



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الاعمال

مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية: التحديات وسبل التطوير

One Stop Shop At Municipalities In The Southern Area Of West Bank ,
Challenges And Ways Of Development

اعداد

ولاء حسن عمرو

اشراف

الدكتور محمد محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال بكلية الدراسات

العليا في جامعة الخليل

2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى (وقل ربي زدني علما)

صدق الله العظيم

سورة طه : 114

الاهداء

- الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدامها اولى الناس بصحبتى الى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن اوفيتها حقها، ولن ارد لها فضلها الابدي والدتي العزيزة، حفظها الله واطال عمرها.
- الى الذي احبني بلا مقابل وانار لي الطريق واغدق علي بالدعوات والصالحات والذي العزيز، حفظه الله واطال في عمره.
- الى من وقف بجانبى مشجعا وداعما الى زوجي العزيز، الى ابنائي الاعزاء، عمر، صبا، سما.
- الى اخوتي واختي الغاليين على قلبي.
- الى كل من دعمني في هذا الجهد المتواضع شكرا جزيلا.
- الى من غاب عنا جسدا وبقي معنا روحا، عمي الغالي عبد الناصر دودين

الشكر والتقدير

الشكر والحمد لله رب العالمين اولا واخيرا، الذي اعانني وكتب لي ان اتمم هذه الدراسة وناقشها كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساعدني في اعداد دراستي ووفر لي ما يلزم من المراجع والموارد والبيانات، وسهل لي في عمل الدارسة، وفي البداية اشكر و اخص بالذكر المشرف الدكتور محمد عمرو الذي لم يبخل علي بالنصح والارشاد حتى خرجت الدراسة على هذه الصورة.

كما اتقدم بجزيل الشكر الى كافة اعضاء الهيئة التدريسية في الكلية الذين ساهموا في اتمام هذه الرسالة على اكمل وجه.

كما لا يسعني الا ان اتقدم بجزيل الشكر والتقدير للبلديات و مراكز خدمات الجمهور لتعاونهم معي وفتح ابوابهم لإجراء الدراسة، وكانوا على قدر المسؤولية نحو التعامل مع متطلبات الدراسة وادواتها، وكما اتقدم بجزيل الشكر الى المواطنين الذين تعاملوا مع الدراسة بكل موضوعية وامانة.

الباحثة:

ولاء عمرو

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
أ	الآية القرآنية	
ب	الاهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	فهرس المحتويات	
ز	فهرس الجداول	
ط	فهرس الأشكال	
ي	الملخص باللغة العربية	
ل	الملخص باللغة الانجليزية	
الفصل الاول : الاطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1-1
5	مشكلة الدراسة	2-1
5	اسئلة الدراسة	2-1
6	فرضيات الدراسة	3-1
7	متغيرات الدراسة	4-1
7	اهداف الدراسة	5-1
7	اهمية الدراسة	6-1
9	محددات الدراسة	7-1
9	حدود الدراسة	8-1
9	التعريفات الاجرائية	9-1
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة		
13	الاطار النظري	1-2
13	تطوير الاداء	1-1-2
24	الخدمات	2-1-2

26	رضا العملاء	3-1-2
29	مراكز خدمات الجمهور	2-2
32	تعريف مراكز خدمات الجمهور	2-2-2
35	اهداف مراكز خدمات الجمهور	3-2-2
38	فوائد مراكز خدمات الجمهور	4-2-2
40	عناصر نجاح وتطوير مراكز خدمات الجمهور	5-2-2
41	الخدمات المقدمة في مراكز خدمات الجمهور	6-2-2
42	تأسيس وتطوير مراكز خدمات الجمهور	7-2-2
45	مؤشرات اداء مراكز خدمات الجمهور	8-2-2
47	المتطلبات الواجب مراعاتها عند انشاء مراكز خدمات الجمهور	9-2-2
52	خصائص وخطوات تنفيذ مراكز خدمات الجمهور	10-2-2
53	مراحل تطور مراكز خدمات الجمهور	11-2-2
59	التحديات وسبل التطوير	12-2-2
77	الدراسات السابقة	
الفصل الثالث : منهجية الدراسة واجراءاتها		
96	تمهيد	1-3
96	وصف عينة الدراسة	2-3
99	منهجية الدراسة	3-3
100	جمع البيانات والمعلومات	4-3
101	مجتمع الدراسة	5-3
101	عينة الدراسة	6-3
101	اداة الدراسة	7-3
103	صدق اداة الدراسة	8-3
106	ثبات اداة الدراسة	9-3
107	المعالجة الاحصائية	10-3

