المواطن والموظف، اما ضيق المساحة وعدم تواجد جميع الموظفين اللازمين لإنهاء معاملة المواطن في مكان واحد ادى الى حاجة المواطن الى زيارة الاقسام الاخرى وبالتالي فانه يمكن ان يستقبل المعلومات والاجراءات من موظفين اخرين ليسوا على دراية بالإجراء الحالي مما يؤدي الى تشويش المواطن واستيائه من تضارب المعلومات وبالتالي نزع الثقة من موظف الخدمات. كما ان توجه المجلس البلدي ورئيس البلدية بمنح تسهيلات لكثير من المواطنين بتوقيعهم لاستثناءات تسمح لهم بمخالفة النظام أو بإعفاء أو تسهيل معين ساهم في تدعيم فكرة ان موظف الخدمات دائما ما يصعب الاجراءات في حين ان المدراء والاعضاء يمكنهم تسهيل أي معاملة وهذا الامر جعل كثير من المواطنين يشعرون بعدم المساواة في تقديم الخدمات وان تسهيل الاجراءات يعتمد على المعارف الشخصية والوساطات. كما يعاني مركز خدمات الجمهور بارتباط الصورة الذهنية نحوه في عقول المواطنين بانه مركز تحصيل وجباية للديون وهذا ما يجعل من مشاعر المواطنين

نحو مركز الخدمات تتجه للسلبية لان ثقافة المواطن في مدينة الخليل لا تحبذ دفع الضرائب مهما كان الوضع المادي للمستفيد جيد أو سيء؛ ورغم محاولات مركز الخدمات لتعزيز فكرة تقديم الخدمة أولاً إلا ان اجراءات المعاملات المتعلقة بتقديم الخدمات التي تستلزم براءة الذمة أولاً وتصفية الديون المتراكمة جعل من الامر أكثر صعوبة. اما بنسبة لإدارة مركز خدمات الجمهور خاصة والمديرين والإداريين عامة في بلدية الخليل فانهم يعانون من تبدل أوضاعهم ومراكزهم بتبدل المجالس البلدية فليس هناك شعور بالأمان والانتماء لمؤسستهم بصورة عالية، فان التشكيك بهم وبقدراتهم في كل فترة انتخابية قلل من ولائهم وحافزيتهم للعمل. واخيرا يعاني موظفي مركز خدمات الجمهور كغيرهم من موظفي أي مؤسسة من مقاومة التغيير سواء التغيير في الانظمة الالكترونية أو تغيير اجراءات العمل وتطويرها أو حتى تغيير مواقع الموظفين؛ هذا النوع من المقاومة يجعل من عمليات تطوير العمل امر يحتاج الى وقت اطول وجهد أكبر.

## ثانياً التوصيات وسبل التطوير:

(ملاحظة: تم الاجابة عن سؤال ما هي سبل التطوير المقترحة من خلال التوصيات)

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي الباحثة بما يلي:

1. تفعيل وسائل الاتصال والتواصل التي من شأنها سماع مشاكل المواطن وتحليلها ومعالجتها من خلال طرق سهلة وفعالة. في الفترة الاخيرة وفي ظل جائحة كورونا تم تفعيل نظام شكاوى متكامل من خلال تفعيل أكثر من وسيلة للتواصل عبره مع المواطنين(تطبيق الكتروني للهواتف الذكية، رقم وتساب فعال، البوابة الإلكترونية الخاصة بالبلدية، الارقام الساخنة) وهذه خطوة جيدة جدا ولكن نجاح هذه الانظمة يتطلب متابعة وتقييم مستمرين وتغذية راجعة من المواطن بصورة متواصلة. كما وتوصي الباحثة بضرورة اقتران فكرة الاقتراحات بنظام الشكاوى لما لها أثر كبير

في تغيير الصورة الذهنية السلبية عن انظمة الشكاوى بشكل عام ولما لها من أثر على اتجاهات المواطنين حيث انها ستشعر المواطن بان رايه وافكاره واقتراحاته مهمة بالنسبة لبلدية الخليل كما ان شكواه مسموعة ويتم تقديرها والعمل عليها.

2. العمل بشكل فعلي على تصميم نظام متكامل لتحديث بيانات المواطنين بصورة مستمرة حيث ان مشكلة دقة البيانات هي احد المشاكل الرئيسية المسببة لاستياء المواطنين وذلك من خلال التشبيك وربط البيانات مع دائرة ضريبة الاملاك ووزارة الداخلية وغرفة التجارة والصناعة و وزارة الاتصالات و شركات الاتصالات، و هنا توصي الباحثة على ضرورة كون هذا الربط بموجب مذكرات تفاهم فعلية تجبر هذه المؤسسات على التعاون و مشاركة البيانات لما لذلك اثر حقيقي في رفع اداء البلديات و المؤسسات ايضا، و بالتالي تحقيق نمو فعلي في حلقة الاداء المؤسسي بشكل عام.

3. تكثيف العمل الميداني بصورة كبيرة. حيث ترى الباحثة ان العمل الميداني هو الحل لكثير من المشاكل في مركز خدمات الجمهور وفي البلدية ككل. فان العمل الميداني والكشوفات المتكررة على كافة العقارات في المدينة من شأنه ان يصحح البيانات الخاصة بالمواطنين ويحدثها بصورة مستمرة وبالتالي صحة البيانات من شأنها تخفيف الاجراءات ومدة المعاملات بصورة كبيرة ومما يعزز ثقة المواطن بالبلدية وبيانها الامر الذي ينعكس ايجابا على اتجاهاته نحوها. والامر ليس بالصعب ولا يتطلب توظيف كوادر جديدة حيث ان الازمة الاخيرة(الكورونا) اثبتت ان بلدية الخليل يمكنها مباشرة اعمالها وتقديم خدماتها الاساسية بنسبة 40% فقط من موظفيها. وعليه توصي الباحثة دائرة شؤون الموظفين بدراسية الحاجة الفعلية لكل موظف يقوم بأعمال مكتبية في جميع اقسام البلدية ودوائرها ودراسة امكانية تحويل جزء منهم للعمل الميداني الذي من شأنه رفع نسبة الاداء العام للبلدية بصورة كبيرة. كما وتشير الباحثة الى الاثر النفسي عند المواطن عند

رؤيته لموظفي البلدية في الميدان حيث ان الامر يشعرهم بان بلدية الخليل تباشر اعمالها بصورة أقرب لهمو بالتالي التأثير على اتجاهاتهم.

4. ضرورة العمل على تحديث الانظمة الالكترونية بصورة تجعل من المنظومة هي المحرك الاساسي للعمل فان تحديث الانظمة هي الطريقة الامثل لتحويل وتمير الخبرات البشرية الى نظام يمكن لأي شخص العمل عليه وبالتالي اختصار المشاكل الناجمة عن تقاعد الموظفين ذوي الخبرة(المحتفظين بالمعلومة بشكل ذهني دون توثيقها) وميل اخرين لاحتكار المعلومة وذلك من خلال التحديث المستمر لأنظمة GIS وانظمة الابنية والانظمة المالية، بالإضافة الى اشعارات الطلبات المتأخرة وانظمة تقييم الاداء.

5. تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة في تقديم الخدمة والمساواة في انظمة محاسبة المكلفين على ذممهم واجراءات تقديم الخدمة والاستثناءات الممنوحة لأفراد دون غيرهم ولا يمكن تحقيق هذا المبدأ الا من خلال ربط تقديم الخدمة بأنظمة الكترونية مبنية على معيار واضح ومدروس وثابت للجميع.

6. الاستثمار في موظفي مركز خدمات الجمهور بصورة فعالة ومختلفة وذلك من خلال التدريب المستمر في كيفية خدمة العملاء وايجاد انظمة داخلية لشروط توظيفهم وتدويرهم وتدريبهم. مع مراعاة توظيف الاشخاص المتمتعين بشخصية اجتماعية مرحة وتتحمل الضغط. وتفعيل انظمة التحفيز التي توجد فوارق خاصة بموظف الخدمات بحيث يصبح له ميزة عن باقي موظفي البلدية وذلك بعلاوات خاصة كونه واجهة البلدية الأولى بطريقة تشعر الموظف بأهميته وبالتالي انعكاس هذا التحفيز على ادائه وعلى رضى المواطن عن الية تقديم الخدمة.

7. توصي الباحثة باتباع نظام الاجتماعات الشهرية للموظفين التي من شأنها مناقشة مشاكلهم في العمل ومشاركتهم في وضع الخطط الجديدة ومحاولة اخذ اقتراحاتهم التي من شأنها تطوير سير



العمل، كما توصي الباحثة ان تكون هذه الاجتماعات خارج البلدية وان تتم في إطار غير رسمي يشجع اجواء من التآخي بين الموظفين، حيث ان هذه الاجتماعات من شأنها تقوية روح الفريق فيما بينهم وتساعد في كسر مقاومتهم لان المشاركة في وضع الخطط تجعل الموظفين أكثر انتماءً وبالتالي يتم تنفيذها بالشكل الصحيح. كما يمكن ايضا تفعيل الاجتماعات الودية بين الاقسام التي من شأنها مناقشة تداخلات العمل بطريقة تقوي العلاقة بينهم وتقلل احتمالية وجود صراعات داخلية تؤدي الى تأخر تقديم الخدمة.

