

## واقع جودة الخدمات العامة في فلسطين باستخدام مقياس PPSQM الخماسي

أ. نور مطور<sup>1</sup>، د. جهاد العيسة<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> دائرة الإدارة العامة / كلية الحقوق والإدارة العامة - جامعة بيرزيت / فلسطين

<sup>1</sup>[nmattour@birzeit.edu](mailto:nmattour@birzeit.edu), <sup>2</sup>[jalayasa@birzeit.edu](mailto:jalayasa@birzeit.edu)

### الملخص :

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف اهتمام موظفي الخدمة العامة بنوعية الخدمة العامة المقدمة للمستفيدين وأحياناً غياب هذا الاهتمام. وقد قام فريق البحث بإجراء مشاهدات ومقابلات ميدانية أدت إلى رصد مؤشرات دلت على عدم اهتمام موظفي القطاع العام بنوعية الخدمة المقدمة وتذمر المستفيدين من تردي نوعية الخدمة المقدمة لهم، مثل عدم وضوح المعلومات التي يقدمها مقدمو الخدمة، ما استدعى عودتهم لمركز الخدمة غير مرة لإنجاز ما يريدون إلى جانب عدم معاملة بعض موظفي الخدمة المدنية للمستفيدين معاملة لائقة تحفظ كرامتهم. وهناك حالات تشير إلى عدم احترام وقت متلقي الخدمة وتركهم فترة طويلة في الانتظار دون مبرر. وأظهرت المراجعة النقدية للأدبيات السابقة، بالرغم من قلتها، ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة العامة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية ولتسليط الضوء على هذا الموضوع الهام بغرض محاولة تصحيح الوضع القائم ومساعدة صانعي القرار في القطاع العام على تحسين جودة الخدمات. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت من خمسة محاور مبنية على المقياس الخماسي المصمم لقياس اهتمام مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بجودة الخدمات. وتم توزيع 600 استمارة على 6 مؤسسات. واختيرت عينة الدراسة بناء على معايير محددة وهي: معيار الوقت اللازم لإنجاز الخدمة، ومعيار حفظ كرامة المستفيد، ومعيار وضوح عملية الاتصال والتواصل وسهولتها، ومعيار المعاملة الحسنة والتعاطف مع المستفيد وإدراك حاجته، ومعيار تقديم خدمة عامة خالية من الفساد والمحسوبية.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الخدمات، معيار الاتصال والتواصل، معيار الوقت، معيار حفظ كرامة الإنسان، الفساد الإداري والمالي، مؤسسات عامة

## عينة المؤسسات:

1. دائرة شراء الخدمة في وزارة الصحة. 2. دائرة الأحوال المدنية والجوازات. 3. مجمع فلسطين الطبي. 4. دائرة الطابو. 5. وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. 6. معبر جسر الكرامة.

وبعد تحليل نتائج الاستبانات، أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: اهتمام مؤسسات عينة الدراسة بجودة الخدمات العامة اهتماماً متوسطاً يقترب من المنخفض أحياناً حسب مقياس الدراسة، ودرجة اهتمام قريبة من المتدني بوقت متلقي الخدمة. وعند عرض نتائج الدراسة على المديرين العاملين للمؤسسات المبحوثة، سَوَّغ معظمهم تدني الاهتمام بجودة الخدمات بكثرة الضغوطات التي يواجهها موظفو الخدمة المدنية في فلسطين، وقلة الموارد. وبعض الثقافات السائدة منها خلط المواطن بين مفهوم واجب المساعدة التي يتوقعها من الموظف القريب، ومفهوم الفساد والمحاباة في تقديم الخدمة.

## مقدمة:

تعالج هذه الدراسة مشكلة ضعف اهتمام موظفي الخدمة العامة بنوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين. وقد قام فريق البحث بإجراء مشاهدات ومقابلات ميدانية أدت إلى رصد مؤشرات أولية تدل على عدم اهتمام موظفي القطاع العام بنوعية الخدمة، وتذمر المستفيدين من تردّي نوعية الخدمة المقدمة لهم، مثل عدم وضوح المعلومات التي يقدمها لهم مقدمو الخدمة، ما استدعى عودتهم لمركز الخدمة غير مرة لإنجاز ما يريدون. وهناك الكثير من الحالات التي تشير إلى عدم معاملة موظفي الخدمة المدنية للمستفيدين معاملة لائقة تحفظ كرامتهم الإنسانية. وهناك مؤشرات أخرى تشير إلى عدم احترام وقت متلقي الخدمة وتركه لمدة طويلة في الانتظار دون مبرر مقنع. من جهة أخرى أظهرت المراجعة النقدية للأدبيات السابقة، بالرغم من قلتها بشكل عام، ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة العامة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية ولتسليط الضوء على هذا الموضوع الهام لمحاولة تصحيح الوضع القائم ومساعدة صانعي القرار في القطاع العام على تحسين جودة الخدمات. وتشير الدراسات إلى أن الخدمة الجيدة "تجذب المزيد من الزبائن" (بمفهوم القطاع الخاص)، وتقلل من النفقات، وتحسن سمعة المؤسسة المقدمة للخدمة أو المنتج. أنظر على سبيل المثال (Chandrashekhar Berry et al., 1989) 2015، انطلاقاً من محاولة استعادة مؤسسات القطاع العام من خبرات القطاع الخاص في التركيز على موضوع جودة الخدمات، وتطمح هذه الدراسة لتكون مشاركة مهمة في موضوع لم يطرق بابيه بحثياً من قبل في الأدبيات الفلسطينية بالرغم من أهميته المتزايدة على المستويين المحلي والعالمي. ومن الناحية العملية، فإنها تطمح لتقديم نتائج البحث ومناقشتها مع قيادة ديوان الموظفين العام والمؤسسات العامة المختلفة، لمساعدة القطاع العام الفلسطيني في الكشف عن التحديات التي تواجه المؤسسات في تقديم

خدمة ذات جودة عالية، وبالتالي العمل على تحسينها من خلال استحداث قرارات إدارية هامة بهذا الخصوص. وتتميز القيمة العلمية لهذه الدراسة بكونها تسلط الضوء على جودة الخدمات العامة بخلاف الكثير من الدراسات التي استهدفت قياس جودة خدمات القطاع الخاص ومنتجاته، إلى جانب كونها تقيس جودة الخدمات العامة من خلال مقياس تم تطويره خصيصاً لهذا الغرض، ويأخذ بعين الاعتبار طبيعة المجتمع الفلسطيني. كما أن الدراسة أخذت بوجهتي نظر متلقي الخدمات ومقدميها على حد سواء، وذلك لتعزيز صدق النتائج. لقد عمل الباحثان على تطوير نموذج من خلال المشاهدات الميدانية والمقابلات الأولية مع المستفيدين ومراجعة النماذج السابقة التي استخدمت لقياس جودة الخدمات. وقد تبين للباحثين أن هناك فرقاً بين جودة الخدمات في القطاع الخاص وتلك التي تماثلها في القطاع العام، وقد تم تطوير مقاربة معقولة لفهم حاجات المستفيد الفلسطيني من خدمات القطاع العام في ظل واقع تقديم الخدمات في مراكز الخدمات المستهدفة في البحث. واستنتج الباحثان أن الأبعاد الموجودة في هذا النموذج هي التي تمثل أهمية بالغة لجودة الخدمات في القطاع العام الفلسطيني. إن أخذ هذه المعايير بعين الاعتبار يعد نموذجاً فلسطينياً جديداً يتمثل في اعتبار رضا المستفيد أولوية ليصبح هو المحور في تركيز اهتمام الجهات الحكومية المقدمة للخدمات.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استراتيجية بحثية مختلطة تجمع بين الكمي المعتمد على الاستمارات، والكيفي المعتمد على المقابلات المعمقة. فقد تم إدخال بيانات الاستمارات البحثية الموجهة لمتلقي الخدمة العامة لمعالجتها من خلال برنامج إحصائي مخصص للأبحاث الاجتماعية. أما المقابلات فقد أجريت مع عينة من مديري المؤسسات ومديري الوحدات المسؤولة عن جودة الخدمات. واستخدمت أداة الاستبانة مع عينة من متلقي الخدمة المدنية، مكونة من (5) محاور، صممت للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما مستوى جودة الخدمات في المؤسسات العامة الفلسطينية؟ واستخدمت أداة المقابلة الشخصية مع مديري وحدات الجودة والنوعية في المؤسسات المستهدفة. واشتمل مجتمع الدراسة على مؤسسات القطاع العام الفلسطيني كافة والمستفيدين من الخدمات العامة التي تقدمها هذه المؤسسات في الضفة الغربية، ويجدر الذكر أن ثلاثاً من المؤسسات المستهدفة، وهي دائرة شراء الخدمة (التحويلات الطبية)، ومجمع فلسطين الطبي، ومعبر الكرامة – تقدم خدماتها للمستفيدين من محافظات الوطن كافة. واستخدم الباحثان استراتيجية البحث المختلط لتعزيز مصداقية النتائج من خلال الأخذ برأي طرفي الخدمة: المستفيدين والمؤسسات المقدمة

للخدمة. كما تجادل هذه الدراسة بكون الظروف الاجتماعية والاقتصادية لمتلقي الخدمة العامة في محافظات الوطن كافة متشابهة، هذا إلى جانب رتابة الإجراءات التي تحكم عمل موظفي الخدمة العامة ووحدها. كل ذلك يعزز إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المؤسسات التي تقدم الخدمة العامة في المحافظات الفلسطينية كافة، ويستثنى منها محافظات قطاع غزة؛ نظرا لتعذر إمكانية الوصول إليها بسبب الاحتلال. أما بالنسبة لعينة الوزارات والمؤسسات، فهي مكونة من ست مؤسسات عامة، تقدم خدمات للجمهور الفلسطيني وهي: (1) دائرة شراء الخدمة في وزارة الصحة، وتقدم خدمة الحصول على تحويلات طبية، وتعد من أكثر الخدمات تعقيدا بحسب مشاهدات الباحثين، (2) خدمة استخراج قيد مدني (هوية، جواز سفر، شهادة ميلاد، رخصة سياقة الخ). (3) مجمع



شكل 1: نموذج ( PPSQM ) Palestinian Public Service Quality Measurement لقياس جودة الخدمة

العامة في فلسطين المصدر، الباحثان.

فلسطين الطبي، ويقدم خدمة تلقي العلاج للمبحوث أو أحد أفراد عائلته. وقد تم اختيار مجمع فلسطين الطبي بمختلف أقسامه؛ نظرا لتنوع الخدمات الصحية التي يقدمها، وكثرة عدد المستفيدين. (4) دائرة الطابو في محافظة رام الله والبيرة، وتقدم خدمة

معاملات نقل الإرث والطابو. (5) وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وتقدم خدمة تسجيل الشركات واستخراج التراخيص. (6) جسر الكرامة، ويقدم الخدمات التي يتلقاها المسافرون إلى الأردن. وتكونت عينة المقابلات من ستة مديرين مسؤولين عن جودة الخدمات العامة في المؤسسات المستهدفة. أما عينة متلقي الخدمة العامة، فكانت ستمائة (600) استمارة، تم توزيعها عشوائيا في مواقع تقديم الخدمة بعد تلقي الخدمة مباشرة بواقع 100 استمارة لكل مؤسسة من المؤسسات المستهدفة. وتم عرض استمارة الدراسة على ثلاثة محكمين مختصين في مجال الإدارة العامة، وقد أجازوا الاستمارة، كما تم إجراء اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)، وكانت النتيجة 94.5%، وهي نسبة جيدة جدا في البحوث الاجتماعية. ويبين الجدول رقم (1) مفتاح تصحيح نتائج الدراسة، وهو مفتاح تصحيح خماسي يستخدم في أغلب الدراسات الاجتماعية.

جدول 1: مفتاح تصحيح نتائج الدراسة

| الدرجة     | مفتاح التصحيح |
|------------|---------------|
| 100-90%    | عالية جدا     |
| 89-80%     | عالية         |
| 79-60%     | متوسطة        |
| 59-50%     | متدنية        |
| أقل من 50% | متدنية جدا    |

الإدارة العامة للأحوال المدنية والجوازات:

مدى تطبيق دائرة الأحوال المدنية والجوازات لمبادئ جودة الخدمات بناء على معايير مقياس PPSQM

**1. معيار الوقت:** يبين الرسم البياني (الشكل) رقم (1) اهتمام دائرة الأحوال المدنية بوقت المستفيدين (معيار الوقت) بدرجة متوسطة، فقد بلغت نسبة العبارة " يحترم موظفو الخدمة العامة وقت المراجعين " (67.3%)، وهي نسبة متوسطة، وجاءت إجابات المبحوثين في خانة الموافق والموافق بشدة بنسبة (58.0 %) تقريباً. بينما وافق أكثر من نصف المبحوثين على أن موظفي الخدمة العامة في هذه المؤسسة يتأخرون عن عملهم، وينشغلون بمكالماتهم الخاصة عن متلقي الخدمات، ما يسهم في هدر وقتهم.