الفصل الرابع : تحليل النتائج وعرضها		
109	تمهيد	1-4
109	تحليل الاستبانات	2-4
109	تحليل استبانات الموظفين	1-2-4
124	تحليل استبانات المواطنين	2-2-4
130	تحليل نتائج المقابلات	3-4
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات		
146	تمهيد	1-5
146	مناقشة نتائج الاستبانات	2-5
146	مناقشة نتائج استبانة الموظفين	1-2-5
150	مناقشة نتائج استبانة المواطنين	2-2-5
153	مناقشة نتائج المقابلات	3-2-5
159	مناقشة نتائج المقابلات مع استبانات المواطنين والموظفين	4-2-5
160	التوصيات	3-5
164	قائمة المصادر والمراجع	
168	الملاحق	
168	ملحق رقم (1) اسئلة المقابلة	
172	ملحق رقم (2) اسماء المقابليين	
173	ملحق رقم (3) اسماء المحكمين	
174	ملحق رقم (4) معلومات البلديات وعينة المواطنين	
176	ملحق رقم (5) استبانة المواطنين	
181	ملحق رقم (6) استبانة الموظفين	
189	ملحق رقم (7) قانون الهيئات المحلية	

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
96	خصائص العينة الديمغرافية للموظفين	1
98	خصائص العينة الديمغرافية للمواطنين	2
103	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الموظفين.	3
105	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة المواطنين.	4
106	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة للموظفين	5
106	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة للمواطنين	6
107	درجات المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة	7
109	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه مراكز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.	8
110	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لسبل التطوير التي تواجه مراكز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.	9
113	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفروق بين التحدي المادي لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور	10
115	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفروق بين التحدي الإداري لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور	11
117	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفروق بين التحدي تمكين الموظفين لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور	12
120	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفروق بين التحدي التكنولوجي لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور	13
122	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفروق بين التحدي الاجتماعي لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور	14

124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم من مراكز خدمات الجمهور في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم	15
125	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب المادي في هذه المراكز	16
125	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الإداري في هذه المراكز	17
126	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب التكنولوجي في هذه المراكز	18
127	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن تمكين الموظفين في هذه المراكز	19
128	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الاجتماعي في هذه المراكز	20
128	مقارنة بين البلديات بتصنيفاتها المختلفة والتحديات التي تواجه الموظفين في مراكز خدمات الجمهور فيها	21

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
54	مراحل تطور مراكز خدمات الجمهور	1