8. النهوض بدائرة الموارد البشرية ومراعاة وجود اشخاص ذو كفاءة عالية وخلفية اكااديمية بعلم الموارد البشرية والإدارة. لتصبح الدائرة أكثر قدرة على تطوير الهيكليات التنظيمية التي توضح المهام والمسؤوليات لجميع اقسام البلدية وتنشئ نظام متكامل لتدريب والتوظيف ووضع مؤشرات لقياس الاداء أكثر فاعلية؛ حيث ان وجود مؤشرات واضحة لقياس الاداء وتقييم الموظفين وخصوصا المدراء يوفر لهم حماية ويعمل كحصانة لهم امام التدخلات الغير مبررة من قبل المجالس البلدية المتعاقبة.

9. توصي الباحثة بوضع اجراءات واضحة لدراسة اثر قرارات المجالس البلدية على المدى البعيد ووضع الية لتقييم نجاعة هذه القرارات او اخفاقها وتفعيل عمليات التغذية الراجعة وتقييم الاداء لهذه القرارات بطريقة فعلية ، مع ضرورة تدريب اعضاء المجالس في الفترة الاولى من استلامهم على خصوصية العمل البلدي والانظمة المتبعة بصورة مكثفة اكثر من المعمول به حاليا.

10. العمل على تغيير تصميم مركز خدمات الجمهور(الترتيب الداخلي) حيث ان تصميم الكاونتر والزجاج الفاصل يجعل من عملية الاتصال بين الموظف والمواطن صعبة وغير مريحة للطرفين، ومراعاة وجود اماكن مخصصة لاستقبال المواطنين في المكاتب الخلفية عند الحاجة.

11. العمل على تجميع كافة اجراءات وموظفي الخدمات في طابق واحد فقط حيث انه من المهم ان يكون مركز الخدمات متكامل بصورة تسمح للمواطن متابعة كافة اجراءات معاملته في نفس المكان (موظف GIS/ موظف كهرباء بشكل دائم/ موظف من قسم الابنية بشكل دائم/ فني من قسم تكنولوجيا المعلومات)، كما توصي الباحثة بدراسة فكرة وجود موظف من دائرة ضريبة الاملاك و الغرفة التجارية و مديرية الداخلية و اجهزة صرافة الية للبنوك في مركز خدمات الجمهور نظرا لتداخل بعض اعمال هذه المؤسسات مع البلدية و بالتالي التسهيل على المواطن لإنجاز اعماله بسرعة و فاعلية.

11. العمل على ايجاد طرق جديدة خاصة بإعلانات مركز خدمات الجمهور وذلك من حيث الوسيط المستخدم في الاعلان والفئة المستهدفة من الاعلان وطريقة العرض. مع ضرورة تفريغ لموظف اعلام خاص بمركز خدمات الجمهور تكون ليه القدرة على ترجمة الافكار بطريقة تجذب الانتباه وتوصل المعنى المراد.

12. تفعيل فكرة اللجان المحلية الخاصة بالأحياء ونشر الوعي حول اهميتها مع ضرورة وجود خطة عمل مفصلة توضح اهداف عمل هذه اللجان والعمل على استثمار هذه اللجان من اجل تفعيل العمل المشترك بين البلدية والمواطن من خلال تقديم الاقتراحات والافكار الابداعية المتعلقة في العمل البلدي من طرف اللجان والاستثمار في هذه الافكار من قبل البلدية. وان يتم تنفيذ حملات توعية من خلال هذه اللجان تستهدف وعي وإدراك المواطن لفائدة دفع الرسوم والضرائب كون ان هذه اللجان تحظى بقدرة تأثيرية كبيرة إذا تم ادخال المنظومات العشائرية فيها.

13. العمل على تعزيز سياسات الشفافية والافصاح في العديد من جوانب العمل البلدي بصورة أقرب للمواطن من خلال ناطق اعلامي يخاطب المواطنين بصورة مبسطة يقوم بشرح التقارير المالية

بطريقة يفهمها المواطن البسيط ويضع المواطن في صورة الامور من حيث اليات العمل ومعوقات الانجاز.

14.دراسة الجدوى الاقتصادية الفعلية من استثمارات البلدية في المشاريع وضرورة وجود لجان رقابة وتدقيق على هذه المشاريع من ادارة البلدية نفسها والزام ادارة المشاريع في الكشف الكامل عن تقاريرها المالية للبلدية كمستثمر اساسي فيها وضرورة وجود ملفات خاصة بها في الادارة المالية في البلدية (مثال: المجلس المشترك الاعلى لإدارة النفايات، برنامج نور لمشاريع الطاقة الشمسية التابع لشركة مصادر أحد شركات صندوق الاستثمار الفلسطيني)، هذا النوع من الدراسات و البيانات يساعد على اعداد خطط استراتيجية واضحة لاستثمارات بلدية الخليل و بالتالي نتائج مرضية تعود على البلدية بأرباح من شأنها المساهمة في تطوير الخدمات و تحقيق مستويات اعلى من رضا المواطن.

15.ضرورة الاستثمار في مشاريع جديدة مدروسة حيث ان بلدية الخليل تمتلك مساحات من الاراضي في مواقع مختلفة وسلطة تنفيذية تجعل فرص ربح الكثير من المشاريع مرتفعة وبالتالي المساهمة في تطوير الخدمات بمستويات مرتفعة.

16.ضرورة شرح الوضع القانوني لشركة كهرباء الخليل في بيان مفصل يوضح للمواطن ان هذه الشركة هي كيان منفصل عن بلدية الخليل في اجراءاته و معاملاته و ميزانيته مع وجود تعاون و تداخل كثيف بينهم في كثير من الاعمال، علما انه شركة كهرباء الخليل شركة مملوكة بالكامل لبلدية الخليل، و يتمثل اثر هذا الاعلان برفع ثقة المواطن في البلدية من خلال توضيح فكرة عدم تنازل البلدية عن حقها في شركة الكهرباء و ان حق المواطن فيها لم يتم بيعه و لكن فكرة الشركة تكمن بمزايا تحسين مستوى الخدمة في حين اديرت كشركة و هذا ما تم ملاحظته من خلال تطور و تحسن خدمة الكهرباء في مدينة الخليل بشكل كبير.

17. محاولة التخفيف من اجراء ربط تقديم الخدمة بتصفية الديون المتراكمة ونظام براءة الذمة والعمل على ايجاد اليات لتحصيل هذه الديون بطرق اخرى، مثل: تفعيل عمل قسم التحصيلات وتدريب جباة ميدانيين مؤهلين ذو قدرة عالية على التفاوض والاقناع، محاولة رفع الوعي حول ثقافة دفع الضريبة واهمية الالتزام بدفع المال العام لما له من أثر في تحسين الخدمة. تفتيت (مصطلح يتم استخدامه في البلدية) الديون الكبيرة من خلال توزيعها على المستفيدين وربطها بالتقسيط على عدادات فردية (كهرباء ومياه). والعمل على زيادة ثقة المواطن بالبلدية يعد عاملا اساسيا في زيادة التحصيل.

18. توصي الباحثة بضرورة عمل دراسات وابحاث دورية تتعلق باتجاهات المواطنين وتقصي مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة وتوقعاتهم بحيث تصبح هذه الابحاث مؤشر لأداء مركز خدمات الجمهور في تطوير العمل والية تقديم الخدمة. كما توصي الباحثة بأخذ عينة البحث من الشارع والاسواق بصورة عشوائية لما لمكان اخذ العينة أثر واضح على نتيجة البحث.

## المصادر والمراجع

### أولاً المراجع العربية:

أبو الحاج، سالم. (2015). قياس مواقف الزبائن تجاه جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات

الاتصالات الأردنية (دراسة تطبيقية على شركة أورانج وأمنية في مدينة عمان -

الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الأردن.

أبو عكر، فوزي. (2016). دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في

جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين دراسة حالة " الغرفة التجارية الصناعية

بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عمرة، رامي. (2011). واقع الممارسات الترويجية لشركات التأمين في قطاع غزة وأثرها

على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أرشيف بلدية الخليل. (2016). [http://www.hebron-city.ps/ar\\_page.aspx?id.](http://www.hebron-city.ps/ar_page.aspx?id.)

بلحسن، سميحة. (2012). تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة

الاتصالات الجزائر موبيليس-وكالة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.

بني جابر، جودت. (2004). علم النفس الاجتماعي، ط1، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر

والتوزيع، ص 266 - 276.

بوعنان، نور الدين. (2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في

المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف

المسيلة، الجزائر.