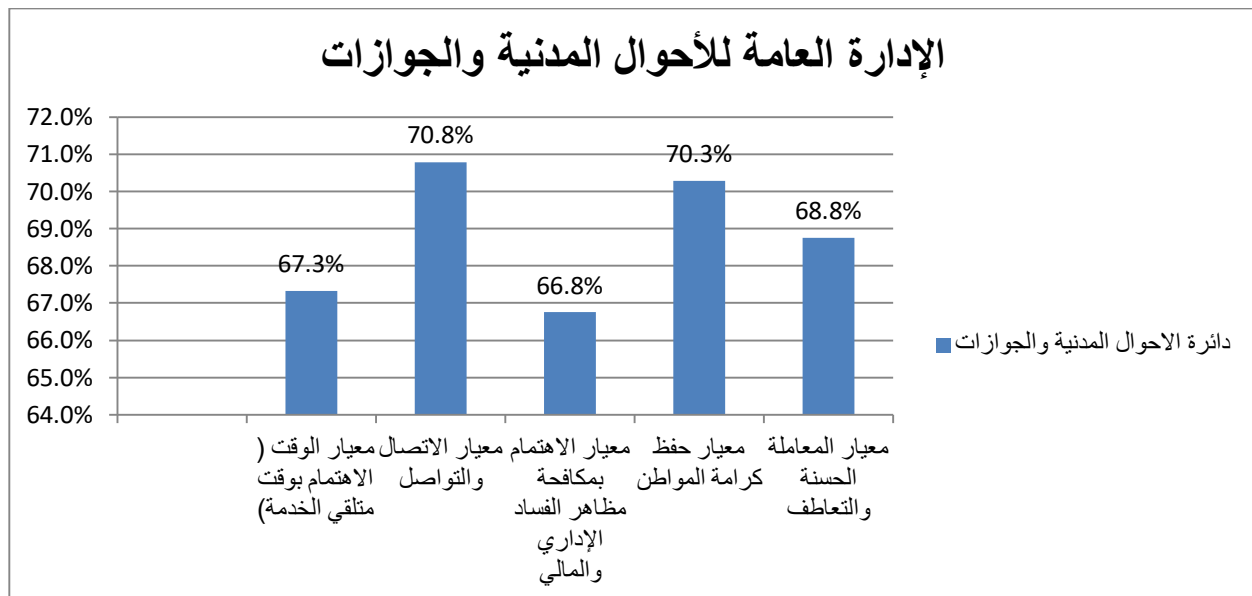
**2. معيار الاتصال والتواصل:** يوضح الرسم البياني رقم (1) بنسبة متوسطة مدى اهتمام دائرة الأحوال المدنية بمعيار الاتصال والتواصل، وقد بلغت (70.8%). وقد حصلت العبارة " توجد لافتات توضح أماكن تقديم الخدمة وعناوينها " على أعلى نسبة (79.3%)، وهي قريبة من المرتفع، بينما حصلت العبارة " توجد بطاقة تعريفية لكل موظف توضح اسمه ومسماه الوظيفي على أدنى نسبة (62.5%) وجاءت معظم إجابات المبحوثين في خانة المعارض ومعارض بشدة للعبارة؛ بمعنى أن البطاقات التعريفية ليست دائماً متوفرة. وتأتي أهمية وجود بطاقة تعريفية من ضرورة معرفة متلقي الخدمات لاسم الموظف ومسماه الوظيفي، وبخاصة عند انتقاله (أي متلقي الخدمة) لمتابعة إتمام الخدمة أو حصول تقصير الموظف الذي يتطلب شكوى مكتوبة أو شفوية.

**3. معيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي:** يبين الرسم البياني رقم (1) أدناه وجود نسبة متوسطة لاهتمام دائرة الأحوال المدنية بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي من وجهة نظر متلقي الخدمة، فقد وافق حوالي (60-70%) من المبحوثين (انظر الرسم البياني أدناه) على أن موظفي الدائرة يعطون أولوية في إنجاز الخدمات لأقاربهم وأصحاب المناصب العليا والرتب العسكرية والمناطق الجغرافية التي ينتمون إليها أو لزملائهم في الدائرة نفسها، ولمعارفهم. بينما عارض المبحوثون بنسبة (60-70%) العبارات التي تشير إلى تلقي موظفي الخدمة المدنية رشاي مالية أو هدايا مقابل تقديم الخدمات، وهي كذلك نسبة متوسطة. بيد أن المواطن الفلسطيني (بحسب نتائج محور الاستبانة) ينظر إلى تسهيل إنجاز معاملات الأقارب والمعارف وأصحاب المناصب والرتب العسكرية وزملاء العمل على أنها مساعدة واجبة وليست فساداً. (انظر تقرير أمان 2016 حول تعريف الفساد).

**4. معيار حفظ كرامة المواطن:** بالنظر إلى نتائج الرسم البياني أدناه، فيمكن اعتداد اهتمام دائرة الأحوال المدنية بمعيار احترام كرامة المواطن بنسبة متوسطة بلغت (70.3 %)، فقد جاءت معظم إجابات المبحوثين في خانة الموافقة على كل العبارات بنسبة متوسطة ما عدا العبارة الأخيرة: "يتبادل موظفو الخدمة العامة كلمات غير لائقة أمام المراجعين في حال حدوث مشكلة أو خلاف

"، فقد جاءت بنسبة متدنية، وهذا يدل على اهتمام – ربما يكون عفويًا وغير مخطط له – بكرامة المواطنين، وذلك ربما يكون نابعاً من العادات والتقاليد التي يحافظ عليها الإنسان الفلسطيني، مثل احترام كبار السن والنساء الحوامل، وغيرها من العادات الإيجابية التي يمكن البناء عليها عند محاولة التخطيط لتحسين جودة الخدمات.

**5. معيار المعاملة الحسنة والتعاطف:** يبين الرسم البياني رقم (1) وجود اهتمام دائرة الأحوال المدنية بالأحوال المدنية بالمعاملة الحسنة والتعاطف مع متلقي الخدمة العامة بدرجة متوسطة أيضاً بلغت (68.8 %)، وقد جاءت معظم إجابات المبحوثين في خانة الموافق والموافق بشدة بنسبة بلغت حوالي (67.3 %).



**رسم بياني 1: مقارنة بين معايير الاهتمام بجودة الخدمات بحسب المقياس الخماسي PPSQM في الإدارة العامة للأحوال المدنية**

يبين الرسم البياني 1 نتائج مقارنة بين معايير الاهتمام بجودة الخدمات بحسب المقياس الخماسي الذي اعتمدته الدراسة، فقد كان اهتمام دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأعلى بمعيار الاتصال والتواصل بنسبة (70.8 %)، بينما كان الاهتمام الأقل بقليل بمعيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي الذي جاء بنسبة (66.8 %). بعد عرض نتائج الدراسة على السيد عبد الهادي الزواوي، مدير عام مديرية الداخلية في محافظة رام الله والبيرة (الزواوي، 2017)، أفاد السيد الزواوي أن سرعة إنجاز

الخدمات في مديرية الداخلية لمحافظة رام الله والبيرة، ودقتها، تطورت وتحسنت، لكنها بحاجة للمزيد. فبعد ساعات طويلة، وربما أيام من الانتظار لعمل جواز سفر على سبيل المثال، تنجز المديرية جواز السفر للمواطن خلال ساعتين فقط من لحظة تقديم المعاملة. كما أشار الزواوي إلى الضغط غير العادي الذي يقع على مديرية الداخلية لمحافظة رام الله والبيرة، وبخاصة دائرة الجوازات؛ لكونها تقع وسط الضفة الغربية وفي مدينة رام الله تحديداً. فمديرية نابلس التي تطبع جوازات السفر لمحافظة شمال الضفة الغربية (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، طوباس)، أصدرت خلال العام 2016 (58280) جواز سفر، بجهد تسعة موظفين، وأصدرت مديرية الخليل، التي تطبع جوازات سفر محافظات الجنوب (بيت لحم، الخليل، الظاهرية، حلحول، يطا، دورا)، ما مجموعه 52141 جواز سفر، بجهد تسعة موظفين أيضاً. أما مديرية رام الله، عدد موظفيها ثلاث فقط، فطبعت 52141 جواز سفر. ويعود الضغط على مديرية رام الله إلى وجود موظفين في القطاعات كافة، يسكنون المحافظة ويحملون هويات محافظات أخرى، ما يضطر موظفي مديرية رام الله لتسهيل معاملاتهم وعدم رفضها. وبالرغم من أن نتائج مديرية داخلية رام الله هي الأفضل في كل المعايير التي اعتمدتها الدراسة من حيث الاهتمام بجودة الخدمات (جاءت في أعلى خانة المتوسط وقريبة من خانة الجيد حسب سلم درجات الدراسة)، فإن السيد الزواوي وعد بمعالجة بعض جوانب القصور التي أظهرتها الدراسة، مثل عدم وجود بطاقة تعريفية للموظفين. ووعد أيضاً برفع كتاب لوزير الداخلية ومجلس الوزراء يطالب بإلزام كل الموظفين الحكوميين وضع البطاقة التعريفية في أثناء العمل، لما لها من أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمات. أما بخصوص معيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي، فقد أشار الزواوي إلى وجود دائرة خاصة بمعاملات العسكريين، فمثلاً جوازات سفرهم لا تمر على المديرية، بل تذهب لدائرة خاصة بالعسكريين في وزارة الداخلية، وأحياناً تطول إجراءاتهم. أما بخصوص تقديم امتيازات لأصحاب المناصب والمعارف وزملاء العمل، فعزى الزواوي ذلك لوجود ثقافة مجتمعية تضع على الموظف عبئاً إضافياً، وتخرجه في بعض الأحيان إن لم يساعد من يعرفونه؛ لأن الناس تعد ذلك واجباً عليه، وهذا يدخل في خانة الفساد، لكنه يحتاج لعلاج شامل يغير ثقافة الناس. (الزواوي، 2017)

معبر جسر الكرامة:

مدى تطبيق معبر جسر الكرامة لمبادئ جودة الخدمات بناء على معايير مقياس PPSQM

**1. معيار الوقت:** يبين الرسم البياني رقم (2) اهتمام الموظفين في معبر جسر الكرامة بوقت متلقي الخدمات (معيار الوقت) بنسبة متوسطة بلغت (60.2%)، وتكاد تكون متدنية حسب مفتاح التصحيح المذكور أعلاه. وحازت العبارة التي تنص على: "تفتح المؤسسات العامة أبوابها لاستقبال المراجعين في الوقت المحدد" على أعلى نسبة (72.8%)، وهي نسبة متوسطة، بينما حازت العبارة: "يحترم موظفو الخدمة العامة وقت المراجعين" على أدنى نسبة (52.5%)، وهي نسبة متدنية بحسب مفتاح الدراسة، فقد جاءت إجابات المبحوثين في أغلبها (حوالي 72%) في خانة المعارض والمعارض بشدة، ما يعني تدني اهتمام الموظفين بوقت متلقي الخدمات.