ملخص الدراسة باللغة العربية

مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية التحديات وسبل التطوير

تهدف الدراسة الى التعرف على اهم التحديات التي تواجه مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية ، والتعرف على سبل تطوير هذه المراكز، والتي تسهم في تطوير مراكز خدمات الجمهور بشكل خاص، و تطوير البلديات بشكل عام، و معرفة الاضافة التي قدمتها مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية، من ناحية اسلوب وطريقة تقديم الخدمة، وقد تكون مجتمع الدراسة، من البلديات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من البلديات التي لديها مراكز خدمات للجمهور، في جنوب الضفة الغربية (الخليل، وبيت لحم)، والبالغ عددها 18 بلدية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لان هذا النوع من الابحاث يمس واقع العمل والحصول على معلومات دقيقة ومفصلة في بعض الاحيان، ولما له ايجابية قوية في الحصول على المعلومات بدقة، تم اتباع اسلوب جمع البيانات الكمية من خلال الاستبانة من قبل (المواطنين والموظفين)، وقد تم توزيع الاستبانة على موظفي مراكز خدمات الجمهور وتم اعتماد اسلوب المسح الشامل لكافة الموظفين، فقد تم توزيع (104) استبانات على الموظفين وتم استردادها كاملة، وتم توزيع استبانة اخرى على المواطنين فقد تم اعتماد العينة العشوائية المنتظمة، وتم توزيع (200) استبانة على المواطنين، وتم استرداد (187) استبانة، متزامنا معها جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات، حيث تم عمل مقابلات مع الادارة العليا لمجموعة من البلديات وذلك من أجل تدعيم نتائج الاستبانة، وقياس مدى التوافق والتناقض بين راي الموظفين والادارة العليا في التحديات التي تواجه مراكز خدمات الجمهور، وقد تكونت عينة المقابلات من (5) بلديات (بلدية الخليل، بلدية بيت امر، بلدية حلحول، بلدية السموع ، بلدية دورا) تكونت المقابلة من (23) سؤال تتحدث

عن التحديات التي تم اعتمادها بالدراسة وهي (التحدي المادي، التحدي التكنولوجي، التحدي الاداري، تحدي تمكين الموظفين، والتحدي الاجتماعي) ومن خلال المقابلات تم طرح عدة مقترحات لسبل تطوير مركز خدمات الجمهور معتمدة على كل تحدي، وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج ومن اهمها: ان اهم تحدي يواجه مراكز خدمات الجمهور هو التحدي الاجتماعي من التحديات الخمس المعروضة بالدراسة، وقد اظهرت النتائج ان هنالك رضا بدرجة متوسطة من المواطنين عن الخدمات المقدمة من خلال مراكز خدمات الجمهور، واهم التوصيات كانت تطبيق مبدأ المشاركة، ومبدأ اعمل مع المواطن وذلك من خلال اشراكهم في وضع الخطط التطويرية لمراكز خدمات الجمهور، وتنقيفهم حول آليه عملها، ومن خلال عمل ندوات للاستماع للمواطنين واخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار ، وتحديد اجتماعات دورية للمساءلة المجتمعية والتي تساهم وبشكل كبير في خلق المصارحة بين السائل والمسؤول وبالتالي زرع الثقة بين المواطن والبلديات، وتعزيز فكرة مراكز خدمات الجمهور وزيادة الولاء لها من قبل المواطنين وزيادة تقبلهم لتلقي الخدمات من خلالها.

ملخص باللغة الإنجليزية

One Stop Shop At Municipalities In The Southern Area Of West Bank , Challenges And Ways Of Development

Abstract

This study aims, to know the challenges that face One Stop Shop in municipalities at the southern area of West Bank ,and to knowing the ways of development of these centers in particular , and the municipality in general , as well as the difference that One Stop Shop makes in terms of style and methods of services delivery.

The study's population consists of the municipalities in the southern area of West Bank ,(Bethlehem and Hebron) , The sample consists of 18 municipalities.

To achieve the study's objectives, the study adopted the descriptive and analytical approach using ,both quantitative and qualitative analysis. Two methods were used to collect the data : the first method is questionnaire consisting of two forms . Form one is for the employees who work in the One Stop Shop and it consists of 71 questions, the questioner has been distributed to 104 employees . Form two is for citizens ,and it consists of 37 question and it has been distributed to 200 of which 187 were answered and returned. The data was analyzed using the SPSS software , The second method is interviewing's 5 interviews with 5 of top management ,(2mayors\vice president of city council\2 municipality director) ,and each interview consists of 23 questions..

The outcome of the study revealed a number of results in which the main challenge that face the One Stop Shop is the social challenge ,The results also show an average citizen satisfaction from the services that they got from one stop shop.