- التميمي، فؤاد. (2017). مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- بلدية الخليل. (2020). التقرير النصفى لدائرة خدمات الجمهور.
- بلدية الخليل. (2014). مقترح مشروع وحدة الاعمال المقدم لصندوق اقراض البلديات.
- جابر، نصر الدين، ولوكيا، الهاشمي. (2006). مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي. ط2، قسنطينة-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية للمطبعة الجهوية.
- جبار، كزنة. (2014). اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الكتابات الجدارية: دراسة ميدانية لعينة من الطلبة الجامعيين بجامعة الحاج لخضر، باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الدرادكة، مأمون. (2006). إدارة الجودة الشاملة خدمة العملاء، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدليل الإرشادي حول تطوير مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية. (2013). نسخة رابعة، وزارة الحكم المحلي، فلسطين.
- دويدار، عبد الفتاح. (2006). علم النفس الاجتماعي، أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- زهران، حامد. (2003). علم النفس الاجتماعي، ط6، القاهرة، عالم الكتب.
- سكيك، علي. (2016). تقييم الأداء البيئي في مدينة غزة من وجهة نظر سكان المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- سومر، أديب ناصر. (2008). أثر تسويق الخدمات المصرفية على سلوك العملاء " دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية السورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.
- صديق، حسين. (2012). الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق، 28(4+3): 299-322.
- الصميدعي، محمود جاسم. (2010). تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الصميدعي، محمود. (2010)، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- الضمور، هاني حامد. (2005). تسويق الخدمات. دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
- الطائي، حميد؛ والعلاق، بشير. (2009). إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- الطائي، رعد عبد الله. (2009). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- الطويل، سحر. (2007). استطلاع رأي المواطنين حول خدمات الحكومة الإلكترونية". مجلس الوزراء المصري، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، موقع الحكومة الإلكترونية المصرية، متوفر من خلال الرابط التالي: [www.egypt.gov.p](http://www.egypt.gov.p)
- عبد الرازق، أحمد حسين. (2005). العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، 1(15): 67-83.

عبد القادر، مزيان. (2012). أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء: دراسة حالة

الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

آبي بكر بلقايد، الجزائر.

عبود، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية (دراسة ميدانية على بنك

سورية الدولي الإسلامي)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

(2)28: 572-551.

عبيدات، محمد. (2004). سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، ط4، دار وائل للنشر، عمان.

العنوم، عدنان. (2009). علم النفس الاجتماعي، (ط.1). الشارقة: مكتبة الجامعة، الأردن:  
إثراء للنشر والتوزيع.

عثمان، شيخي. (2009). إدارة العلاقة مع الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.

العجارمة، تيسير. (2005). التسويق السياحي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،  
عمان، الأردن.

عكاشة، محمود ، وزكي محمد. (2002). علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث،  
الازارطة، الاسكندرية

العوضي، رأفت. (2018). قياس جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الفلسطينية في ضوء  
المتغيرات العالمية المعاصرة (جامعة القدس المفتوحة نموذجاً)، مجلة كلية فلسطين

التقنية للأبحاث والدراسات، 1(5): 650-625.



- الغافري، مازن سالم. (2012). قياس جودة عمل الخدمات العامة من وجهة نظر المستفيدين باستخدام النموذج SERVPERF، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لحماية المستهلك بالسلطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الغدیر، حمد؛ وحداد، شفيق؛ وجودة، محفوظ. (2011). جودة خدمات مكتبة أمانة عمان الكبرى بين التوقع والإدراك "دراسة ميدانية من وجه نظر المستفيدين، دراسات، العلوم الإدارية، 38(2): 545-525.
- الغرياي، محمد. (2007). الاتجاهات النفسية، مكتبة المجتمع العربي، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القاسم، جمال. (2001). مبادئ علم النفس. ط1، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع. لجنة النزاهة من أجل خدمة أفضل-نابلس. (2010). رأي المواطن حول خدمات النفايات الصلبة في مدينة نابلس، معهد الأبحاث التطبيقية، القدس (أريج)، فلسطين.
- المحياوي، قاسم. (2006). إدارة الجودة في الخدمات . مفاهيم وعمليات وتطبيقات. ط1، دار الشروق، عمان.
- مصطفى، محمد. (2003). التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المعاينة، خليل. (2007). علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن.
- منسي، محمود. (2009). علم النفس التربوي للمعلمين، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- المؤذن، محمد. (2002). مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مؤسسة الرؤيا الفلسطينية. (2014). دراسة حول مدى رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها لهم بلدية الدوحة في محافظة بيت لحم"، بلدية الدوحة، بيت لحم، فلسطين.

ناصر الدين، بن أحسن. (2009). مكانة جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية \_دراسة حالة مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة، مجلة الاقتصاد الصناعي،

(1)5: 17-35.

النتشة، سامح. (2019). اتجاهات الزبائن نحو خدمات شركة أوريدو في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

نجم عبود. (2010). ادارة الجودة الشاملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

نجم، عبود. (2004). الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية الوظائف والمشكلات، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر .

وزارة الحكم المحلي، (2016)، "نبذة عن الهيئات المحلية"، فلسطين

يحياوي، محمد. (2003). دراسات في علم النفس، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران.

- Alan Agresti. (2002). **Categorical Data Analysis**, 2nd Edition.
- Gautam Vikas (2011). Effectiveness of Customer Relationship Management Program in Insurance Companies: An Indian Exploration. **International Journal of Customer Relationship Marketing and Management**. 2(3), 42-56.
- Ismail, A. (2014). "Service quality in peacekeeping mission as a determinant of customer's perceived value: Empirical evidence". **Intangible Capital**, 10(3):505-527.
- Jeff Sauro & James Lewis. (2012). **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**.
- Kilic H. (2012). The performance evaluation of municipalities with VICOR: an application among municipalities in Istanbul **International Journal of Business and Management Studies**, 4(2): 13-27.
- Kolter, Philip (2000). **Marketing Management**, The millennium Edition, Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle, New Hersey.
- Kotler P., Dubois, B. (2006). "**Marketing Management** ", Pearson Education, 12<sup>ème</sup> edition, France, Paris.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1998). **Principles of Marketing**. 5th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Lau, M.; Cheung, R.; Lam, A. and Chu, Y. (2013). "Measuring Service Quality in the Banking Industry". **A Hong Kong Based Study, Contemporary Management Research**, 9(3):263-282.
- Narteh, B., kuada, J., (2015), "Customer Satisfaction with Retail Banking Services in Ghana", University of Ghanna Business School, Department of marketing, **Thunderbird International Business Review**, 56(4): 57-72.

- Pride, William, et al (2002). **Ferrell. Marketing. Boston:** Houghton Mifflin Company.
- Rodríguez, P. G., Burguete, J. L. V., Vaughan, R., & Edwards, J. (2009). Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, 6(1), 75-90.
- Shahzad S., and Waqas Y. (2007). **E-government Services in Pakistan**, Lulea University of Technology – Department of Business Administration and Social Science.
- Solomon, R. (2007). **Consumer Behavior, Buying Having, and Being**, Seventh edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Yang, Z., & Peterson, R. (2004). Customer perceived value: satisfaction, and loyalty: the role of switching costs, **Psychology & Marketing**, Vol. 21(10):799–822.

الملاحق

ملحق رقم (1): أداة الدراسة

جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير ادارة الاعمال



المواطن الكريم/ المواطنة الكريمة...

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل: المشاكل وسبل التطوير" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية لما لرأيكم من أهمية وأثر كبير في إنجاح وإتمام هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة : مريم عمرو

اشراف: الدكتور محمد عمرو

القسم الأول: البيانات عامة.

يرجى الإجابة عما يلي بوضع إشارة (√) في المكان المناسب اختياريكم:

1- الجنس :

ذكر  انثى

2- العمر :

أقل من 30 سنه  من 40 إلى أقل من 50 سنة  
 من 30 إلى أقل من 40 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

الثانوية العامة فما دون  بكالوريوس  
 دبلوم  دراسات عليا

4- المهنة:

موظف  تاجر  
 عامل  اعمال حرة  
 مهن حرة (طبيب، مهندس، محامي، محاسب...)

5- نوع متلقي الخدمة:

منزلي  صناعي  
 تجاري  منزلي/صناعي  
 منزلي/تجاري

6- مدة تلقي الخدمات من البلدية :

أقل من عام.  من 5 اعوام الى 10 اعوام.  
 من عام الى 5 اعوام.  10 أعوام فأكثر.

7- هل يوجد اشتراك كهرباء باسمك الشخصي/ ان وجد كم عددها؟

العدد: نعم

لا

8- هل يوجد اشتراك مياه باسمك الشخصي/ ان وجد كم عددها؟

العدد: نعم

لا

9- هل لديك علاقات شخصية أو معارف في البلدية؟

نعم

لا

10- أزور مركز خدمات الجمهور:

كل اسبوع

كل شهر

كل سنة

عندما احتاج خدمة

11- معدل الاستهلاك الشهري للكهرباء	12- معدل الاستهلاك الشهري للمياه
<input type="checkbox"/> 150 شيكل أو اقل	<input type="checkbox"/> 30 شيكل أو اقل
<input type="checkbox"/> 500-151 شيكل	<input type="checkbox"/> 100-31 شيكل
<input type="checkbox"/> 501 شيكل أو أكثر	<input type="checkbox"/> 101 شيكل أو أكثر

13- تقييمي لخدمات البلدية التالية وذلك حسب استفادتك منها :

نوع الخدمة	مستفيد ✓ / ✗	من 1-5 على اعتبار ان 5 تعبر عن أفضل خدمة ورقم 1 تعبر عن الاسوأ
خدمة المياه :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
خدمة الكهرباء :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
خدمة جمع النفايات :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
خدمة تعبيد الطرق وصيانتها:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
خدمة ترخيص الابنية والصرف الصحي:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
خدمة شهادات البلدية بجميع انواعها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5



القسم الثاني : اتجاهات المواطنين نحو الخدمة.  
المحور الأول / المكون المعرفي : هي المكونات التي تتراكم عند متلقي الخدمة أثناء احتكاكه المباشر مع عناصر تقديم الخدمة ويمكن تقسيمها إلى : المدركات والمفاهيم، المعتقدات، التوقعات.