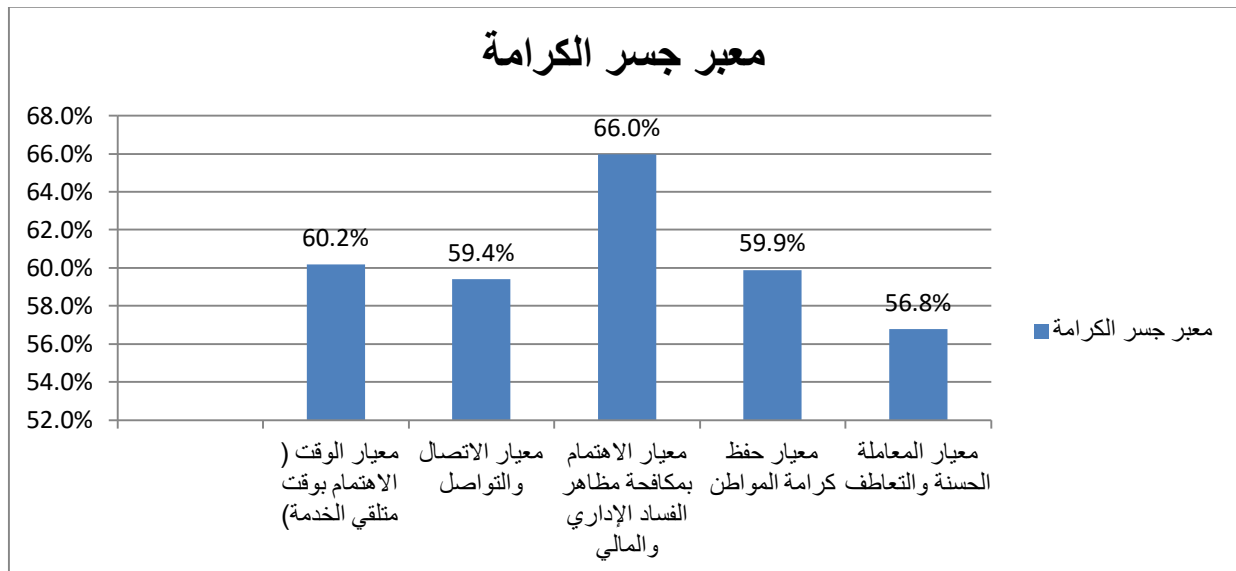
**2. معيار الاتصال والتواصل:** تشير نتائج الرسم البياني رقم (2) أدناه إلى اهتمام معبر جسر الكرامة بمعيار الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمات بنسبة متدنية من الاهتمام، وقد بلغت (59.4%). وحازت العبارة التي نصها: "أواجه صعوبة في الحديث مع الموظفين لدى احتياجي لمساعدة إضافية" على أعلى نسبة اهتمام (70.5%)، فقد جاءت معظم الإجابات في خانة الموافق والموافق بشدة، بينما حازت العبارة: "يخبرني الموظفون عن المعلومات اللازمة للخدمة ولو لم أستقر عنها" على أدنى نسبة (53.0%)، وهي نسبة متدنية بحسب مفتاح التصحيح. ويرجح الباحثان أن السبب في تدني النسبة هنا إلى الاكتظاظ الذي يحصل أحياناً، ما لا يتيح الوقت للموظفين للقيام بتوضيح أية معلومات إضافية للمسافر. وبحسب مشاهدات الباحثين الميدانية في أثناء زيارتهما للجسر في وقت الذروة (التاسعة صباحاً أيام العطل المدرسية أو موسم أداء العمرة)، حيث يكون الاكتظاظ شديداً في القاعة المخصصة لدفع ضريبة المغادرة، فيتعذر على الموظفين التحدث مع المراجعين أو إرشادهم لأية معلومات إضافية. وتؤكد نتائج الدراسة على أن أغلب المبحوثين عارضوا وجود لوحات تعريفية مكتوبة، تبين أماكن تلقي الخدمات المختلفة أو كيفية الانتقال من مكان لآخر لاستكمال الخدمة، أو التعريف بالوثائق المطلوبة لإتمام الخدمة، وكانت أعلى نسبة معارضة (حوالي 80.0%) من إجابات المبحوثين حول وجود بطاقات تعريفية للموظفين تبين أسماءهم ومسمياتهم الوظيفية.

**3. معيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي:** تشير نتائج الرسم البياني رقم (2) إلى وجود نسبة اهتمام متوسطة بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي في معبر جسر الكرامة، بلغت (66.0%)، وقد حازت العبارة: "يتم تقديم خدمة مميزة لأصحاب الرتب العسكرية". على أعلى نسبة (81.3%)، وجاءت معظم إجابات المبحوثين في خانة الموافق، وهي نسبة عالية

بحسب جدول الدرجات، بينما حازت العبارة: "ينجز الموظفون المعاملات بشكل عادل دون تمييز بين المراجعين". على أدنى نسبة (54.0%)، وجاءت إجابات المبحوثين بنسبة حوالي (81.0%) في خانة المعارض والمعارض بشدة.

**4. معيار حفظ كرامة المواطن:** يشير الرسم البياني رقم (2) إلى وجود نسبة متدنية (59.9%) من اهتمام معبر جسر الكرامة بمعيار حفظ كرامة المواطن (متلقي الخدمات)، فقد حازت أعلى عبارة: "يعامل الموظفون ذوي الاحتياجات الخاصة بطريقة لائقة تحفظ كرامتهم" على نسبة متوسطة (77.0%)، بينما حازت أدنى عبارة: "يتبادل موظفو الخدمة العامة كلمات غير لائقة أمام المراجعين في حال حدوث مشكلة أو خلاف". على نسبة (49.5%)، وهي نسبة متدنية جدا بحسب مفتاح التصحيح. ويمكن تفسير ارتفاع نسبة العبارات التي تشير إلى احترام موظفي الخدمة العامة لذوي الاحتياجات الخاصة مع بقائها ضمن خانة المتوسط بأن الاحترام ينبع - ربما - من تقدير وضعهم الصحي والرغبة في تقديم المساعدة لهم ليس أكثر.

**5. معيار المعاملة الحسنة والتعاطف:** يبين الرسم البياني رقم (2) وجود اهتمام متدن بنسبة (56.8%) بمعيار المعاملة الحسنة والتعاطف مع متلقي الخدمات العامة، فقد حازت العبارة: "ينزعج موظفو الخدمة العامة من تكرار كلامهم في حال عدم سماعي له". على نسبة (71.5%)، وهي نسبة متوسطة. من جهة أخرى حازت العبارة: "يبتسم العاملون في وجه المراجعين لدى استقبالهم وسماع طلبهم". على نسبة (51.0%)، وهي نسبة متدنية.



## رسم بياني 2: مقارنة بين معايير الاهتمام بجودة الخدمات بحسب المقياس الخماسي PPSQM في معبر جسر الكرامة

عند إجراء المقارنة بين المعايير الخمسة التي دخلت في عينة الدراسة، فيشير الرسم البياني أعلاه إلى اهتمام متوسط لمعبر جسر الكرامة بجودة الخدمات العامة، فقد جاء معيار الفساد الإداري والمالي في أعلى سلم المتوسط بنسبة (66.0%)،

بينما جاء الاهتمام بمعيار المعاملة الحسنة والتعاطف في أدنى سلم المتوسط بنسبة متدنية (56.8%). وعلق السيد أمين قنديل مدير الشؤون الإدارية للمعابر والجسور على النتائج الخاصة بمعبر الكرامة بالإشارة إلى النتيجة التي مفادها أن المعبر لا يهتم بالشكاوى المكتوبة بنسبة عالية من الموافقة، بأن صندوق الشكاوى موجود، لكن المسافرين عادة ما يكونون على عجلة من أمرهم في أثناء السفر، ويمكن للمواطنين أيضاً التوجه إلى جهة الاختصاص كالشرطة أو الإدارة. هذا إلى جانب وجود زاوية لحل المشاكل على موقع التواصل الاجتماعي (الفيس بوك)، وتوجه المعبر إلى حل الشكاوى قدر الإمكان؛ لأنها تحتاج إلى متابعة حثيثة. وبالنسبة لمعيار الوقت، فقد كان رد السيد قنديل بأن الفيس بوك هو كفيل بنشر جميع أوقات الدوام أو أية تعديلات ممكن أن تحصل على دوام المعبر. إلى جانب نشرها على مواقع الانترنت المختلفة كصفحة "معا" أو صفحة وطن الإلكترونية، والاستعانة بالتلفزيونات كتنفزيون فلسطين لنقل معلومات الدوام لهؤلاء الذين لا يتمكنون من الاتصال بالإنترنت ككبار السن. أما بالنسبة لمعيار الاتصال والتواصل، فقد أشار السيد قنديل إلى أن السيد نظمي مهنا، مدير المعابر والجسور، موجود بشكل مستمر، ويوجد له مكتب في وسط قاعة المغادرة، وشبه مكتبه بغرفة العمليات لتسهيل مهمة السفر على المواطنين، وأشاد بأهمية تناول البحث لموضوع وجود البطاقات التعريفية الخاصة بالموظفين معهم في أثناء العمل لتسهيل أعمالهم، وأقر قنديل بوجود 10-15% فقط من الموظفين يضعون هذه البطاقات بالرغم من وجود القناعة بأهميتها. أما بالنسبة لمعيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي، فأشار إلى أن هناك اهتماماً - بجميع دول العالم - بالعسكر عن سائر الناس، وأن هناك ما يسمى بسفر VIP، وهو اختياري لمن أراد ذلك. وأكد قنديل أن أي موظف يتلقى رشوة أو يبتز المواطن لدفعها، سيعرف من عمله فوراً، وهو تصرف غير مقبول بتاتا. وأشار إلى أنه "توجد كاميرات مراقبة وتعليمات واضحة ومحددة لضبط المخالفين. وقد يحصل في أحيان كثيرة أن يتهرب الموظف (خاصة عمال التحميل والتنزيل) من الرشوة، ولكن يصير المواطن على إعطائه إيها على سبيل المساعدة وليس على سبيل الرشوة. أما بالنسبة لمعيار حفظ كرامة المواطن، فأفاد السيد قنديل أنه - في بعض الأحيان - يشعر المواطن

بالانزعاج بسبب الدور الطويل بخاصة أيام الأزمات. وأما معيار التعاطف، فقد سَوَّج السيد قنديل عدم الابتسام بوجه المواطن أحيانا بأن الجو القاسي وساعات العمل الباكرا جدا يفرضان على الموظف نمط معاملة معينة مع المسافرين، ولكن يسعى معبر الكرامة إلى تسهيل السفر على المواطنين عن طريق فتح المعبر 24 ساعة. وتسعى إدارة المعابر حاليا إلى توفير قاعة تتسع لـ 500 مواطن، مكيفة، ويوجد فيها خدمات مختلفة، مثل خدمات الاتصالات والصرفات الآلية والجوازات. ويجدر الذكر أن الإجراءات الإسرائيلية تؤثر - وبشكل كبير - في جودة الخدمات المقدمة على الجسور والمعابر، فمثلا إن تم إغلاق المعبر من الطرف الإسرائيلي فإن ذلك سيؤدي إلى إهدار وقت المواطن في الانتظار لساعات طويلة أحيانا. (قنديل، 2017).

#### دائرة تسجيل الطابو:

#### مدى تطبيق دائرة تسجيل الطابو لمبادئ جودة الخدمات بناء على معايير مقياس PPSQM

**1. معيار الوقت:** يشير الرسم البياني رقم (3) أدناه إلى اهتمام دائرة تسجيل الأراضي بوقت متلقي الخدمات (معيار الوقت) بنسبة متوسطة بلغت (61.1%) حسب مفتاح التصحيح المذكور. وحازت العبارة التي نصها: "ينشغل الموظفون بالمكالمات الهاتفية في أثناء تقديم الخدمة، الأمر الذي يهدر وقت متلقي الخدمة". على أعلى نسبة (71.5%)، وهي نسبة متوسطة، بينما حازت العبارة: "إذا استدعى تقديم الخدمة زيارة أخرى للمراجعة، فيتم تحديد موعدها بدقة". على أدنى نسبة (52.5%)، وهي نسبة متدنية بحسب مفتاح الدراسة.

**2. معيار الاتصال والتواصل:** يشير الرسم البياني رقم (3) إلى اهتمام دائرة تسجيل الأراضي بمعيار الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمات بنسبة متوسطة من الاهتمام، فقد بلغت (61.7%). وحازت العبارة التي نصها: "يقدم موظفو الخدمة العامة إجابات واضحة عن أسئلتني". على أعلى نسبة (66.3%)، وهي نسبة متوسطة، بينما حازت العبارة: "توجد بطاقة تعريفية لكل موظف توضح اسمه ومسماه الوظيفي". على أدنى نسبة (51.3%)، وهي نسبة متدنية في سلم درجات المتوسط..