The study concludes a number of recommendations, and the most important one, is to applying participation and involvement principle, and the idea of working with citizen not working to them , through sharing them through putting development plans for the One Stop Shop , educate them how the one stop shop works ,through workshops, listen to what they want and need , and take it in to consideration , arrange for meetings, the city council and the citizens to discuss social responsibility , it helps to reinforce the One Stop Shop idea , and to increase the loyalty and acceptance to receive services through One Stop Shop centers.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- نموذج الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- محددات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تسعى البلديات دائما نحو التقدم والتطور المستمر ، والتميز في جودة الاداء ، وذلك من خلال تبني سياسات الجودة الشاملة ، فهي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها في نطاق العمل ، والتي من خلالها يتم تحقيق كافة احتياجات المستهلك وتحقيق اهداف المؤسسة، التي تخدم تطوير اداءها ، لذا سعت البلديات جاهدة، الى تحسين نطاق تقديم الخدمات من خلال رفع جودتها وزيادة كفاءتها ، لذا قامت البلديات بإنشاء مراكز خدمات الجمهور ، التي ساهمت وبشكل كبير في تطوير قطاع الخدمات في البلديات .

شهدت العقود الاخيرة تطوراً هاماً في مجال الخدمات التي اصبحت تشكل اهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها، واصبح هنالك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية، بأهمية الجودة في تقديم الخدمات، واثرا على رضا العميل من اجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية (نور الدين، 2007).

امام التغيرات الكبيرة في الاقتصاد والثقافة، يدور الحديث حول آليه تغيير تقديم الخدمات، دفعت ظاهرة العولمة وسياسه الانفتاح الى التركيز على تطبيق مفاهيم التميز والنوعية والاتقان لضمان جوده المخرجات وتحسين مستوى الخدمات في العديد من القطاعات. (الشبلي، 2011)

لقد اوضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من اهم قضايا تحديث الإدارة ولاسيما ما يعرف بالتطوير الإداري وقد غدت ترتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل، اعاده الهيكلة، التغيير والتجويد الشامل، التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، وغير ذلك من

المفاهيم والعمليات، فعملية التطوير الإداري هي خطه طويله الامد لتحسين اداء المؤسسة، تعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الاداريين اخذه في الحسبان بيئة المنظمة وخصائصها التنظيمية، وتهدف الى زياده المرونة التنظيمية ورفع قدرتها وسرعتها على الاداء (المصري، 2007).

يعرف مصطلح التطوير ، باسم التكوين وفي هذا المصطلح يتم التركيز على الموارد البشرية ويعرف بانه عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة، ومن خلال تطوير وتحسين ادائهم، وايضا يعرف بانه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما (الامين، 2015).

يعتبر التحسين المستمر فلسفة ادارية هدفها العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالمواد، والافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر، كما ان عملية التحسين المستمر هي أحداث منظمة للتغيير والحصول على مستويات غير مسبوقه من الاداء، يحدث هذا التحسين تدريجيا وذلك سعيا للكمال من خلال الاستناد الى معايير رقابة الاداء والتركيز على الابداع وتشجيعه ومن مصادر التحسين: العاملين، وهم مورد للإبداع والافكار الخلاقة، التغذية الراجعة، التمييز التنافسي وهذا جميعه يحدث من اجل تحقيق الرضا للزبون، مما يتطلب التزاما وشعورا بالمسؤولية الشخصية من قبل العاملين كافة، كما يتطلب فهم تدفق العمليات وتقليص الوقت والجهد الضائع، و يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات توفير متطلبات النجاح المستمر، دون ذلك لم يكتب النجاح لأي جهد في التحسين والتطوير. (الشبلي، 2011).