الرقم	الفقرات	دائما	غالباً	احياناً	نادراً	اطلاقاً
1.	التصميم الداخلي لمركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل					
2.	الإثاث الموجود في مركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة العمل					
3.	هناك التزام بالمواعيد عند تقديم الخدمة					
4.	الخدمات التي تقدمها البلدية تلبى احتياجات المواطنين					
5.	تقدم البلدية خدماتها بمستوى مناسب من الجودة التي يمكن الاعتماد عليها					
6.	ساعات عمل البلدية ملائمة لمتلقي الخدمة					
7.	اسعار الخدمات المقدمة من البلدية لمتلقي الخدمة تقع ضمن المستوى المقبول					
8.	الضرائب التي يدفعها المواطنون للبلدية تتوافق مع ما يحصلون عليه من خدمات					
9.	تنفذ البلدية حملات تجميعية تشمل خصومات للدفع النقدي لحث المواطنين على تسديد المستحقات المالية للبلدية					
10.	يقوم الموظفون بتقديم الخدمات للمواطنين بدون إبطاء أو تأخير					
11.	اعتقد ان خدمات البلدية تغطي كافة مناطق مدينة الخليل					
12.	باعترادي ان البلدية تعمل على تقديم الخدمة بكل عدالة بين المواطنين					

المحور الثاني / المكون العاطفي: هي مجموع العواطف والمشاعر التي تظهر لدى صاحب الاتجاه في تعامله مع عناصر الخدمة، وهي تظهر مدى حبه لذلك الموضوع أو نفوره منه.

الرقم	الفقرات	دائما	غالباً	احياناً	نادراً	اطلاقاً
.13	اشعر بالثقة في بلدية الخليل					
.14	اشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل					
.15	المس الاهتمام من قبل البلدية باحتياجات وطلبات المواطنين					
.16	اشعر بالرضا عن وسائل تتواصل البلدية مع المواطنين					
.17	اشعر بالرضا عن اسعار الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين					
.18	انا معجب بالحملات والتخفيضات التي تقوم بها البلدية					
.19	اشعر ان الموظفين لديهم القدرة على تقديم الخدمات بشكل محترف					
.20	ارى ان جودة الخدمة المقدمة عالية					
.21	اشعر ان بلدية الخليل تمتاز بسمعة جيدة بين المواطنين					
.22	اشعر بالارتياح من حسن المعاملة عند تعاملي مع مركز خدمات الجمهور					
.23	اشعر ان ميزانية البلدية لا تغطي احتياجات المدينة وعدد سكانها					
.24	اشعر ان هناك مناطق يتم الاهتمام بها أكثر من مناطق اخرى من حيث توزيع الخدمات وجودتها					

المحور الثالث /المكون السلوكي : يتمثل هذا المكون في ميل متلقي الخدمة إلى القيام بأنماط من السلوك تتصل بموضوع الخدمة.

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	اطلاقا
.25	اتابع ما تقدمه بلدية الخليل من خدمات وعروض					
.26	أتابع اعلانات بلدية الخليل					
.27	استفيد من الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل					
.28	استغل العروض والحملات التي توفرها البلدية					
.29	اقوم بزيارة مركز خدمات الجمهور للحصول على الخدمات التي احتاجها من البلدية					
.30	انصح الاخرين بالاستفادة من حملات البلدية					
.31	انقل تجربتي مع البلدية إذا كانت سيئة الى الاخرين (مثل معارفي واقاربي...)					
.32	انقل تجربتي مع البلدية إذا كانت جيدة الى الاخرين (مثل معارفي واقاربي...)					
.34	اتجه الى المسؤول عن الموظف عندما لا يتم تقديم الخدمة المطلوبة لي بشكل المناسب					
.35	عند مراجعتي للبلدية، احتج بالأسلوب الذي اراه مناسباً عندما أجد ان الخدمة المقدمة لي لا تتفق مع توقعاتي					
.36	اعبر عن تجربتي مع البلدية ( ان كانت سيئة) على مواقع التواصل الاجتماعي					
.37	اعبر عن تجربتي مع البلدية (ان كانت جيدة) على مواقع التواصل الاجتماعي					

نشكر لكم حسن تعاونكم في تعبئة الاستبيان

ملحق رقم (2): أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1	الاستاذ الدكتور سمير ابو زنيد	جامعة الخليل
2	الدكتور يوسف ابو فارة	جامعة القدس المفتوحة
3	الدكتور محمد حسونة	جامعة بوليتكنيك فلسطين
4	الدكتور مصطفى القواسمة	
5	الدكتور اسامة شهوان	جامعة الخليل
6	الدكتور محمد الجعبري	جامعة الخليل

ملحق رقم (3): أسماء الأشخاص التي أجريت معهم المقابلات

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1	الاستاذ تيسير ابو اسنينه	رئيس بلدية الخليل
2	المهندس يوسف الجعبري	نائب رئيس بلدية الخليل
3	الاستاذة سحر القواسمة	عضو المجلس البلدي
4	الاستاذ ماهر العويوي	مستشار الرئيس لشؤون البلدية
5	السيد نضال التميمي	مدير ادارة الشؤون الادارية والخدماتية
6	السيد علي الصغير	مدير دائرة خدمات الجمهور

#### ملحق رقم (4) قانون الهيئات المحلية الفلسطينية

الخدمات التي تقدمها البلديات حسب قانون رقم (1) بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية  
1997/ المادة رقم (15):

أ- مع مراعاة أحكام هذا القانون وأي قانون أو تشريع آخر تناط بمجلس الهيئة المحلية الوظائف والصلاحيات والسلطات المبينة في البنود التالية ضمن حدود منطقة الهيئة المحلية ويحق له أن يمارسها مباشرة بواسطة موظفيه ومستخدميه أو أن يعهد بها أو ببعضها إلى متعهدين أو ملتزمين أو مقاولين أو أن يعطي بها أو ببعضها امتيازات لأشخاص أو لشركات لمدة أقصاها ثلاث سنوات. كما يجوز للمجلس أن يعطي بها أو ببعضها امتيازات لأشخاص أو لشركات مدة تزيد عن ثلاث سنوات شريطة موافقة الوزير. ويجوز للمجلس إصدار الأنظمة أو اللوائح التنفيذية اللازمة لتنظيم أعمال الهيئة المحلية وتأمين مصالحها وحاجياتها. 1- تخطيط البلدة والشوارع تخطيط البلدة وفتح الشوارع وإلغاؤها وتعديلها وتعيين عرضها واستقامتها وتعبيدها وإنشاء أرصفتها وصيانتها وتنظيفها وإنارتها وتسميتها أو ترقيمها وترقيم بناياتها وتجميلها وتشجيرها ومنع التجاوز عليها ومراقبة ما يقع على الشوارع من الأراضي المكشوفة وتكليف أصحابها بإقامة الأسوار حولها. 2- المباني ورخص البناء مراقبة إنشاء الأبنية وهدمها وترميمها وتغيير أشكالها وتركيب المصاعد الكهربائية وإنشاء الملاجئ وإعطاء رخص لإجراء هذه الأعمال وتحديد موقع البناية وشكلها ونسبة مساحتها إلى مساحة الأرض المنوي إنشاؤها عليها وضمان توفر الشروط الصحية فيها. 3- المياه تزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب أو لأية استعمالات أخرى وتعيين مواصفات لوازمها كالعدادات والمواسير وتنظيم توزيعها وتحديد أسعارها وبدل الاشتراك فيها ومنع تلويث الينابيع والأفنية والأحواض والآبار. 4- الكهرباء تزويد السكان بالكهرباء وتحديد أسعار الاستهلاك وبدلات الاشتراك بما لا يتجاوز الحد الأعلى المحدد من الوزارة. 5- المجاري إنشاء

المجاري والمراحيض العامة وإدارتها ومراقبتها. 6- الأسواق العامة تنظيم الأسواق العامة وإنشاؤها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها. 7- الحرف والصناعات تنظيم الحرف والصناعات وتعيين أماكن خاصة لكل صنف منها ومراقبة المحلات والأعمال المقلقة للراحة أو المضرة بالصحة العامة. 8- النظافة جمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك. 9- الصحة العامة والرقابة عليها أ. اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس. ب. مراقبة المساكن والمحلات الأخرى للتثبت من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة واتخاذ التدابير لإبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة الفئران والجرذان والزواحف الضارة. ج. إنشاء المسالخ وتنظيمها وفحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح واتخاذ الاحتياطات لمنع إصابتها بالأمراض وتعيين مواقع لبيعها ومراقبة ذبحها وتصريف بقاياها. د. مراقبة الخبز واللحوم والأسماك والفواكه والخضراوات وغيرها من المواد الغذائية واتخاذ الإجراءات لمنع الغش فيها وإتلاف الفاسد منها وتحديد أسعارها ومكافحة الغلاء بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة. هـ- إنشاء مراكز للإسعاف ومصحات ومستشفيات وغير ذلك من المؤسسات الصحية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة. 10- المحلات العامة تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما والملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم بيع تذاكرها. 11- المنتزهات إنشاء الساحات والحدائق والمنتزهات والحمامات ومحلات السباحة في البرك والبحيرات وعلى الساحل ومراقبتها وتنظيمها. 12- الاحتياطات للسيول والفيضانات والحرائق والكوارث الطبيعية وغيرها اتخاذ الاحتياطات لمواجهة أخطار السيول والفيضانات ولمنع الحرائق ومراقبة الوقود والمواد المشتعلة واتخاذ الاحتياطات لمواجهة الكوارث الطبيعية وإغاثة