**3. معيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي:** يشير الرسم البياني رقم (3) أدناه إلى وجود نسبة متوسطة من الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي في دائرة تسجيل الأراضي، وبلغت (66.6%)، فقد عارض معظم المبحوثين العبارة التي وردت في الاستمارة، وتشير إلى أن موظفي الخدمة يقدمون خدمة للمواطنين دون تمييز. بينما أيد المبحوثون بنسبة

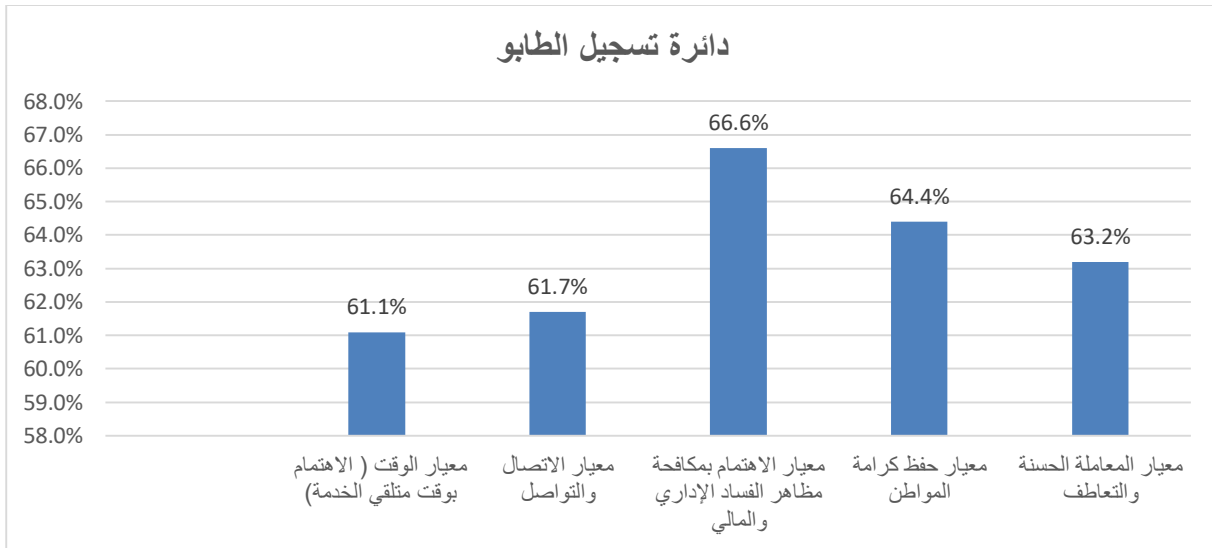
متوسطة عبارات تشير إلى وجود تمييز في المعاملة لأصحاب المناصب والرتب العسكرية والأقارب وزملاء العمل. وتجدر الإشارة إلى أن المبحوثين عارضوا، لكن بنسبة بسيطة، العبارات؛ التاسعة والعاشر، اللتين تشيران إلى إمكانية تلقي موظفي الخدمة العامة رشى مالية أو هدايا مقابل تقديم الخدمة للمواطنين.

**4. معيار حفظ كرامة المواطن:** يبين الرسم البياني رقم (3) وجود نسبة متوسطة (64.4%) من اهتمام موظفي دائرة تسجيل الأراضي بمعيار حفظ كرامة المواطن (متلقي الخدمات)، فقد حازت أعلى عبارة: "يعامل الموظفون ذوي الاحتياجات الخاصة بطريقة لائقة تحفظ كرامتهم." على نسبة (69.3%)، وهي نسبة متوسطة، بينما حازت عبارة: "يتبادل موظفو الخدمة العامة كلمات غير لائقة أمام المراجعين في حال حدوث مشكلة أو خلاف." على نسبة متدنية.

**5. معيار المعاملة الحسنة والتعاطف:** وأخيرا يشير الرسم البياني رقم (3) إلى وجود اهتمام متوسط بنسبة (63.2%) بمعيار المعاملة الحسنة والتعاطف مع متلقي الخدمات العامة في دائرة تسجيل الأراضي. وقد حازت العبارة: "ينزعج موظفو الخدمة العامة من تكرار كلامهم في حال عدم سماعي لهم." على نسبة (69.5%)، وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النسبة إلى ترتيب المكاتب الموجودة في تلك الدائرة وطبيعتها، والتي تتسم بكونها مكاتب مفتوحة، يصبح من الصعب على الموظف ومتلقي الخدمة سماع بعضهما البعض في ظل أجواء اكتظاظ متلقي الخدمة. بينما حازت العبارة: "لموظفي الخدمة العامة قدرة على امتصاص غضب المراجعين." على نسبة متدنية.

بالمقارنة بين المعايير الخمسة التي دخلت في عينة الدراسة، فيشير الرسم البياني أعلاه إلى اهتمام متوسط لدائرة تسجيل الأراضي بجودة الخدمات العامة. وقد جاء معيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي في أعلى سلم المتوسط بنسبة (66.6%). وعلق السيد محمود أنس، مدير عام دائرة الطابو في محافظة رام الله والبيرة، على تدني اهتمام دائرة الطابو بجودة الخدمات بحسب نتائج الدراسة، فبالإشارة إلى وجود وحدة شكاوى كاملة مخصصة للدائرة فقط للاستماع للشكاوى، فإن هناك بعض الشكاوى التي لا تكون في مكانها؛ بمعنى أن هناك بعض المواطنين يريدون إنهاء معاملاتهم بيوم واحد فقط، والمعاملة تتطلب أكثر من ذلك، أو ليس بمقدرة الدائرة إنهاؤها بيوم واحد. إلى جانب وجود ضغط كبير على دائرة رام الله بالذات أكثر من المناطق الأخرى ك نابلس أو جنين. أما بالنسبة لاهتمام دائرة تسجيل الأراضي بوقت متلقي الخدمات (معيار الوقت) وانشغال الموظفين بالمكالمات الهاتفية، فأشار السيد أنس إلى أنه ليس بالإمكان ضبط الموظفين أو التحكم بالأمور الشخصية لكل موظف. وبهذا الصدد يؤكد الباحثان

على أن تدريب الموظفين من خلال دورات خاصة بأخلاقيات الوظيفة العمومية، من شأنه أن يقلل من انشغال الموظفين بأمرهم الشخصية على حساب المصلحة العامة. أما بخصوص اهتمام دائرة تسجيل الأراضي بمعيار الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمات وعدم استخدام الموظفين بطاقات تعريفية، فأشار السيد أنس إلى أنه لا توجد أهمية كبيرة لهذه البطاقة التعريفية؛ لأن كل موظف مكتوب على مكتبه اسمه ومسماه الوظيفي، ولا يوجد قانون يلزم الموظف بوضع بطاقة عليه. ولهذه البطاقات التعريفية



رسم بياني 3: مقارنة بين معايير الاهتمام بجودة الخدمات بحسب المقياس الخماسي PPSQM في دائرة تسجيل الأراضي

أهمية كبرى بالقطاع الخاص أكثر منها بالقطاع العام. ومن جهة أخرى أشار السيد محمود أنس إلى أن الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي كمعيار، يعود بالدرجة الأولى إلى المبادئ التي يحملها الإنسان نفسه. فلا يمكن إنكار وجود محسوبيات بالمجتمع مهما حاول المهتمون بجودة الخدمات منع ذلك. ولكن يجب على الموظفين محاولة عدم التأثير في دور المواطنين (الطابور) في حال اضطرارهم لتلبية مصالح الأشخاص ذوي الرتب العسكرية أو غيرهم؛ أي أنه يسوغ وجود امتياز لمصلحة العسكريين لكن دون إضرار بمصالح المواطن العادي. علما بأن استخدام الطابور يساعد على تنظيم تقديم الخدمة للمواطنين بعدالة، ويفترض أنه يقدم حلاً جيداً للمشكلات التنظيمية. أما تدني اهتمام دائرة الطابو بمعيار المعاملة الحسنة والتعاطف، فقد علق السيد أنس قائلاً بأنه أحياناً يسمع الموظف إهانته بأذنه ولا يستطيع الرد، فالمواطن بطبعه يريد إنهاء معاملاته بشكل سريع،

وبالتالي عند وجود ضغط أو دور طويل، فإنه يحكم - بشكل مسبق - بأن السبب هو الموظف وبطء إنجازه للمعاملات الرسمية. (أنس، 2017)

### دائرة شراء الخدمة (التحويلات الطبية) وزارة الصحة:

#### مدى تطبيق دائرة التحويلات الطبية لمبادئ جودة الخدمات بناء على معايير مقياس PPSQM

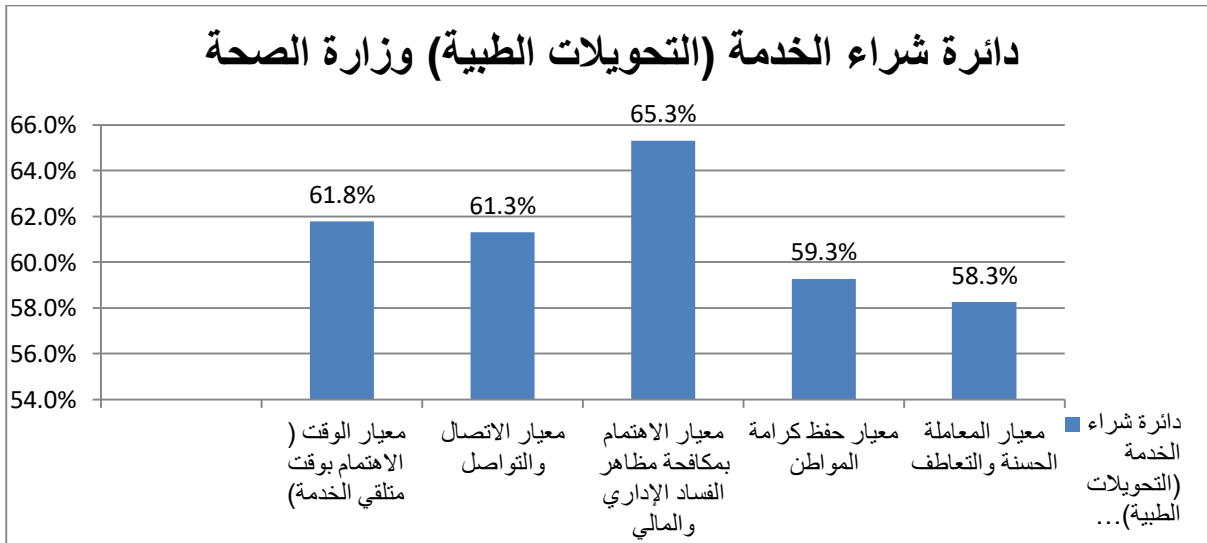
**1. معيار الوقت:** تشير نتائج الرسم البياني رقم (4) أعلاه إلى اهتمام دائرة شراء الخدمة بمعيار الوقت (الاهتمام بوقت متلقي الخدمات) بنسبة متوسطة (61.8 %)، وحازت العبارة: "تفتح المؤسسات العامة أبوابها لاستقبال المراجعين في الوقت المحدد" على أعلى نسبة (72.5 %)، بينما حازت العبارة: "ينشغل الموظفون بأمور جانبية كتفقد حساباتهم على موقع " فيسبوك " في أثناء تقديم الخدمة، الأمر الذي يهدر وقت متلقي الخدمة " على أدنى نسبة. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة المبحوثين الذين يعتقدون بأن موظفي دائرة شراء الخدمة يحترمون وقت المستفيدين، كانت أقل ممن عارضوا العبارة، فقد كانت نسبة الموافقين والموافقين بشدة حوالي 29 %، بينما كانت نسبة المعارضين والمعارضين بشدة حوالي 71 %.

**2. معيار الاتصال والتواصل:** تشير نتائج الرسم البياني رقم (4) أدناه إلى أن دائرة شراء الخدمة تهتم بمعيار الاتصال والتواصل بنسبة متوسطة قريبة من المتدنية (61.3 %)، فقد حازت أعلى عبارة: "أواجه صعوبة في الحديث مع الموظفين لدى احتياجي لمساعدة إضافية " على نسبة (73.0 %)، وكانت نسبة الموافق والموافق بشدة (70.0 %) من المبحوثين، بينما حازت العبارة: "يخبرني الموظفون عن المعلومات اللازمة للخدمة ولو لم أستفسر عنها " على أدنى نسبة (52.8 %) بنسبة معارضة بلغت حوالي (82.0 %).

**3. معيار مكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي:** تبين نتائج الرسم البياني رقم (4) وجود نسبة متوسطة لاهتمام دائرة التحويلات الطبية بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي من وجهة نظر متلقي الخدمة، فقد وافق نسبة متوسطة من المبحوثين على أن موظفي الدائرة يعطون أولوية في إنجاز الخدمات لأقاربهم وأصحاب المناصب العليا والرتب العسكرية والمناطق الجغرافية التي ينتمون إليها، أو لزملائهم في الدائرة نفسها، ومعارفهم. بينما عارض نسبة متوسطة من المبحوثين العبارات التي تشير إلى تلقي موظفي الخدمة المدنية رشى مالية أو هدايا مقابل تقديم الخدمات.

4. **مقياس حفظ كرامة المواطن:** أما بخصوص مقياس حفظ كرامة المواطن عند تقديم الخدمة، فقد كانت نسبة اهتمام دائرة التحويلات الطبية (59.3%)، وهي نسبة متدنية بحسب سلم الدرجات. وحازت أعلى عبارة على نسبة (69.0%) لعبارة: "يعامل الموظفون ذوي الاحتياجات الخاصة بطريقة لائقة تحفظ كرامتهم". بينما حازت العبارة: "يتبادل موظفو الخدمة العامة كلمات غير لائقة أمام المراجعين في حال حدوث مشكلة أو خلاف". بنسبة حوالي (81.0%) من المبحوثين عارضوا العبارة.