مراكز خدمات الجمهور تقدم الخدمة بشكل اسرع واسهل واقل تكلفة وذلك من خلال تقديم العديد من الخدمات في مركز واحد، هذه المراكز تسهل وتعمل على زياده معدلات الخدمات المقدمة وهذا على المدى البعيد قد يؤدي الى الابداع الوظيفي . (هلسة ، 2013)

سعت البلديات جاهدة من اجل تقديم افضل خدمة بأسرع وقت وباقل تكلفه، وذلك من خلال انشاء ما يعرف بمراكز خدمات الجمهور، والتي بدورها تقدم كافة الخدمات للمواطنين من خلال التعامل مع مركز واحد، قادر على التعامل مع المواطنين دون الحاجة الى التنقل داخل مكاتب البلدية من اجل انتهاء المعاملات، وبالتالي توفير ، الجهد والوقت والتكلفة على المواطن.(هلسة ، 2013)

ومع التطور المستمر والتقدم اصبحت عملية تقديم الخدمات للمواطنين بالطريقة الامثل هي الهم الاكبر لدى البلديات، حيث ان الهدف الاساسي هو تقديم الخدمة للمواطنين وارضائهم نظرا لأنها المسؤول المباشر عن تلبية احتياجات المواطنين كافةً، ولفحص مدى فاعليه هذه المراكز ومدى تطور تقديم الخدمة من قبل البلديات، ومواجهة التحديات من اجل تطوير ادائها.(هلسة،2013).

1-2 مشكلة الدراسة:

مراكز خدمات الجمهور، كفكرة مستحدثة في الهيئات المحلية داخل الضفة الغربية، تعتبر فكرة هدفها الاساسي ، تقديم الخدمات للمواطنين باقل تكلفة واقل وقت واعلى جودة، لذا تظهر مشكلة الدراسة في اكثر من جانب ، اولاً: من جانب الموظفين داخل مراكز خدمات الجمهور والحصول على التغذية الراجعة و معرفة اهم التحديات التي تواجههم، ثانياً: من قبل المواطنين المتعاملين مع هذه المراكز، والسعي من اجل وضع سبل تطوير لمواجهة التحديات والسعي نحو تطوير الخدمة الى افضل مستوى.

تنبثق مشكلة الدراسة من خلال سؤال الدراسة الرئيس وهو التالي، (ماهي اهم التحديات واهم

سبل تطوير مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية)؟

وتتفرع منه الاسئلة التالية:

1. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، بين التحدي المادي لمراكز

خدمات الجمهور و سبل تطوير مراكز خدمات الجمهور؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، بين التحدي الاداري لمراكز

خدمات الجمهور وسبل تطوير مراكز خدمات الجمهور؟

3. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، بين تحدي تمكين موظفي مراكز

خدمات الجمهور وسبل تطوير مراكز خدمات الجمهور؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، بين التحدي التكنولوجي لمراكز

خدمات الجمهور وسبل تطوير مراكز خدمات الجمهور؟

5. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، بين تحدي نظرة المجتمع لمراكز

خدمات الجمهور وسبل تطوير مراكز خدمات الجمهور؟

سؤال الدراسة الثاني :

ما درجة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم من مراكز خدمات الجمهور في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم؟

3-1 فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من خمسة فرضيات وهي كالتالي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب المادي في هذه المراكز.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الإداري في هذه المراكز.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب التكنولوجي في هذه المراكز.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن تمكين الموظفين في هذه المراكز.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطوير مراكز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الاجتماعي في هذه المراكز.

4-1 متغيرات الدراسة

1. المتغير التابع: سبل تطوير مركز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية.
2. المتغيرات المستقلة: التحديات التي تواجه تطوير مراكز خدمات الجمهور (التحدي الاداري، التحدي المادي، تحدي تمكين الموظفين، التحدي التكنولوجي، التحدي الاجتماعي والثقافي)
3. متغيرات ديموغرافية وشخصية مستقلة: للموظفين (الجنس | العمر | المؤهل العلمي | سنوات الخبرة| فئة البلدية) | للمواطنين (الجنس |مكان السكن |العمر | المؤهل العلمي | طبيعة الخدمة)

5-1 اهداف الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف على:

1. اهم التحديات التي تواجه تطوير مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية .
2. سبل تطوير مراكز خدمات الجمهور والتي تسهم في تطوير مراكز خدمات الجمهور بشكل خاص و البلديات بشكل عام.