المنكوبين. 13-المؤسسات الثقافية والرياضية إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة. 14-وسائل النقل البري والبحري إنشاء وتعيين وتنظيم مواقف مركبات النقل ضمن حدود الهيئة المحلية ومراقبتها ومراقبة القوارب والسفن والبواخر التي تعمل في المياه التابعة لمنطقة الهيئة المحلية بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة. 15-الباعة المتجولون والبسطات والمظلات مراقبة وتنظيم الباعة المتجولين والحمالين والبسطات والمظلات 16-الأوزان والقبان مراقبة الأوزان والمكاييل والمقاييس ودمغها ووزن ما يباع بالجملة في الأسواق العامة. 17-الإعلانات مراقبة اللوحات والإعلانات وتنظيمها. 18- هدم الأبنية هدم الأبنية التي يخشى خطر سقوطها أو المضررة أو التي تنبعث منها روائح كريهة مؤذية وذلك بعد إنذار صاحبها أو شاغلها أو المسؤول عنها. 19-فضلات الطرق بيع فضلات الطرق مما استملك للمشاريع العامة أو استغلالها 20-التسول منع التسول وإنشاء الملاجئ للمحتاجين ومراقبة جمع التبرعات في الأماكن العامة. 21-المقابر إنشاء المقابر وإلغاؤها وتعيين مواقعها ومواصفاتها ونقل الموتى ودفنهم وتنظيم الجنازات والمحافظة على حرمة المقابر وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة. 22-الفنادق مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها. 23-الدواب مراقبة الدواب المستخدمة في النقل والجر وتنظيم أسواق بيع الحيوانات والمواشي وحظر بيعها خارج هذه الأسواق. 24-الكلاب مراقبة الكلاب وتنظيم اقتنائها وترخيصها والوقاية من أخطارها والتخلص من الضالة أو العقورة منها. 25-الموازنة وملاك الموظفين إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي وملاك الموظفين قبل إرسالها إلى الوزارة للتصديق عليها. 26-إدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية إدارة أملاك الهيئة المحلية وأموالها وإقامة الأبنية اللازمة فيها وتأجيرها ورهنها لمدة لا تزيد على ثلاث سنوات وقبول الهبات والوصايا والتبرعات. 27-



الوظائف الأخرى القيام بأي عمل آخر يقتضي عليه القيام به بمقتضى أحكام هذا القانون أو أي تشريع أو قانون آخر. ب) تخويل المجلس صلاحية وضع أنظمة:- يحق للمجلس وبموافقة الوزير أن يضع أنظمة لتمكينه من القيام بأية وظيفة من الوظائف أو ممارسة أية صلاحية من الصلاحيات المذكورة في هذا القانون وأن يضمن تلك الأنظمة أية ضرائب أو رسوم أو عوائد أو غرامات أو نفقات أو مخالفات. إذا تولت إحدى الجهات الحكومية الأخرى أي عمل من الأعمال المذكورة في الفقرة ( أ ) من هذه المادة كجزء من أعمالها وجب عليها التنسيق مع الوزارة التي تقوم باستطلاع رأي مجلس الهيئة المحلية في جميع التشريعات والنظم والترتيبات التي تضعها لتنظيم أو مراقبة ذلك العمل. ج) مجلس الخدمات المشترك :- بموافقة الهيئات المحلية المعنية يجوز للوزير إنشاء مجلس خدمات مشترك لمجموعة متقاربة من الهيئات المحلية. وفقاً لأحكام هذا القانون وبالتنسيق مع الهيئات المحلية المعنية يصدر الوزير الأنظمة اللازمة لإنشاء مجالس الخدمات المشتركة وذلك فيما يتعلق بالأمور التالية:- 1- تحديد وظائف مجلس الخدمات المشترك وصلاحياته في إدارة وتشغيل المشاريع المشتركة. 2- تحديد عدد الأعضاء الممثلين الذين تسميهم مجالس الهيئات المحلية وطريقة تعيين رئيس مجلس الخدمات المشترك. 3- جمع الضرائب والرسوم والعوائد والأجور على المشاريع المشتركة التي يقوم بها المجلس وتحديد طريقة تحصيلها وتوزيعها على ألا تتعدى الضرائب والرسوم المعمول بها. شؤون الموظفين والمستخدمين واللوازم. النسب التي تساهم بها الهيئات المحلية المعنية في تمويل مجلس الخدمات المشترك وإعداد ميزانيته وإقرارها. تصفية أعمال مجلس الخدمات المشترك وحقوقه والتزاماته عند حله.

(موقع وزارة الحكم المحلي، 2016)

ملحق رقم (5):

### اسئلة المقابلات:

1. المكون معرفي: وهو مجموعة المعلومات والخبرات المعرفية الموجودة لدى الفرد عن موضوع الاتجاه، هل باعتقادك ان اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور فيما يتعلق بالمكون المعرفي تميل نحو الايجابية أو السلبية؟
2. المكون العاطفي: وهي مجموعة المشاعر والعواطف التي تحيط بموضوع الاتجاه، ويمكن تحديدها برغبة الفرد أو ميله لأداء ما يتماشى مع اتجاهه ورأيه، فيما يتعلق بالمكون العاطفي هل ترى ان اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور تتجه الى الحب والقبول ام تتجه نحو الكره والرفض؟
3. المكون السلوكي: وهو استعداد الفرد للقيام بسلوك معين إذا ما وجد في موقف يتطلب منه إثبات اتجاهه، ويمكن قياسه إما من خلال مواقف فعلية يتم اشتراك الفرد فيها، أو اي فعل يقوم به يصرح فيه عن اتجاهه. فيما يتعلق بالمكون السلوكي، ما هو تقييمك لسلوك المواطنين اتجاه الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور؟ هل تتسم بالإيجابية أو السلبية؟
4. باعتقادك وبشكل عام هل اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل تميل للإيجابية أو السلبية؟
5. جاءت النتائج للاستبانات الموزعة في مركز خدمات الجمهور مرتفعة حيث كانت النتائج بالنسبة للمكونات المعرفية والعاطفية والسلوكية مرتفعة بصورة ايجابية؟ ما رأيك في هذه النتائج هل تراها واقعية وما اسبابها؟
6. برأيك ما هي المشاكل التي يعاني منها مركز خدمات الجمهور التي من شأنها التأثير على اتجاهات المواطنين وصورتهم الذهنية نحو مركز خدمات الجمهور؟

7. ما هي سبل التطوير المقترحة من دائرتكم لتطوير الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور؟
8. كيف تقيم اداء مركز خدمات الجمهور في التعامل مع المواطنين؟
9. هل ترى انه فعليا يمكن الحد من الاجراءات البيروقراطية الموجودة، ام ان هناك ضرورة فعلية لهذا الكم من الاجراءات؟
10. هل تعتقد ان الانظمة لها دور في تحسين اداء المؤسسة ام ان الامر مرتبط أكثر بالعنصر البشري وكفاءته؟ وتم اعطائهم سيناريو انه في حال كان هناك دعم بمبلغ معين هل تفضل استثماره في العنصر البشري ام في تطوير الانظمة؟
11. هل ترى ان اعتماد الية تدوير موظفين الخدمات يؤدي الى تحسين الية تقديم الخدمة؟
12. هل ارضاء المواطن غاية يمكن ادراكها حتى لو ب الحد المتوسط ضمن امكانيات البلدية والوضع السياسي والاقتصادي؟

ملحق رقم (6): دليل ارشادي لآليات تطبيق التوصيات المقترحة



## دليل ارشادي لآليات تطبيق التوصيات المقترحة

اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل:  
"مشاكل وسبل تطوير"

اعداد: مريم عمرو

اشراف: د. محمد عمرو

2020

## دليل ارشادي حول الية تطبيق التوصيات

تم اعداد هذا الدليل كملحق للرسالة بهدف رسم الية محددة لتنفيذ بعض التوصيات المقترحة سابقا ووضع بعض الافكار العملية التي من شأنها المساعدة في تغيير اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل، ووجب التنويه ان بعض هذه الافكار تم اعدادها من قبل الباحثة والبعض الاخر تم البدء في تنفيذها في بلدية الخليل وقامت الباحثة بالمشاركة في تنفيذها كونها موظفة في دائرة خدمات الجمهور/ بلدية الخليل، والبعض الاخر من الافكار تم طرحها مسبقا في بلدية الخليل ولكن لم يتم اتمام العمل عليها ومتابعتها. وهناك الكثير من الافكار تم استلهاها من موظفي الخدمات انفسهم والعمل على تحسينها من قبل مدير دائرة خدمات الجمهور، وعليه حاولت الباحثة تجميع هذه الافكار وازافة رؤيتها ومقترحاتها الخاصة عليها ووضعها في قالب عملي ومكتوب قابل للتطبيق. كما ترى الباحثة ان المتابعة الفعلية للأفكار والمقترحات التالية من شأنه تغيير الصورة النمطية لبلدية الخليل في اذهان المواطنين، ولها اثر كبير في تطوير الاداء وتحسينه بصورة ملحوظة.