5. **مقياس المعاملة الحسنة والتعاطف:** تشير النتائج المبينة في الرسم البياني (4) أدناه إلى اهتمام موظفي دائرة التحويلات الطبية بالمعاملة الحسنة للمستفيدين والتعاطف معهم بنسبة متدنية أيضاً، فقد بلغت (58.3%)، وجاءت كل العبارات في خانة المتدنية باستثناء عبارتي: "يعامل موظفو الخدمة العامة ذوي الاحتياجات الخاصة معاملة حسنة". و "ينزعج موظفو الخدمة العامة من تكرار كلامهم في حال عدم سماعي له". جاءت بنسبة متوسطة. وجاءت عبارة: "الموظفي الخدمة العامة قدرة على امتصاص غضب المراجعين" بأدنى نسبة (52.3%).



رسم بياني 4: مقارنة بين معايير الاهتمام بجودة الخدمات بحسب المقياس الخماسي PPSQM في دائرة التحويلات الطبية

يبين الرسم البياني (4) اهتمام موظفي دائرة شراء الخدمة تبعاً للمعيار، فيظهر معيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي بأعلى نسبة (65.3%)، بينما جاء اهتمام المؤسسة بالمعاملة الحسنة، يليها حفظ كرامة المواطن، بأدنى درجاتها بنسبة (58.3%) و (59.3%) لكل منهما على التوالي. وأفادت الدكتورة أميرة الهندي، مديرة دائرة شراء الخدمة في وزارة الصحة (التحويلات الطبية) بأن تدني نتائج الدائرة فيما يتعلق بالاهتمام بجودة الخدمات العامة (جاءت في أسفل خانة المتوسط قريبة من المتدني) ترجع إلى استقبال المؤسسة للمعاملات (تحويلات) ذات الحالات الحرجة جداً والتي غالباً ما تستدعي إجراءات خاصة لتحويلها إلى مستشفيات خاصة في داخل فلسطين أو مستشفيات إسرائيلية أو إلى خارج البلاد (الأردن وغيرها)، وهذه الإجراءات غالباً ما تطالبها الجهة المستقبلة للحالات وليس الجهة المحولة. (الهندي، 2017).

### مجمع فلسطين الطبي:

#### مدى تطبيق مجمع فلسطين الطبي لمبادئ جودة الخدمات بناء على معايير مقياس PPSQM

1. معيار الوقت: يشير الرسم البياني (5) أدناه إلى اهتمام مجمع فلسطين الطبي بوقت متلقي الخدمات (معيار الوقت)، وكانت النتائج بنسبة متوسطة بلغت (68.1%). وحازت العبارة التي نصها: "تفتح المؤسسات العامة أبوابها لاستقبال المراجعين في الوقت المحدد". على أعلى نسبة (76.0%)، بينما حازت العبارة: "يشغل الموظفون بأمور جانبية كتفقد حساباتهم على موقع "فيسبوك" في أثناء تقديم الخدمة، الأمر الذي يهدر وقت متلقي الخدمة". على أدنى نسبة (60.5%).
2. معيار الاتصال والتواصل: يشير الرسم البياني (5) أدناه إلى اهتمام مجمع فلسطين الطبي بمعيار الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمات بنسبة متوسطة من الاهتمام، فقد بلغت (68.8%). وحازت العبارة التي نصها: "توجد لافتات توضح أماكن تقديم الخدمة وعناوينها". على أعلى نسبة (75.8%)، بينما حازت العبارة: "يخبرني الموظفون عن المعلومات اللازمة لتقديم الخدمة ولو لم استفسر عنها". على أدنى نسبة (59.8%). وقد لفت انتباه الباحثين أن العبارة التي نصها: "توجد بطاقة تعريفية لكل موظف توضح اسمه ومسماه الوظيفي (طبيب، ممرض، فني، إداري الخ)، قد حازت على نسبة متقدمة في سلم درجات المتوسط (74.3%) بالرغم من أن المشاهدات الميدانية التي أجراها الباحثون قبل توزيع الاستمارات وفي أثناءها، تبين قلة ملحوظة في عدد الموظفين الذين يضعون البطاقة التعريفية باستثناء الأطباء بالرغم من أهميتها في القطاع الطبي على وجه الخصوص.

3. معيار مكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي: تشير نتائج الرسم البياني (5) أدناه إلى وجود نسبة اهتمام متوسطة بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي، بلغت (66.2%)، وقد حازت العبارة: "يتم منح تسهيلات خاصة لأصحاب المناصب"، على أعلى نسبة موافقة من إجابات المبحوثين حوالي (70%)، يليها العبارة: "يتم تقديم خدمة مميزة لأصحاب الرتب العسكرية"، يليها العبارة: "يعطي الموظفون أولوية لأقاربهم في تقديم الخدمة". بينما حازت العبارة: "يتقاضى موظفو الخدمة العامة رشاي مالية مقابل تقديم الخدمة"، على أدنى نسبة (52.5%)، فقد عارضها معظم المبحوثين؛ أي أنها موجودة ولكن بنسبة متدنية. وقد يفسر ارتفاع نسبة موافقة المبحوثين على العبارات: الثالثة والرابعة والخامسة والثامنة، أن المجتمع الفلسطيني ما زال يخلط بين الفساد والمساعدة؛ أي أن الفساد الإداري المتمثل بتمييز الأقارب والمعارف وأصحاب المناصب والرتب العسكرية، يعد من وجهة نظرهم مساعدة واجبة، أو مجاملة وليست فسادا.

4. معيار حفظ كرامة المواطن: يشير الرسم البياني (5) أدناه إلى وجود نسبة متوسطة (69.0%) من اهتمام مجمع فلسطين الطبي بمعيار حفظ كرامة المواطن (متلقي الخدمات)، فقد حازت أعلى عبارة: "يعامل الموظفون ذوي الاحتياجات الخاصة بطريقة لائقة تحفظ كرامتهم"، على نسبة (76.0%)، بينما حازت أدنى عبارة: "يتبادل موظفو الخدمة العامة كلمات غير لائقة أمام المراجعين في حال حدوث مشكلة أو خلاف"، على نسبة (53.8%). ويمكن تفسير ارتفاع نسبة العبارات التي تشير إلى احترام موظفي الخدمة العامة لكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة مع بقائها ضمن خانة المتوسط، بأن الاحترام ينبع - ربما - من التعاطف وتقدير الكبار واحترامهم لكن ليس بطريقة ممأسسة أو ملزمة كما هو الحال في دول متقدمة، تلزم قوانينها المواطنين بمنح أدوارهم للكبار وذوي الاحتياجات الخاصة، ولا يترك الأمر للتعاطف.

5. معيار المعاملة الحسنة والتعاطف: أما بخصوص المعيار الخامس والأخير، فيبين الرسم البياني (5) أدناه وجود اهتمام متوسط بنسبة (68.0%) بمعيار المعاملة الحسنة والتعاطف مع متلقي الخدمات العامة، فقد حازت العبارة: "يتلقى المراجعون من العاملين معاملة حسنة تليق بهم"، على نسبة (78.5%). بينما حازت العبارة: "يبادر موظفو الخدمة العامة إلى مساعدة السيدات اللواتي يصطحبن أطفالهن في حال إزعاج الأطفال أو احتياجهم للمساعدة"، على نسبة (61.8%).

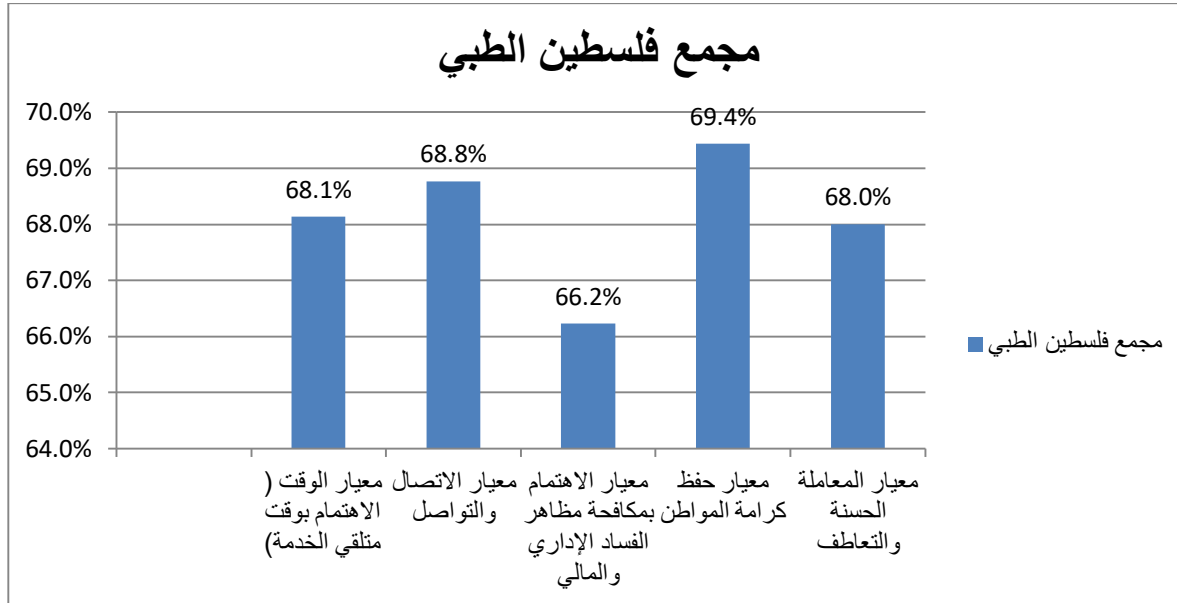
بالمقارنة بين المعايير الخمسة التي دخلت في عينة الدراسة، يبين الرسم البياني رقم (5) أعلاه اهتماما متوسطا لمجمع فلسطين الطبي بجودة الخدمات العامة، فقد جاء معيار حفظ كرامة المواطن في أعلى سلم المتوسط بنسبة (69.4%)، بينما جاء معيار

الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي في أدنى سلم المتوسط بنسبة (66.2%). وبعد اطلاع إدارة مجمع رام الله الطبي على نتائج الدراسة، فقد أفاد السيد أيمن أبو محسن، مدير وحدة جودة الخدمات في المجمع، بأن المجمع يقدم خدمات لعدد كبير من المستفيدين يفوق طاقة المستشفى، وهذا ما يفسر التأخير النسبي في تقديم الخدمات، ومع ذلك فإن الطواقم الطبية والإدارية تهتم بموضوع الجودة، فقد قدم المستشفى مؤخرًا دورة في الاتصال والتواصل لموظفي المستشفى. كما أن حوسبة الخدمات في المجمع سهلت جودة الخدمات وحسنتها. (أبو محسن، مقابلة شخصية 2017/07/15).

### وزارة الاقتصاد الوطني:

#### مدى تطبيق وزارة الاقتصاد الوطني لمبادئ جودة الخدمات بناء على معايير مقياس PPSQM

**1. معيار الوقت (الاهتمام بوقت متلقي الخدمة):** يبين الرسم البياني (6) أدناه اهتمام وزارة الاقتصاد الوطني بوقت متلقي الخدمات (معيار الوقت) بنسبة متوسطة بلغت (63.0%). وحازت العبارة التي نصها: "تفتح المؤسسات العامة أبوابها لاستقبال المراجعين في الوقت المحدد"، على أعلى نسبة (78.0%)، وهي نسبة متوسطة، بينما حازت العبارة: "يتم تحديد فترة الانتظار بين مراحل تقديم الخدمة"، على أدنى نسبة (58.8%)، وهي نسبة متدنية بحسب مفتاح الدراسة. وقد أيد معظم المبحوثين العبارة التي تقول بأن موظفي الخدمة العامة ينشغلون بمكالماتهم الهاتفية، الأمر الذي يهدر وقت المراجعين، وعارض (حوالي 57.0%) من المبحوثين العبارة التي تقول بأن موظفي الخدمة العامة في وزارة الاقتصاد يحترمون وقت المراجعين.



رسم بياني 5: مقارنة بين معايير الاهتمام بجودة الخدمات بحسب المقياس الخماسي PPSQM في مجمع فلسطين الطبي

**2. معيار الاتصال والتواصل:** يبين الرسم البياني (6) أدناه اهتمام وزارة الاقتصاد الوطني بمقياس الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمات بنسبة متوسطة من الاهتمام، فقد بلغت (65.1%). وحازت العبارة التي نصها: "عند الحاجة لوجود غير إجراء لإتمام الخدمة، يوجه موظفو الخدمة المراجعين للمرحلة التالية من عملية تقديم الخدمة"، على أعلى نسبة (70.0%)، بينما حازت العبارة: "توجد بطاقة تعريفية لكل موظف توضح اسمه ومسماه الوظيفي"، على أدنى نسبة (60.3%). وقد لفت انتباه الباحثين أنه بالرغم من أن العبارة التي نصها: "توجد بطاقة تعريفية لكل موظف توضح اسمه ومسماه الوظيفي"، قد حازت على نسبة متوسطة في سلم درجات المتوسط (60.3%)، فإن المشاهدات الميدانية التي أجراها الباحثان قبل توزيع الاستمارات وفي أثناء عملية التوزيع، تبين وجود ورقة معلقة على الحائط بجانب مكتب كل موظف موجود في دائرة خدمة الجمهور، تحتوي على اسمه ومسماه الوظيفي.