6-1 اهمية الدراسة:

تم تأسيس مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية كفكرة مستحدثة في عام 2009، والتي تعتبر من اهم الطرق التي ساهمت بشكل كبير في تقديم الخدمة بالشكل الأمثل، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الفريدة كونها تتناول موضوعا مستحدثا وموضوعا لم يحصل على اهتمام الباحثين من قبل، وتكمن اهميته العامة والخاصة فيما يلي:

الأهمية العامة:

1. البلديات هي بمثابة بوابة لتقديم خدماتها لكافة المواطنين على اكمل وجه، باعتبارها هي مكان الاحتكاك الاساسي في كل منطقة مع سكانها، لذا يتوجب عليها تقديم خدماتها بأكمل وجه، وافضل جوده.
2. ارتأت بلديات الضفة الغربية تأسيس مراكز خدمات الجمهور ، لتحسين تقديم الخدمات لمواطنيها ، وللتخلص من الاجراءات البيروقراطية المطولة التي تعيق عمل المواطنين.
3. تعد مراكز خدمات الجمهور ظاهره جديده لدى البلديات في فلسطين، وهي ناتجه عن تطور طبيعي، وذلك لرغبة الهيئات المحلية في تحسين ادائها والتقليل من التكلفة والجهد والوقت على متلقي الخدمة، وتقديم الخدمة بأكمل وجه، وانشاء مكان يجمع كافة الخدمات في مكان واحد، بما فيها الإجابة على استفسارات المواطنين.

الأهمية الخاصة:

1. تعتبر هذه الدراسة من اول الدراسات التي تتناول جانب تطوير مراكز خدمات الجمهور في منطقة جنوب الضفة الغربية.
2. يتوقع بعد نتائج هذه الدراسة تزويد المسؤولين بمعلومات هامة حول سبل تطوير مراكز خدمات الجمهور واهم التحديات وسبل تخطيها.
3. يتوقع من هذه الدراسة ان تفيد المسؤولين ببناء استراتيجيات جديدة حول اليه تطوير خدمات مراكز خدمات الجمهور.

7-1 محددات الدراسة

1. شح الدراسات المتعلقة بموضوع مراكز خدمات الجمهور، وبالأخص الدراسات العربية.
2. صعوبة تحديد مواعيد لإجراء المقابلات مع رؤساء البلديات.

8-1 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: التحديات وسبل تطوير مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية.
2. الحدود الزمانية: تمت الدراسة في سنة 2016-2017.
3. الحدود المكانية: مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم، الخليل).
4. الحدود البشرية: متلقي الخدمة في مراكز خدمات الجمهور، والعاملين في مراكز خدمات الجمهور، والادارة العليا في الهيئات المحلية.

9-1 التعريفات الإجرائية:

1. مراكز خدمات الجمهور: العنوان الأول والوحيد لتقديم الطلبات للحصول على الخدمات ومعالجتها وتسليمها للمواطن، وذلك باستخدام إجراءات مبسطة وسريعة وهو شكل حضاري وعصري لإدارة عملية تقديم الخدمات البلدية للمواطن وبناء العلاقة معه. (دليل ارشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013)
2. الهيئات المحلية (البلديات) : هي دائرة حكومية تقوم بتطوير المدن والقرى المحيطة بها واناة الطرق وتجميل الشوارع بالأشجار واللوحات الإرشادية وتنفيذ المخططات للمواطنين وتنظيم

الاسواق وتقوم بتصريف مياه الأمطار والمحافظه على نظافة المدينة وتقوم الدولة بتخصيص ميزانية ضخمة للبلدية من أجل التطور وتحسين مظاهر المدن .(لجنة الانتخابات المركزية، 2005).