### اولا: نظام الاقتراحات والشكاوى

تم البدء بالعمل على نظام الاقتراحات والشكاوى في بلدية الخليل في نهاية عام 2019 وذلك بعد اعتماد المجلس البلدي لهذا المقترح المقدم من قبل صندوق اقراض البلديات، وتم اسناد العمل

قدم هذا الدليل كملحق للرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

على القرار لكل من دائرة خدمات الجمهور لتحديد متطلبات هذا النظام واحتياجاته، ولدائرة تكنولوجيا المعلومات لبناء نظام إلكتروني يسهل على المواطن تقديم اقتراحاته واعتراضاته.

قامت الباحثة بعد تكليفها بمتابعة تنفيذ النظام بدراسة متطلبات المقترح من قبل صندوق اقراض البلديات وعليه تم وضع نماذج معتمدة للشكوى والاقتراح وتحديد البيانات المطلوبة وذلك بعد تحديد ادارة خدمات الجمهور للوسائط التي سيتم تفعيلها لاستقبال الاقتراحات و الشكاوي، وعليه قامت الباحثة بالتحضير لحملة اعلانية لإطلاق الفكرة وتم تحضير تصميمات اولية للإعلانات الخاصة بالنظام بالتعاون مع قسم الاعلام ومتابعة ادارة خدمات الجمهور. وفي هذه الاثناء قامت دائرة تكنولوجيا المعلومات ببناء النظام المعتمد وذلك من خلال تفعيل تطبيق الهواتف الذكية لنظام الاقتراحات و الشكاوي وايضا من خلال النظام الإلكتروني لمتابعة الشكاوي المدمج ببرنامج متابعة الطلبات في دائرة خدمات الجمهور، وكذلك اتاحة التقديم من خلال الموقع الإلكتروني لبلدية الخليل، وقد ابدت دائرة تكنولوجيا المعلومات تميزاً في الاداء في بناء هذا النظام بشكل كلي. كما تميز هذا النظام باتباعه لكافة خطوات الادارة وذلك من خلال خطوات استقبال الشكوى و فرزها وتحويلها وكذلك اعلام المكلف باستقبالها من خلال رسالة نصية وتوفر اشعارات تحويل الشكوى من قسم لآخر واخيرا وجود الية لتقييم اداء البلدية في متابعة الشكوى والحصول على التغذية الراجعة من قبل المواطن.

كان من المقرر اطلاق النظام في بداية عام 2020 و اطلاق الحملة الاعلانية الخاصة به من خلال الاعلانات في الاذاعات المحلية و وسائل التواصل الاجتماعي و تصوير فيديوهات تعريفية عن النظام و كذلك الاعلان عنه من خلال اللوحات الاعلانية الكبيرة في المدينة، و لكن تم تأخر الموضوع بسبب عدم جهوزية نظام الاقتراحات بشكل كامل، و لكن تم تفعيل جزء من

النظام و هو الجزء الخاص بالشكاوي و ذلك بسبب الحاجة الماسة اليه نظرا لتوفيره الكثير من خدمات الاستفسار خصوصا دون الحاجة الى التوجه الى مركز خدمات الجمهور و هذا ما تم الاحتياج له في شهر مارس مع بداية جائحة كورونا و عليه تم اطلاق النظام و تفعيل كافة وسائله في تلك الفترة في محاولة لتسيير اعمال البلدية في ظل الاعلاق. و اظهر النظام نجاحا كبيرا من الشهر الاول لتفعيله حيث تم استقبال ومعالجة ما يزيد عن 200 شكوى، حيث تم تخصيص موظف لمتابعة الشكاوي وتحويلها وفي كل شهر اثبت النظام نجاحه في المتابعة وتحقيق النتائج، حيث ان هذا النظام هو النظام الوحيد في بلدية الخليل الذي يتم متابعة الخدمة المقدمة من خلالها حتى بعد تقديمها ويتم تقييم اداء الموظفين في كل قسم تحول له الشكوى ويقومون بمتابعتها وتحديد سرعة استجابة كل قسم.

ترى الباحثة ان هذا النظام دون تفعيل جزئية الاقتراحات فيه يعد ناقصا ولا يحقق النتائج الكلية المطلوبة رغم نجاحه في التعامل مع الشكاوي، حيث ان المؤسسات والشركات تتجه في الوقت الحالي الى تعديل الافكار السلبية عن انظمة استقبال شكاوي العملاء وذلك من خلال اقتران انظمة الشكاوي بالاقتراحات والافكار الايجابية المبدعة، حيث ترى الباحثة نظام اقتراحات معتمد في بلدية الخليل من شأنه اضافة صورة ايجابية وتغيير الصورة النمطية السلبية التي تصاحب الشكوى بشكل عام، وعليه تم الخروج بمشروع فكرة.

**مشروع فكرة:** هو مشروع يدعم نظام الاقتراحات في بلدية الخليل من باب اشراك وتعزيز دور المجتمع المحلي بفئاته المتعددة في العمل البلدي وطرح الافكار الريادية التي من شأنها حل اي مشكلة يراها المشارك في اي موقع.

**الفئات الاساسية المستهدفة من المشروع:**

•طلاب الجامعات والخريجين الجدد.

•المقاولين والمهندسين.

•السيدات(ريبات البيوت).

يمكن لأي شخص لديه فكرة ريادية المشاركة وتقديم اقتراحاته حتى وان لم ينتمي لأي فئة من الفئات السابقة.

### اللية العمل:

في البداية يجب الاعلان عن الفكرة بشكل مكثف عبر اكثر من وسيط وبحيث تكون الاعلانات موجهة لتحفيز وتشجيع الفئات المستهدفة من اجل طرح افكارهم الريادية التي من شأنها تقديم حلول ابداعية لمشاكل تتعلق بالخدمات البلدية والعمل البلدي بشكل عام.

كخطوة تفاعلية لتسهيل عملية تقديم الافكار والتواصل بين البلدية والمتقدمين يمكن تصميم بوابة الكترونية تسمح لأي شخص بتقديم افكاره ومقترحاته، ليتم فيما بعد تصنيف وفرز الطلبات تبعاً للأمر التالية:

1.مدى ارتباطها بالعمل البلدي.

2.مدى ارتباطها في حل مشاكل المجتمع المحلي.

3.درجة ابداع الفكرة وخروجها عن المؤلف.

4.فعاليتها في حل المشكلة.

5.قدرتها على تفعيل العمل التطوعي.



6.توافقها مع افكار الادارة الخضراء والتنمية المستدامة.

7.قابلية الفكرة للتنفيذ الفعلي وادخال مردود مادي.

سيتم فرز الافكار وتصنيفها بناء على النقاط السابقة الى ثلاث تصنيفات لكل فئة: الذهبي، الفضي، البرونزي.

بناء على هذا التصنيف سيتم تحديد نظام للمكافآت لكل فئة من الفئات الثلاثة:

•طلاب الجامعات: الاشراف على المشروع، فرص تدريب مع مركز حاضنات الاعمال

لإطلاق المشاريع الصغيرة، توفير مساحات واماكن تدريب وتنفيذ.

•المقاولين والمهندسين: نسبة من ارباح المشروع، اشراف، اعفاء او خصم من ضرائب

المتقدم.

•السيدات: اشراف، توفير مساحات تدريب وتنفيذ، الدخل كامل لصاحبة الفكرة.

امثلة لاقتراحات ومشاكل يمكن للمشاركة الاستفادة منها:

•افكار لترشيد استهلاك المياه والكهرباء

•افكار للتخلص من النفايات بأنواعها او اعادة تصنيعها.

•افكار للحد من مشاكل الازمات المرورية وعدم توفر مساحات للمواقف في الاماكن

المزدحمة.

•افكار لأعمال تطوعية شبابية (مجالات الصحة، البيئة..)

• افكار لتوعية الاطفال وطلاب المدارس لتحفيزهم على المشاركة في (العمل التطوعي،

النظافة العامة، مشاريع طلابية مصغرة، الخ)

• افكار حول تفعيل دور السيدات وربات البيوت في المشاركة المجتمعية.

• افكار لتمكين فئة كبار السن ومساعدتهم للانخراط في سوق العمل من جديد.

### ملاحظات عامة حول مشروع فكرة:

- ضرورة تخصيص لجنة تعمل على فرز الاقتراحات والمشاريع حسب تصنيفها ومواضيعها، وتعمل ايضا على تحديد قيمة المكافاة والخصومات وفترتها، وضرورة تنوع افراد اللجنة بحيث تضم موظفين من خدمات الجمهور، الادارة المالية، الاعلام، اعضاء مجلس بلدي، او أي موظف يستدعي موضوع المشروع الاخذ برأيه.
- تخصيص موازنة مبدئية لإطلاق مشروع فكرة بحيث تكون كافية لعمل حملة ترويجية بشكل مكثف وصرف المكافاة الاولية للمتقدمين باقتراحاتهم وافكارهم.
- يمكن الموازنة بين الفكرة و المكافاة، مثال: أي فكرة مشروع تتعلق بموضوع ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه يمكن مكافأة مقدمها بتوفير الكهرباء والمياه له مجانا بكمية وفترة يتم تحديدها من قبل لجنة خاصة. او أي فكرة تتعلق بطرق جمع النفايات واعادة تدويرها يمكن مكافاة مقدمها بإعفائه من النفايات لفترة محددة (ثلاث سنوات على سبيل المثال).

### • اطلاق مبادرات مساندة لمشروع فكرة:

✓ مبادرة رشد استهلاكك ب 100 كيلو كهرباء في 2020 واحصل على نصف

كمية ترشيدك مجانا في 2021.