**3. معيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي:** يبين الرسم البياني (6) أدناه وجود نسبة متوسطة من الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي، بلغت (65.0%)، فقد حازت العبارة: "يتم منح تسهيلات خاصة لأصحاب المناصب"، على أعلى نسبة (75.0%)، ونسبة موافقة بلغت حوالي (76.0%)، وهي قريبة من المرتفع بحسب جدول الدرجات، بينما حازت العبارة: "يتقاضى موظفو الخدمة العامة رشاي مالية مقابل تقديم الخدمة"، على أدنى نسبة (51.3%)، وهي نسبة متدنية

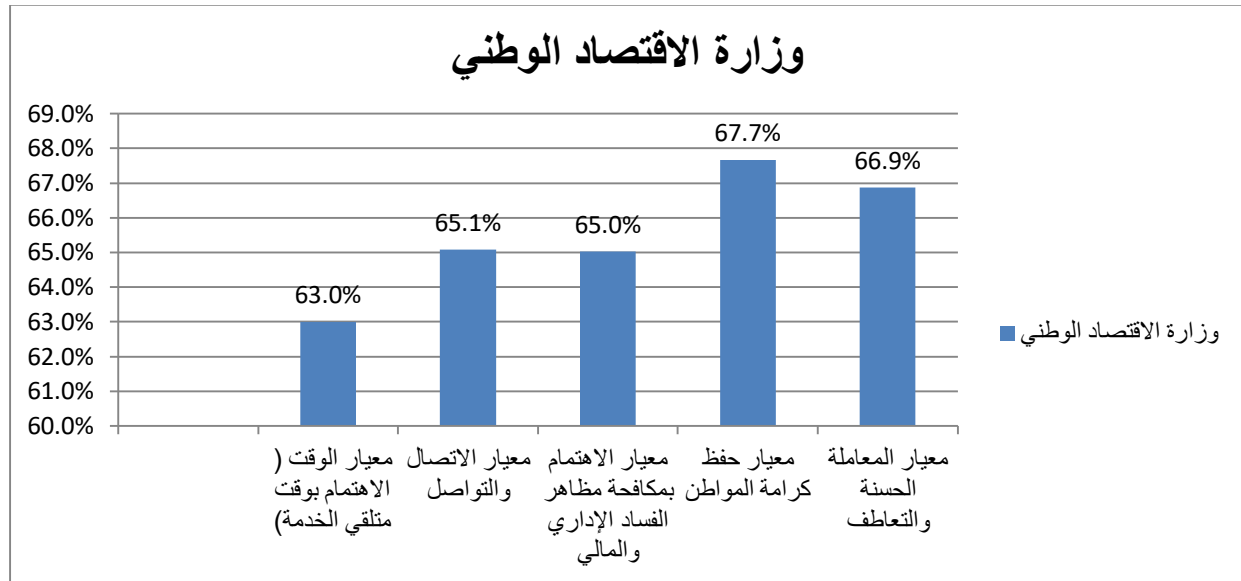
وقريبة من المتدنية جداً، فقد عارض العبارة حوالي (70.0 %) من المبحوثين. ومن خلال مشاهدات الباحثين فيمكن تسويق ارتفاع نسبة الاتفاق على العبارة التي تشير إلى منح تسهيلات خاصة لأصحاب المناصب، بعدم توفر نظام سحب أوراق الدور في دائرة خدمة الجمهور في وزارة الاقتصاد، إلى جانب نوعية المراجعين في تلك الوزارة والذين ينتمون إلى فئة المحامين ورجال الأعمال، ما يترك المجال مفتوحاً للموظف لاستخدام العلاقات الشخصية لتقديم الخدمة. ويجدر الذكر هنا أن نسبة (54.0 - 56.0 %) من المبحوثين عارضت العبارة: الأولى والثانية، مقابل نسبة أقل وافقت أو وافقت بشدة على العبارة، ما يدل على أن مظاهر الفساد الإداري والمالي موجودة لكن بدرجة ليست كبيرة، وبكل الأحوال فهي تحتاج لاهتمام أكبر من وزارة الاقتصاد الوطني لمكافحتها.

**4. معيار حفظ كرامة المواطن:** يبين الرسم البياني (6) أدناه وجود نسبة متوسطة (67.7%) من اهتمام وزارة الاقتصاد الوطني بمعيار حفظ كرامة المواطن (متلقي الخدمات)، فقد حازت أعلى عبارة: "يحترم موظفو الخدمة العامة كبار السن ويراعون احتياجاتهم"، على نسبة (77.0%)، بينما حازت عبارة: "يتبادل موظفو الخدمة العامة كلمات غير لائقة أمام المراجعين في حال حدوث مشكلة أو خلاف"، على نسبة (51.5%). ويمكن تفسير ارتفاع نسبة العبارات التي تشير إلى احترام موظفي الخدمة العامة لكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة مع بقائها ضمن خانة المتوسط، بأن الاحترام ينبع من احترام كبار السن وتقدير الوضع الصحي لهم من باب العادات والتقاليد، وليس من باب الالتزام بتعليمات إدارية واضحة أو قوانين ملزمة.

**5. معيار المعاملة الحسنة والتعاطف:** يوضح الرسم البياني (6) أدناه وجود اهتمام متوسط بنسبة (66.9%) بمعيار المعاملة الحسنة والتعاطف مع متلقي الخدمات العامة، فقد حازت العبارة: "يعامل موظفو الخدمة العامة ذوي الاحتياجات الخاصة معاملة حسنة"، على نسبة (74.3%)، وهي نسبة متوسطة. بينما حازت العبارة: "لموظفي الخدمة العامة قدرة على امتصاص غضب المراجعين"، على نسبة (61.0%)، وهي نسبة متوسطة تقترب من المتدنية.

بالمقارنة بين المعايير الخمسة التي دخلت في عينة الدراسة، يشير الرسم البياني رقم (6) أعلاه إلى اهتمام متوسط لوزارة الاقتصاد الوطني بجودة الخدمات العامة، فقد جاء معيار حفظ كرامة المواطن في أعلى سلم المتوسط بنسبة (67.7 %)، بينما جاء الاهتمام بوقت متلقي الخدمة في أدنى سلم المتوسط بنسبة (63.0 %). وبعد عرض نتائج الدراسة على مدير وحدة الجودة والنوعية في

وزارة الاقتصاد، تحدث السيد أحمد جمعة، رئيس وحدة مراقبة الجودة في وزارة الاقتصاد، عن سبب من أسباب تعطل معاملات بعض المراجعين أو بعض الأعمال، وهو النظام الإلكتروني الموحد، الذي يمكن أن يتعطل في أي وقت،



رسم بياني 6: مقارنة بين معايير الاهتمام بجودة الخدمات بحسب المقياس الخماسي PPSQM في وزارة الاقتصاد الوطني

، أو المعاملات الناقصة وغير المكتملة للمواطن، لدرجة أن بعض المعاملات قد تتأخر أو ترجع للمواطن بسبب نقص نصف شيكل فقط. فيشكي المواطن من تقصير الموظف بالرغم من أن سبب التعطيل هو المواطن نفسه، فالمشكلة الأساسية في موضوع شكاوى المواطنين هي أن المواطن يشعر بالضيق، فلا يدرى إلى أين يتوجه في الشكاوى، غير أن هناك تنازعا في الصلاحيات بين الإدارات في موضوع الشكاوى، فمن هو صاحب الصلاحية في تناول موضوع الشكاوى؟ وذلك مرتبط بوجود خلل أصلا بهيكلية الوزارات الفلسطينية إلى جانب وجود خلل واضح بالوصف الوظيفي للوظائف، ناهيك عن النقص الواضح في الموارد البشرية . ولكن بالرغم من ذلك فإن وزارة الاقتصاد تسعى - من خلال سياسات المحافظة على الجودة - إلى محاولة إيجاد أكبر عدد ممكن من الميسرات؛ لتسهيل خدمة الجمهور وكسب رضاه، مثل استخدام النماذج التفاعلية وتوحيدها، والتي تسهل تسجيل المعاملات

والرجوع إليها، ومحاولة استخدام أحدث البرامج الإلكترونية. ويجب على الإدارات العليا بالوزارات متابعة جودة الأداء باستمرار وقياس أثره في الجمهور .

وفيما يتعلق بمعيار الاهتمام بوقت متلقي الخدمة، فقد كان تعليق السيد أحمد جمعة حول هذا الموضوع، بأن ساعات الدوام معروفة لا داعي لإشهارها في مكان معين، وهناك بعض الموظفين يحتاجون لبعض الوقت لشرب فنجان قهوة أو إفطار، كأبي موظف بأية مؤسسة أخرى. أما بالنسبة لاستخدام الهاتف الخاص، فهذا شأن خاص لكل موظف، من الصعب التحكم فيه. وأضاف السيد جمعة، بأن موقع الوزارة يتميز بتوافر كل ما يحتاجه الموظف أو المواطن من تفاصيل، وبما سيحتاجه لتدبير أعماله، فيختصر الوقت والجهد على نفسه. لولا بد من ذكر أن السبب في تأخير المعاملات أحيانا قد يكون بسبب أن وزارة الاقتصاد ترتبط أعمالها بوزارات أخرى كوزارة شؤون البيئة، والزراعة، وهيئة البترول، والحكم المحلي، وبالتالي تتعطل الأعمال من الطرف الآخر وليس من وزارة الاقتصاد.

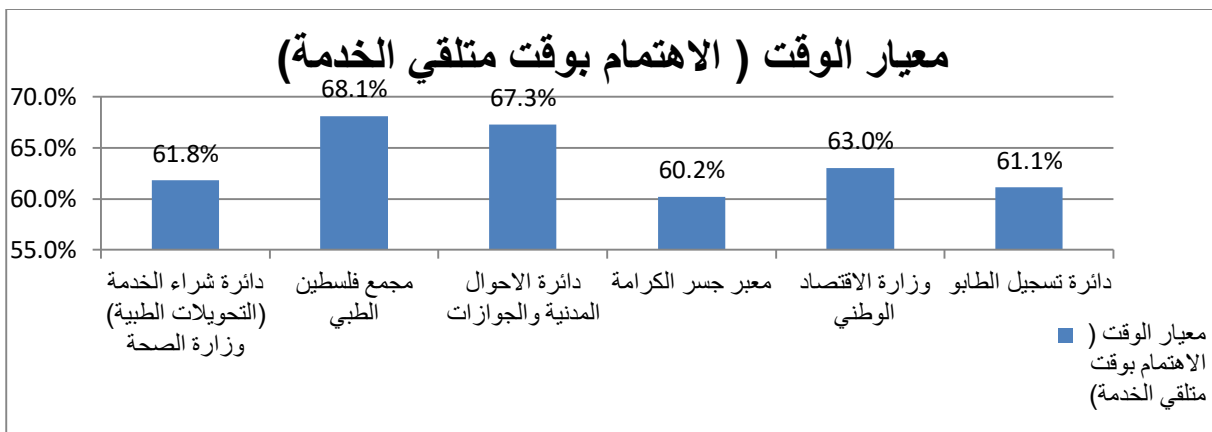
أما معيار الاتصال والتواصل، فقد كان التعليق عليه من طرفه، بأن البطاقات التعريفية لا شك بأنها مهمة؛ لأنها تضع الناس في حالة من الراحة بالتعامل والألفة. ولكن الغالبية من الموظفين بما أن طبيعة عملهم في مكاتبهم، وليست ميدانية، وبالتالي فلا يوجد داعي للبطاقات داخل الوزارة. وفي محور الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي، فمن المعروف أن تخطي الدور أو منح ذوي المناصب أهمية مميزة عن سائر الأفراد الآخرين، موجود وبنسبة ملحوظة، ولكن الموضوع ليس متعلقاً بالواسطة، بل بمنح هؤلاء أهمية في المجتمع؛ لأن رأيهم واتجاهاتهم تهم الوزارة وتؤثر فيها وفي المجتمع الفلسطيني كذلك، إلى جانب أن طبيعة عمل الوزارة تحتاج إلى أن يتوجه المراجع إلى عدة أماكن لإتمام معاملته، ما يجعل من الصعب جدا ترتيب الدور، إلى جانب أن المجاملة موجودة في المجتمع، وبالتالي فلا يمكن إطلاق مسمى "الواسطة" على ظاهرة تخطي الدور.