3. **تطوير الاداء** : هي خطة طويلة المدى لتحسين اداء المنظمة من خلال حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الادارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الاداريين آخذة في الحسبان بنية المنظمة والخصائص التنظيمية لها ، ويركز التطوير الاداري على الخصائص البنوية والتنظيمية للمنظمة ، ويهدف الى زياده المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها في الاداء .(المصري، 2007)

4. **تمكين الموظفين** : هو ذلك العمل المخطط الذي يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة ، ومن خلال تطوير وتحسين ادائهم .(بوشليق، 2014)

5. **انظمة المعلومات الادارية** : مجموعة من الافراد والاجهزة والاجراءات والانظمة الفرعية للمعلومات ، وذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة الدقيقة للمنظمة ومن اجل انجاز الوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة واتخاذ قرارات شبه هيكلية وغير هيكلية بصورة ذات كفاءة وفعالية .(شوقي، 2008)

6. **نظم المعلومات** : مكونات مُتجمعة ومرتبطة مع بعضها البعض لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها لدعم عملية صنع القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل على مستوى المنظمة بحيث تصبح واضحة للإدارة كما تساعد الاداريين والعاملين في تحليل المشاكل واستيعاب المواضيع الصعبة.(العمرى ، 2009)

7. **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة. (صيام، 2010)
8. **قنوات الاتصال:** هي عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات ، كما انها عملية نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة وخارجها. (شوقي ، 2008)
9. **الجانب التكنولوجي:** هي استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية والتي تستخدم بغرض اداء المهام وتحقيق اهداف المؤسسة. (حسين، 2010)
10. **الجانب الاداري:** هو الجانب المرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية مثل اعادة الهيكلة والتغيير والتجويد الشامل والتخطيط الاستراتيجي ، سعيا الى تطوير اداء المؤسسة ، من خلال رفع قدرتها وسرعتها في الاداء. (مرسلي ، 2011)
11. **الهندرة:** اعاده تصميم جذري لعمليات الاعمال الإدارية لتحقيق بعض التحسينات والتطوير وبالأخص من ناحية التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (حسين ، 2010)

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1-1-2 تطوير الاداء

1-1-1-2 تعريف الاداء

يعرفه شوقي بأنها المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها ، فالأداء يتمحور حول الأهداف المخطط لها ، و الأداء يتكون من قسمين ، القسم الأول هو المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء والذي يتمثل في النتائج التي تريد الإدارة الوصول اليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم توجيهها لهذا الغرض اما القسم الثاني فهو الإنجاز الفعلي أي الأداء الذي تم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فتره زمنيه محدد. (شوقي ، 2008) ترى الباحثة ، ان الأداء مرتبط بالأهداف التي تضعها المؤسسة ، والوصول الى مستوى الأداء المطلوب مرتبطا في النسبة التي تحققها المؤسسة من تلك الأهداف.

ان الاداء يتجسد بمستويات من الكفاءة والفعالية ، من منطلق ان عملية انجاز الأنشطة والمهام يجب ان تكون بكفاءة وفعالية ، فالكفاءة تقيس جوده عمليه تحويل المدخلات او الموارد الى مخرجات او نتائج وفق معايير محدده للتكلفة والوقت والجودة ، والاستخدام الامثل للمدخلات او الموارد المتاحة لزياده او تعظيم النتائج ، لذا تتحقق الكفاءة من خلال اعلى نتائج من خلال قدر محدد من الموارد .(شوقي،2008)

اما الفعالية ، هي العلاقة النوعية بين المدخلات والمخرجات بغض النظر عن التكلفة ، أي قياس مدى جوده النتائج بما يؤدي الى تحقيق الاهداف .(صيام ، 2010)

الحكومات الحديثة بدأت العمل بخطى متسارعة لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة ، من خلال الاهتمام بتطوير الأداء في الحكومة بغية تقديم الخدمات في افضل صورة ، وذلك من اجل