✓ مبادرة رشد استهلاكك ب 50متر مياه في 2020 واحصل على نصف كمية ترشيدك مجانا في 2021.

✓ مسابقة اجمل حي او منطقة (مجموعة من سكان الحي تتطوع لتجميل الحي المقيمين فيه من خلال زراعة الاشجار تزيينه، نظافة عامة، منظر جذاب) و المكافاة لجميع سكان الحي بخصم على المياه والكهرباء لفترة معينة تحددتها لجنة خاصة.

**ثانيا: وحدة العمل الميداني:**

**العمل الميداني في بلدية الخليل:** هو عمل تفرص طبيعته تواجد الموظف خارج المؤسسة بالدرجة الاولى ليقوم بالمهام المسندة اليه والتي يمكن ان تكون بغرض الكشف والتفتيش او الاعلام والإخطار او بغرض تحديث البيانات وتعديلها وكذلك التحصيل والجبابة.

**الحاجة الفعلية لوجود العمل الميداني:** هناك نسبة عالية من المواطنين لا يزورون بلدية الخليل وبالتالي لا يتمكنون من تعديل بياناتها وتحديثها ولكن ما يقارب 90% من المواطنين يكونوا على تواصل مع الميدانيين ويتأثرون بهم بشكل كبير ويكونون صورة عن البلدية من خلال الموظف الميداني.

وان جميع اقسام البلدية تقريبا يتوفر فيهم موظفين خاصين لأمر الكشوفات الميدانية، فهناك مفتشي قسم الابنية والكاشفين الميدانيين التابعين لقسم GIS، الجباة الميدانيين الخاصين بقسم التحصيلات، وقراء العدادات، ومفتشي قسم الحرف والصناعات، وكاشفي الحالات الاجتماعية .

لكل نوع من الموظفين الميدانيين مهام مرتبطة بالقسم التابع له، ولكن لا يوجد وحدة خاصة لكافة الموظفين الميدانيين يتبعون لها، كما ان طبيعة الموظفين في هذا النوع من الوظائف بالعادة يعانون من المشاكل التالية:

- بالغالب هم موظفين كبار في السن وليسوا من فئة الشباب.
- بالغالب ليس لديهم شهادة جامعية.
- بالغالب فرصهم في تطوير انفسهم وترقيتهم ضعيفة.
- تعاني هذه الفئة من التهميش وقلة التحفيز.
- احتمالية عدم الالتزام بأداء المهام عالية بسبب عدم وجود رقابة فاعلة عليهم  
وضعف انتمائهم للمؤسسة.

ولكن العمل الميداني في كافة المؤسسات يعتبر من اكثر الاعمال التي يصعب ضبطها لكونها غير مرتبطة بنظام ثابت ورقابة مباشرة من المسؤول وتتعدد المشكلة في كون رقابة العمل الميداني تعتبر مكلفة وتحتاج الى حلول وانظمة الكترونية لضبطها.

ترى الباحثة انه في حال تم تكثيف العمل الميداني في بلدية الخليل والعمل على تفعيله بصورة ممنهجة سيتم تحقيق نتائج تعود بالفائدة على اداء المؤسسة بشكل عام وبالتالي تحسين اتجاهات المواطنين نحو الخدمات المقدمة في بلدية الخليل، حيث ان اتباع المنهجيات التي سيتم طرحها سيساهم في تحقيق الامور التالية:

- تعزيز صورة بلدية الخليل المتواجدة في شوارع المدينة لمباشرة اعمالها بصورة اقرب للمواطن.

- اعطاء الموظف الميداني الثقة والصلاحيات يجعله اكثر انتماءً للمؤسسة وبالتالي تحسين الاداء ورفع مستوى الخدمة.
- زيادة الثقة في بيانات البلدية من خلال التحديث المستمر لحالات العقارات من حيث الاستفادة من الخدمات او تغيير المستفيد منها او التزام اصحابها بالقوانين والانظمة.
- زيادة نسبة التحصيل وتسوية الديون المتراكمة من خلال اجراءات فعالة لقسم التحصيلات.
- الاستغلال الامثل للموارد البشرية في بلدية الخليل من خلال القضاء على ظاهرة البطالة المقنعة في المؤسسة والشواغر في الهياكل الوظيفية التي لا يوجد لها هدف فعلي من اشغالها.

#### ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاجراءات التالية:

- وجود وحدة خاصة بالعمل الميداني والموظفين الميدانيين بخطة عمل واجراءات محددة يكون هدفها الاساسي الاستغلال الامثل للقوة العاملة الميدانية.
- ضرورة تقسيم الموظفين الميدانيين بعد جمعهم تحت مظلة واحدة الى فرق تختص كل فرقة بمنطقة معينة.
- تقوم الفرقة الواحدة بمهام العمل الميداني بكافة تخصصاته لهذه المنطقة دون غيرها، بحيث ان هذه الفرقة هي نفسها من تقوم بقراءة عدادات المياه وتقوم بأمور الكشوفات الخاصة بالاعتراضات وحالة العقارات في هذه المنطقة وكذلك تقوم بمهام التحصيل والجباية وتقسيم الذمم المستحقة في حال تراكمها وتوزيع الاخطارات الخاصة بالتعدييات من تعدييات شوارع ابنية..الخ.

- ضرورة تدريب الفرق والموظفين الميدانيين بطريقة تكون لديهم كامل المعرفة والدراية بأعمال البلدية وطلبتها والخدمات التي تقدمها بحيث يكون الكاشف الميداني موظف قادر على التحصيل والتقسيم وكتابة التقارير الكشفية وقراءة العدادات والاجابة عن أي تساؤل يواجهه من قبل المواطنين.
- العمل على خلق صورة جيدة عن هذا الموظف من خلال اعطائه الصلاحيات وتفعيل حوافز خاصة بإنجازه ووجود بطاقات تعريفية تشير انه موظف بلدية ذو مكانة، لان كل ذلك يعزز من الاثر النفسي الايجابي في نفس الموظف والمواطن.
- محاولة دمج الاعمار للفرقة الواحدة بحيث تحتوي الفرقة على موظفين ذو خبرة في العمل(كبار السن) واخرين من فئة الشباب ذو طاقة عالية ومعرفة في الانظمة التكنولوجية، ان هذا الدمج سوف يساعد على اكمال الاداء والجمع بين الخبرة والابداع، كما يسهل عملية نقل الخبرة الميدانية التي تعد من اصعب الخبرات التي يمكن تناقلها بسبب عدم امكانية وضعها في نظام الكتروني.
- معالجة مشكلة ارتفاع تكاليف الرقابة على هذا العمل من خلال خلق حافز لدى الموظف يجعل منه رقيب نفسه، وذلك من خلال ربط الانجاز بحافز مادي (Target system).
- تجهيز كافة الفرق بالمعدات اللازمة لكشف ميداني فعال وذلك من خلال توفير الاجهزة اللوحية المربوطة بأنظمة تحديد المواقع وكذلك كاميرات التصوير والالبسة الخاصة بهم ووسائل النقل.

- ضرورة وجود مكاتب خاصة بهذه الوحدة واجهزة كومبيوتر تمكنهم من كتابة تقاريرهم الميدانية ورافق الصور وكذلك التمكن من الاستراحة بعد العمل الميداني الشاق في مكان لائق ومريح.

### ثالثا: تفعيل العمل الميداني التطوعي:

ترى الباحثة تشكيل وحدة تطوعية خاصة في بلدية الخليل تكون هذه الوحدة عبارة عن مجموعة من الشباب يتم تقسيمهم الى مجموعات وتدريبهم في اقسام مختلفة من البلدية واستغلالهم في اي نشاط يتطلب وجود جماعات تطوعية ويتم منحهم امتيازات خاصة.

هكذا وحدة سيكون لها اثر كبير في تعريف فئة الشباب على بلدية الخليل بحيث يصبحون على دراية بكافة الخدمات التي تقدمها البلدية ومن هنا تبدأ صناعة اتجاهات جديدة ايجابية لمتلقي الخدمات المستقبلين، بالإضافة الى الافكار والانطباعات الايجابية التي يمكن ان ينقلوها الى ابائهم (اصحاب الافكار النمطية والسلبية عن بلدية الخليل).

ويمكن في بداية الامر تركيز نشاط هذه الوحدة في موضوع تحديث البيانات من خلال تدريب مجموعة من الشباب المتطوعين على كافة اجراءات تحديث البيانات وتقديم الاعتراضات البسيطة وتزويدهم بأجهزة لوحية مبروطة بأنظمة البلدية الخاصة بتحديث البيانات وتوزيعهم على الشركات والمؤسسات التي يوجد فيها مراجعين بشكل مستمر وخاصة البنوك وشركات الاتصالات والجامعات.