وبالنسبة لمعيار حفظ كرامة المواطن ، يضيف السيد جمعة، فقد تكون هناك ضغوطات عمل تضطر الموظف في بعض الأحيان لرفع صوته، أو حين يلح المواطن على الموظف بشكل مزعج فيؤدي إلى إزعاج الموظف والضغط عليه، إلى جانب وجود حاجة لأن يتحلى المواطن بصفة الصبر والتحمل؛ لكي تتم أمور معاملاته بسهولة.

وفيما يخص معيار التعاطف والمعاملة الحسنة، فكان تعليقه بأنه يحق للمواطن أن يغضب فقط في حالة تقصير الموظف، أما في حالة تقصيره هو فليس من المعقول أن يمتص الموظف غضب كل مواطن. ولكن الموظفين بالوزارة يحاولون قدر الإمكان مجاملة المواطن لدرجة منح المواطن أشياء ليست من حق المواطن كنوع من المجاملة فقط . (جمعة ، 2017)

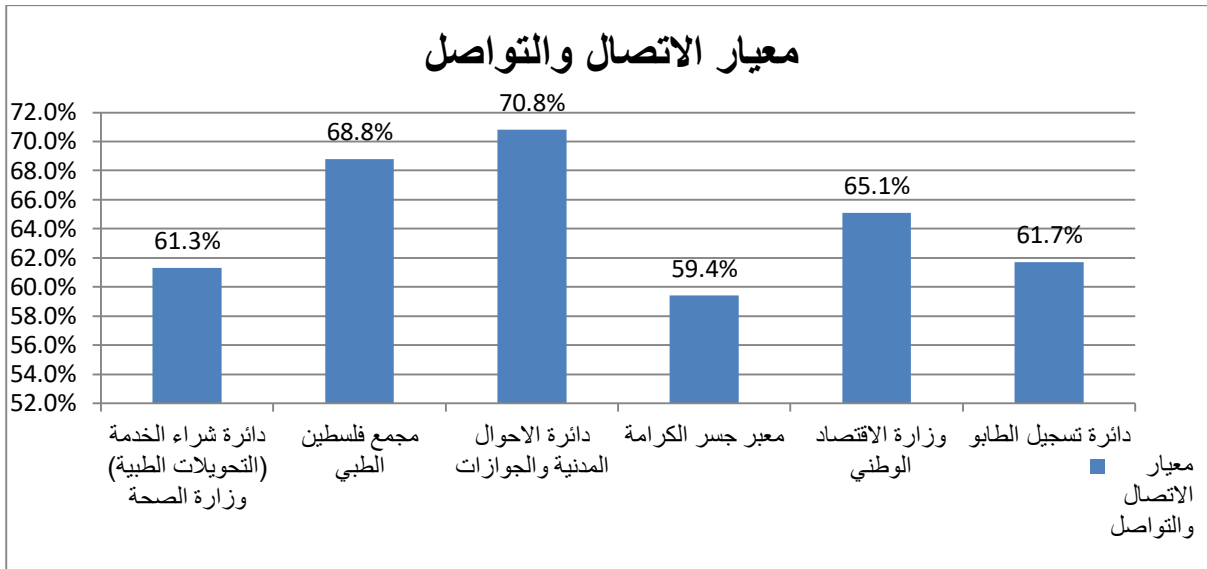
### مقارنة المؤسسات (عينة الدراسة) من حيث اهتمامها بجودة الخدمات حسب المقياس الخماسي

:PPSQM



رسم بياني 7: معيار الوقت

تشير نتائج الشكل البياني (7) أعلاه إلى تصدر مجمع فلسطين الطبي للمؤسسات المبحوثة من حيث الاهتمام بوقت متلقي الخدمات بنسبة (68.1 %)، تليه دائرة الأحوال المدنية بنسبة (67.3 %). بينما حاز معبر جسر الكرامة على أدنى نسبة، وهي (60.2 %)، وقد فسر السيد أمين قنديل ذلك. ويعزى التفاوت في النسب بحسب المقابلات التي أجراها الباحثان مع مسؤولي دوائر جودة الخدمات ومديري المؤسسات، إلى خضوع الموظفين في كلٍ من مجمع فلسطين الطبي ودائرة الأحوال المدنية، لدورات تدريبية، من ضمنها إدارة الوقت، ما حسن اهتمام الموظفين بموضوع وقت متلقي الخدمات العامة. وبالمجمل، فقد بقيت النتائج لكل المؤسسات المبحوثة ضمن درجة المتوسط، ما يعني وجود حاجة لمزيد من الاهتمام بموضوع جودة الخدمات بشكل أفضل.

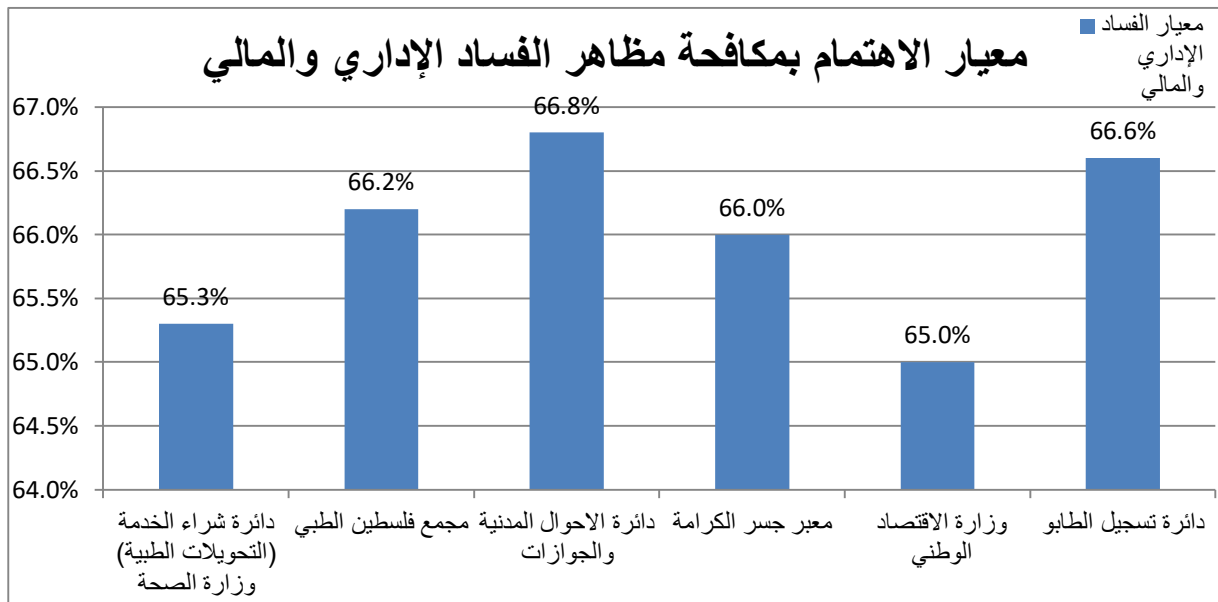


رسم بياني 8: معيار الاتصال والتواصل

أما بخصوص معيار الاتصال والتواصل، فقد حازت دائرة الأحوال المدنية على أعلى نسبة اهتمام من وجهة نظر المبحوثين (70.8)، تلاها مجمع فلسطين الطبي بنسبة (68.8%).

أما بخصوص معيار الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي، فقد أظهرت نتائج الدراسة اهتماماً متوسطاً للمؤسسات المبحوثة بشكل عام، تصدرتها دائرة الأحوال المدنية والجوازات بنسبة 66.8 %، وتلتها دائرة تسجيل الطابو بنسبة 66.6 %، كما هو مبين بالشكل البياني رقم 9.

أظهرت نتائج الدراسة أن معيار حفظ كرامة المواطن تصدر اهتمام المؤسسات المبحوثة بنسبة اقترنت من الجيد في بعض المؤسسات، مثل دائرة الأحوال المدنية والجوازات في محافظة رام الله والبيرة بنسبة 70.3 %، تلاها مجمع فلسطين الطبي بنسبة 69.4 %، وهي - أيضاً - نسبة قريبة من الجيد.



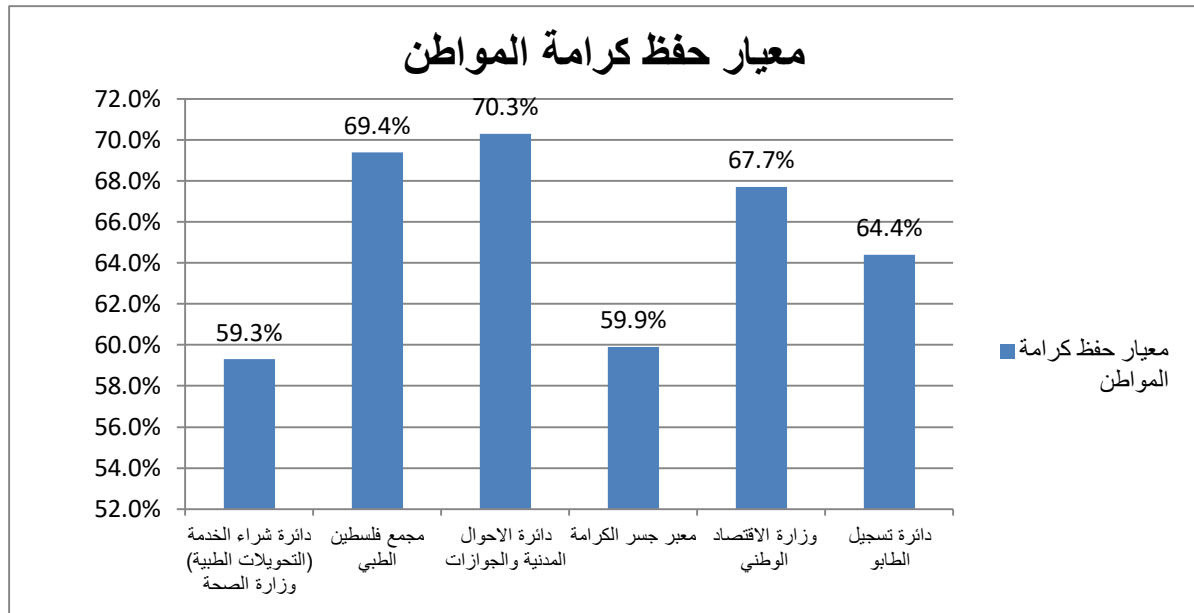
رسم بياني 9 : مقياس الاهتمام بمكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي

أظهرت نتائج الدراسة تقارباً ملحوظاً لكل المؤسسات المبحوثة في اهتمامها بمقياس التعاطف والمعاملة الحسنة، فقد جاءت النسب بين 86.8% لأعلى مؤسسة، وهي دائرة الأحوال المدنية والجوازات، ونسبة 56.8% لأدنى مؤسسة، وهي جسر الكرامة.

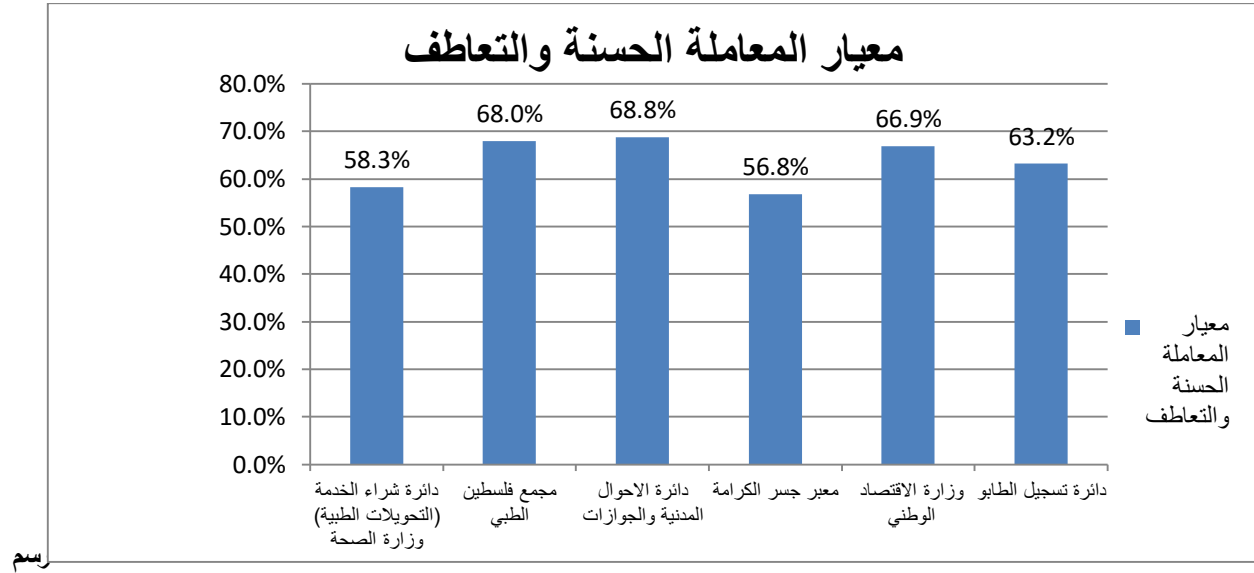
## الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة قياس اهتمام المؤسسات الحكومية الفلسطينية بجودة الخدمات العامة من خلال مقياس طوره الباحثان بما يتناسب مع بيئة الخدمة العامة الفلسطينية بشكل خاص والمجتمعات القريبة منها ثقافياً بشكل عام. واستهدفت الدراسة ست مؤسسات هي الأكثر تواصلاً (من حيث تقديم الخدمات) مع المواطن الفلسطيني. وأظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة بشكل عام من اهتمام المؤسسات المبحوثة بجودة الخدمات، وكان أفضلها اهتماماً دائرة الأحوال المدنية في محافظة رام الله والبيرة، فكانت نسبة الاهتمام بحسب مقياس الدراسة حوالي 71%. وعند مقارنة اهتمام المؤسسات المبحوثة من حيث عناصر المقياس الخماسي، أظهرت النتائج درجة اهتمام قريبة من المتدني بعنصر الاهتمام بوقت متلقي الخدمات، (بأفضلية لدائرة الأحوال المدنية)، فسرره مديرو وحدات الجودة والنوعية في المؤسسات المبحوثة بقلة الدورات التدريبية التي يتلقاها الموظفون، وبخاصة عنصر إدارة الوقت.

وعند عرض نتائج الدراسة على المديرين العامين للمؤسسات المبحوثة، سَوَّغَ معظمهم تدني الاهتمام بجودة الخدمات بكثرة الضغوطات التي يواجهها موظفو الخدمة المدنية في فلسطين، وقلة الموارد، وبعض الثقافات السائدة، منها خلط المواطن بين مفهوم واجب المساعدة التي يتوقعها من الموظف القريب أو المعرفة، ومفهوم الفساد والمحاباة في تقديم الخدمة. وستتبع نتائج هذا البحث خطوة متقدمة لنقاش النتائج مع الجهات المعنية، وبخاصة مجلس الوزراء الفلسطيني للاستفادة منها، والعمل المشترك على تحسين جودة الخدمات.



رسم بياني 10: معيار حفظ كرامة المواطن



بياني 11: مقياس المعاملة الحسنة والتعاطف

### التوصيات:

1. يوصي الباحثان مؤسسات عينة الدراسة بشكل خاص والمؤسسات العامة الفلسطينية بشكل عام، بزيادة الاهتمام بجودة الخدمات.
2. إنشاء وحدة خاصة بجودة الخدمات (للمؤسسات التي لا توجد ضمن هيكليتها مثل هذه الوحدة)، تتولى متابعة جودة الخدمات وتحسينها والاستفادة من الأبحاث والدراسات الخاصة بالموضوع.
3. تعزيز اهتمام مؤسسات الخدمة العامة الفلسطينية بوقت متلقي الخدمات من خلال تقليل العمليات التي يحتاجها المستفيد لإنجاز معاملاته، أو تجميع العمليات في مساحة مقاربة، وذلك من خلال استخدام تطبيقات محوسبة مربوطة بالإنترنت.
4. زيادة اهتمام مؤسسات الخدمة العامة الفلسطينية بفاعلية الاتصال والتواصل مع المستفيدين من خلال بناء نظام اتصال وتواصل فاعل خاص بكل مؤسسة عامة. وتدريب الموظفين العموميين على مهارات الاتصال والتواصل التي من شأنها

تحسين قدراتهم على تقديم خدمات أفضل. ولتحقيق ذلك، يمكن الاستعانة بتطبيقات محوسبة على الهواتف المحمولة، تساعد على سرعة الاتصال والتواصل.

5. تعزيز اهتمام مؤسسات الخدمة العامة الفلسطينية بموضوع المعاملة الحسنة والتعاطف مع المستفيدين من الخدمات وإدراك حاجاتهم، بوصف ذلك نهجاً مؤسسياً وليس تعاطفاً انتقائياً.

6. تفعيل دور أجهزة الرقابة العامة على مظاهر الفساد والمحسوبية من خلال بناء نظام مؤسسي نزيه وشفاف يمنع الموظف العام من ممارسة الفساد. وبهذا الخصوص، يمكن الاستعانة بنظام آلية مجهزة بغرض تقليل تدخل الإنسان وتجنب المحسوبية.

7. تدريب موظفي الخدمة العامة على تطبيق مفاهيم ومهارات تضمن حفظ كرامة المستفيدين في أثناء تلقيهم الخدمة، مثل احترام خصوصية متلقي الخدمة (ذوي الإعاقة، وكبار السن، والمرضى، والسيدات الحوامل).

### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- 1- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان (2016)، التقرير السنوي للفساد، رام الله- فلسطين. منشورات مؤسسة أمان.
- 2- الدراكة، مأمون، (2001)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 3- الدراكة، مأمون، والشبلي، طارق (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 4- العالول، إباد، (2011)، قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر المستفيدين في محافظات غزة، غزة- فلسطين، جامعة الأزهر.
- 5- الضمور، هاني (2005)، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، دار وائل للنشر.

- 6- العلق، بشير، (2001)، قياس جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين كمؤشر فعال على الأداء الناجح للقيادة الإدارية للمنظمات الخدمية، عمان- الأردن، جامعة الزيتونة الاردنية.
- 7- بشناق، باسم، (2002)، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة، رام الله- فلسطين، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق الإنسان.
- 8- بو عنان، نور الدين (2007)، جودة الخدمات وأثرها على رضى العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف- الجزائر.
- 9- درويش، مروان، (2009)، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على آراء المستفيدين. الرياض- المملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة العامة.
- 10- سلمان، محمد، (2013)، مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة وفقاً لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF)، غزة- فلسطين، مجلة جامعة الأقصى.
- 11- علوان، قاسم، (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، عمان- الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 12- غانم، أمجد، (2015)، الجودة الشاملة في الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية ودورها في القدرة المؤسسية، نابلس- فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.
- 13- وزارة الاقتصاد الوطني، (2014)، السياسة الوطنية للجودة في فلسطين، رام الله- فلسطين.

## المراجع بالإنجليزية:

- 14- Berry, Leonard, and Bennet, D.R. and Brown, C.W. (1989), Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions, Dow-Jones-Irwin, Homewood, IL.

- 15- Cronin, Jasper and Taylor S.A., (1994) SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. Journal of Marketing 58(1): 125- 31.
- 16- Giannoccaro, Rosanna (2008). Measuring Citizen Satisfaction with Aspects of Public Services from a Local Authority and Determining Their Importance: A Case Study. Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Gestionale Politecnico di Bari- Italy. Public Organization Review, Springer, 8(1), pp. 1-15.
- 17- Gi. -Du, Kang. and James, Jeffery. (2004). Service quality dimensions: an examination of Gro'nroos's service quality model, Managing Service Quality, 14 (4), pp. 266-77.
- 18- Hashim,Hadzeri; Abdul Rasid Siti Zaleha; Wan Khairuzzaman; and Ismail Wan, (2011). Customer Service Quality in A Public Agency in Malaysia: Towards A Customer-Focused Public Organization. Malaysia. Australian Journal of Basic and Applied Sciences pp1777 - 1784.
- 19- Parsu A. Parasuraman, (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Texas- U.S.A., A&M University College Station.
- 20- Karen, Lebing, (1997). Improving Customer Service Through Effective Performance Management – U.S.A., Office of personnel Management. Retrieved from: [https://post.birzeit.edu/owa/redir.aspx?C=NGScq8FeCIIdiKVHJ0deXPn8vlSTUebHl2\\_QV5rqfWTZ-ahbP52TWCA..&URL=https%3a%2f%2fwww.opm.gov%2fpolicy-data-oversight%2fperformance-management%2ference-materials%2fhistorical%2fcustomer\\_service.pdf](https://post.birzeit.edu/owa/redir.aspx?C=NGScq8FeCIIdiKVHJ0deXPn8vlSTUebHl2_QV5rqfWTZ-ahbP52TWCA..&URL=https%3a%2f%2fwww.opm.gov%2fpolicy-data-oversight%2fperformance-management%2ference-materials%2fhistorical%2fcustomer_service.pdf). On 28/10/2018
- 21- Kampen, Jarl, (2006). Assessing The Relation Between Satisfaction with Public Service Delivery and Trust in Government- Belgica, Katholieke University Leuven.
- 22- M . Chandrashekhar,(2015). The road ahead for public service delivery- India, Public Sector Research Centre. Retrieved from: [https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/the\\_road\\_ahead\\_for\\_public\\_service\\_delivery.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/the_road_ahead_for_public_service_delivery.pdf) on 1/11/2018

- 23- Reding, Viviane, (2005). The road ahead for public service delivery. Public Sector Research Centre. Manchester, UK. Retrieved from: [https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/the\\_road\\_ahead\\_for\\_public\\_service\\_delivery.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/the_road_ahead_for_public_service_delivery.pdf) on 25/10/2018
- 24- Reichheld, Frederick. and Sasser, Earl. (1990), Zero Defecting: Quality Comes to Services, Harvard Business Review, 68, pp. 105-11.
- 25- Rust, Roland. and Zahorik, Anthony. (1993), Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share, Journal of Retailing, 69 (1), pp. 193-215.
- 26- Yoon, Sungchul. and Suh, Hyunsuk. (2004). Ensuring IT Consulting SERVQUAL and User Satisfaction: a Modified Measurement Tool, Information Systems Frontiers, (6)4, pp. 341-51

### المقابلات الشخصية:

1. أبو محسن، أيمن، 2017/7/15، مدير وحدة جودة الخدمات، مجمع فلسطين الطبي، مقابلة شخصية، محافظة رام الله.
2. الزواوي، عبد الهادي، 2017/8/15، مدير عام مديرية الداخلية، محافظة رام الله والبيرة، مقابلة شخصية، رام الله.
3. أنس، محمود، 2017/8/30، مدير عام دائرة الطابو، محافظة رام الله والبيرة، مقابلة شخصية، رام الله.
4. الهندي، أميرة، 2017/8/1، مديرة دائرة شراء الخدمة، وزارة الصحة (التحويلات الطبية). محافظة رام الله والبيرة، مقابلة شخصية، رام الله.
5. جمعة، أحمد، 2017/7/26، رئيس وحدة مراقبة الجودة، وحدة الجودة والنوعية، وزارة الاقتصاد، مقابلة شخصية، رام الله.
6. قنديل، أمين، 2017/7/1، مدير الشؤون الإدارية للمعابر والجسور، مقابلة شخصية، رام الله.

## Palestinian Public Service Quality Measurement using the “PPSQM” Scale

Nour Hatem Mattou<sup>1</sup>, Jihad Yousif Alayasa<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Public Administration, Birzeit University

<sup>1</sup>[nmattour@birzeit.edu](mailto:nmattour@birzeit.edu), <sup>2</sup>[j.alayasa@birzeit.edu](mailto:j.alayasa@birzeit.edu)

### Abstract

*This study aims to bridge the research gap in the topic of the quality of public services in Palestine due to the importance of this issue locally and internationally and provide recommendations to the heads of the public service institutions to address the numerous obstacles and improve the quality of the services provided to the potential customers. The problem of this research deals with the lack of the interest of the civil service employees in the quality of the services they offer to their customers. Primary observations showed that these employees tend to provide ambiguous information to their customers. This results in recurrent visits to the civil service centers to acquire the simple requested service. Numerous are the cases where the human dignity of the customers was not respected by the civil service employees. Other cases were observed where the customer was left waiting for a long time, during which the employees showed no respect for the unjustified loss of time. To achieve the purpose of the study, the researchers have developed a new scale (PPSQM Scale) that measures five standards: the communication skills of the public servant, the level of friendliness and empathy offered, avoiding corruption and nepotism, maintaining customer dignity, and the services' duration of time. Consequently, 600 questionnaires were distributed to six public service institutions. The study concluded that the interest in the quality of public services is low and less attention is paid to the time taken in offering the service. The heads of these institutions attributed the inconvenience of the services to: work pressure, lack of resources, and the prevalence of some behaviors concerning nepotism and corruption.*

**Keywords:** Service quality, communication standards, time standards, dignity standards, financial and managerial corruption standards, public institutions.