## كما ويمكن اتباع الخطوات الاولية التالية لتشكيل هذه الوحدة:

- جمع قاعدة بيانات للمتطوعين وربطها ببيانات الطلاب في الجامعات والخريجين الجدد من خلال تعاون مشترك بين مجالس اتحاد الطلبة في الجامعات.
- تحديد لقاءات شهرية للمتطوعين والتعرف عليهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية.
- تقسيم المتطوعين الى مجموعات وتدريب كل مجموعة على عدد من المهام المختلفة حسب احتياجات كل قسم في بلدية الخليل.
- عمل بطاقات تعريفية للمتطوع تدل على انه تابع لوحدة العمل التطوعي في بلدية الخليل.
- تخصيص ميزانية خاصة بوحدة العمل التطوعي.
- الاعلان بشكل مستمر عن أنشطة المتطوعين وانجازاتهم وتخصيص حسابات على وسائل التواصل الاجتماعي خاصة بالوحدة.
- توفير امكانية التسجيل كمتطوع في بلدية الخليل عبر الموقع الالكتروني الخاص في البلدية من خلال تعبئة البيانات المطلوبة الكترونيا.
- تخصيص مكان لاستقبال المتطوع وتدريبه ومكان مخصص للقاءات والاجتماعات.
- ضرورة وجود بعض النشاطات التحفيزية للمتطوعين وتكريمهم بصورة دورية.
- التنسيق مع المؤسسات الاخرى لتوسيع دائرة اهتمامات المتطوعين وزيادة خبراتهم التدريبية.
- ضرورة اعتماد شهادات للعمل التطوعي ورسائل تركية للمتطوعين باسم بلدية الخليل كأسلوب استقطابي وتحفيزي.



## رابعاً: وحدة خدمات الاعمال والمشاريع (Business Service Unit):

فكرة وحدة خدمات الاعمال تم تقديمها من قبل بلدية الخليل كمقترح لمشروع تابع لصندوق اقراض البلديات لدعم الابتكارات والكفاءات في البلديات كحل لمشكلة ضعف التأثير الحكومي في التنمية الاقتصادية واستنادا للمشكلة الرئيسية كانت الفكرة الاساسية تأسيس وحدة ادارية خاصة بخدمات الاعمال، تتبع لدائرة خدمات الجمهور، مؤهلة لتلبية طلبات قطاع الاعمال وتطوير بيئة اعماله ، ما يعزز تمثيل مهمة التنمية الاقتصادية المحلية ضمن الهيكل التعظيمي للبلدية.

تم طرح هذه الفكرة على صندوق اقراض البلديات وتم قبول تمويلها ولكن بلدية الخليل لم تلتزم بالمواعيد المحددة في تنفيذ خطوات المشروع الذي كانت فترته 18 شهر. وعليه انتهى المشروع قبل اتمام البلدية للخطة رغم اهمية الفكرة وامكانية تنفيذها بموجب قرارات مجلس بلدي داعمة للموضوع.

وعليه قامت الباحثة بإعادة ترتيب الافكار المطروحة من هذا المقترح ووضعها في اطار عملي ليتم اعادة رفع كتاب رسمي بالفكرة ليتم اعتماد تنفيذها.

### الفئة المستهدفة التي تخدمها وحدة خدمات الاعمال :

الشريحة المستهدفة من هذه الوحدة هي الفئات التي تساهم في التنمية الاقتصادية واثاحة فرص عمل جديدة وتحريك عدلة الاقتصاد من خلال المشاريع الجديدة والهادفة وعليه ستقوم الوحدة بتوجيه اهتمامها بكل مشروع يدعم الافكار والمميزات التالية:

- مشاريع تنتج او تدعم المنتجات المحلية الفلسطينية سواء صناعية او تجارية.
- قدرة المشروع على ااثاحة فرص عمل جديدة.
- المشاريع الصغيرة التي توفر دخل لصاحبها وتعمل اسرته.

- المشاريع المتعلقة بإعادة التدوير والتصنيع والاستغلال الامثل لمخرجات التصنيع والنفايات. (مشاريع خضراء ومستدامة)
- المشاريع الريادية والابداعية المقترحة من قبل فئات الشباب وطلاب الجامعات.
- المشاريع المتعلقة بالتمكين الاقتصادي للمرأة او الفئات المهمشة والمعنقة.
- المشاريع المتعلقة بالتمكين المعرفي ودعم الثقافة ومراكز الاطفال وطلاب المدارس.

### الأهداف المباشرة لوحدة خدمات الأعمال:

- تيسير طرق التقدم للحصول على خدمات البلدية المختلفة وذلك من خلال مسار .
- إيجاد كيان إداري مستقل لخدمة قطاع الأعمال يعتبر الوجهة الأساسية لهذا القطاع في البلدية ما يؤسس لعلاقات تشاركية أكثر فاعلية مستقبلا.
- تمكين البلدية من الرصد الفعال للمشاكل التي تواجه هذا القطاع، بالتالي تحسين الاستجابة لهذا القطاع وصولا للتأثير الفعال في التنمية الاقتصادية المحلية.
- تشمل خدمات الوحدة جميع خدمات البلدية الأساسية لقطاعات : الكهرباء/المياه/الصرف الصحي/جمع النفايات/منح التراخيص: (الأبنية التجارية والصناعية)،رخص الصناعات والحرف.
- تسهيل الحصول على كافة التراخيص والاوراق والشهادات اللازمة لإتمام المشروع من اي مؤسسة ذات علاقة.
- العمل على توفير تدريب لأصحاب هذه المشاريع من قبل الجهات المعنية وتسهيل مهامهم في اي مؤسسة ومحاولة تشبيكهم مع اي مؤسسة داعمة للمشاريع.

## مميزات الخدمات المقدمة من خلال (وحدة خدمات الأعمال):

هذه الوحدة سوف تمنح امتيازات للطلبات المقدمة من خلالها تتمثل بشكل عام في:

- اعتماد مسار عمل مستقل عن باقي الشرائح يتم فيه تقليل الفترات المحددة لانجاز الطلبات. ابتداء من استلام الطلب وحتى تقديم الخدمة النهائية. ويتم ذلك من خلال تخصيص موظفين من الاقسام المكونة لمسار عمل الطلبات بحيث يتفرغوا لطلبات وحدة خدمات الاعمال ضمن المسارات المحددة مسبقا.

- منح خصومات دفع خاصة لهذه الشريحة ونظام جدولة مرن لتكاليف الخدمات.
- متابعة تنفيذ الطلبات من المهام الاساسية للوحدة لضمان الالتزام بالمواعيد المحددة.
- متابعة شؤون الصيانة ومتابعة الخدمات الدورية اللاحقة للتزويد بالخدمة بالتنسيق مع القطاعات الهندسية والفنية في البلدية.

اوضحت وحدة الاستثمار والتنمية في بلدية الخليل وهي صاحبة هذه الفكرة ان ايجاد هذا الكيان الاداري في البلدية يوجد وجهة محددة لقطاع الاعمال ما يحسن الاستجابة ويؤسس لتطوير علاقة تشاركية بين البلدية والقطاع الخاص ويخلق فرص تنفيذ مشاريع مشتركة. هذا الكيان سيكون وسيلة رصد لتحديد اولويات توجهات البلدية في مشاريع التنمية، كما سيمثل قناة البلدية في مخاطبة واحتضان الجهات المؤثرة في التنمية الاقتصادية المحلية من قطاع خاص ومؤسسات فاعلة اخرى.

علما انت النتائج الاولية للمشروع تكمن في التالي:

- رفع قدرات الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية المحلية والتواصل الفعال.

• تخصيص المستوعَب المكاني المؤهل واللائق لوحدة خدمات الاعمال، والذي يحقق رضى المراجعين من الفئة المستهدفة.

• استخدام المنظومات المحوسبة العالية الجودة والميسرة الاستخدام والواضحة لكل من الفئة المستهدفة والموظفين .

• التسويق لوحدة خدمات الاعمال والخدمات التي تقدمها والمساهمة في خلق ثقافة تنمية اقتصادية لدى المجتمع والتعريف بمسؤولية الفرد مقابل تحقيق هذا الهدف.

هذه النتائج تسعى لخلق ثقافة جديدة في قيم مؤسسة البلدية والعاملين فيها تؤدي كنتيجة إلى تغيير في السلوك التنظيمي والتخطيطي والتنفيذي في مختلف الوحدات الادارية لجعله ذو صبغة ونزعة تنموية متزايدة مع الوقت. وترى الباحثة ان هذه النتائج سوف تنعكس بشكل كبير على اتجاهات المواطنين بشكل عام اتجاه بلدية الخليل من خلال توسيع دائرة خدماتها وشموليتها لجميع القطاعات واهتمامها بشكل مباشر في تحقيق التنمية الاقتصادية والمجتمعية.

خامسا: تعزيز الاتصال والتواصل بين بلدية الخليل والمواطنين من خلال ورش العمل الالكترونية:

تهدف هذه الورش الى فتح حوار مباشر مع المواطنين بهدف تعزيز الاتصال والتواصل بين بلدية الخليل وبين المواطن عن طريق البث المباشر عبر تطبيق Zoom او اي تطبيق اخر، حيث ترى الباحثة اهمية هذه الخطوات الفعلية بتغيير اتجاهات المواطنين نحو بلدية الخليل والعمل على تغيير الصورة النمطية السلبية عن اجراءات تقديم الخدمات في بلدية الخليل.

تم اقتراح الفكرة الاساسية من قبل دائرة تكنولوجيا المعلومات بهدف اطلاع المواطنين على الخدمات الالكترونية الجديدة التي توفرها بلدية الخليل، وترى الباحثة ملائمة هذه الفكرة لأكثر من

جانب في عمل خدمات الجمهور بشكل خاص والعمل البلدي بشكل عام، حيث يمكن تعميمها على كافة الاقسام والدوائر كوسيلة اعلامية جديدة حول الانجازات واستقبال الحلول والمقترحات من قبل المواطنين، لما لذلك اثر كبير في جعل المواطن يشعر بانه شريك في هذه المؤسسة وجزء اساسي من عملية تقديم الخدمات في بلدية الخليل.