مواجهة الكثير من التحديات ، وأهمها : تعدد الأهداف ، تزايد حاجات المجتمع وتنوعها ، وندرة الموارد .(شوقي ، 2008)

لقد عرفت صيام، تطوير الاداء بالجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ، ووضع معايير واضحة ومقبولة يسعى الجميع للوصول اليها وهي عملية اداريه تتكون من اربع عناصر رئيسيه ، تخطيط الاداء، تنظيمه و توجيهه وتقييمه .(صيام،2010)

2-1-1-2 اهم سبل تطوير الاداء

ان اهم سبل تطوير اداء المؤسسات الحكومية ، يتم من خلال اولاً: زيادة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية ، ثانياً : تطوير الادارة العامة ، ثالثاً: حفظ الأمن ،رابعاً : تنظيم قطاع الاتصالات ، والخدمات . (فضل، 2009)

قد تتعرض الحكومات لضغوط مستمرة لتقديم افضل الخدمات ، مثل شح الموارد ، لذا سعت الحكومة الى زيادة الكفاءة والفعالية في جميع نواحي القطاع العام .(فضل ، 2009) كما ان تطوير الاداء الحكومي قد يواجه ايضا صعوبات مرتبطة بطبيعة ونوعية الخدمة المقدمة ، فان الحكم على جودة الاداء ينبع من قدرة الوحدات على القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء (عبود، 2009) .

يقول فضل ، انه يستوجب على الحكومات ان تعمل بروح ومنهج منظمات الاعمال وان تتجه نحو حتمية التغيير والتطوير ، حيث ان تطوير الاداء يساهم في ربط اداره الأداء بأهداف واستراتيجيات الجهات الحكومية ، وذلك من اجل الوصول الى تحقيق التميز ورضا المتعاملين .(فضل، 2009)

2-1-1-3 مبادئ ادارة الاداء

وضع كل من (اسبورن وجابلر،1991) في كتابهما اختراع الحكومة ، اهم تسعة مبادئ

يجب ان تقوم عليها الادارة الحكومية الحديثة ، وتتمثل في المبادي التالية :

1.حكومة حافزة : وظيفتها التأكد من ان الخدمات المفترض تقديمها قد قدمت بأعلى مستوى

وأقل تكلفة .

2.حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية : تقوية المجتمعات المحلية ،يجعلها مالكة للخدمات

التي تقدم اليها ،وتكون اكثر التزاما نحو الاعضاء والمستفيدين و الملاك واصحاب المصلحة .

3. حكومة تنافسية : لان المنافسة تخلق الخدمة الافضل ويأتي دور الحكومة كمراقب على

جوده الخدمة.

4.حكومة مبنية على استراتيجية : أي مبنية على رؤيا ورساله وذلك لتحقيق الاغراض

الأساسية ، ومن هنا لابد ان تكون رسالة واضحة وموجهة .(غابليير، 1991) ، التخطيط

الاستراتيجي يساعد في دعم الادارة نحو اللامركزية وصنع القرار ، وتساعد ايضا على تحسين

عملية تبادل المعلومات الداخلية و الخارجية للتقليل من الجهود الزائدة وتخفيف الابعاء الإدارية،

وتحويل المؤسسة الى مؤسسة متعلمه قادره على التكيف السريع .(صيام،2010)

ترى الباحثة، ان التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة خارطة توضح للمؤسسة الحكومية طرق

عملها وبالتالي تعتبر السبيل الامثل لتحقيق تطوير الاداء .

5.حكومة موجهة بالنتائج : هي من الاساليب الحديثة فلا بد ان تسعى الحكومة للحصول

على النتائج الحقيقية والتركيز على المخرجات .

6.حكومة تدار بالعميل : التركيز على احتياجات المستهلك لان التركيز على اليه تقديم

الخدمات الموجهة باحتياجات العميل هو الأساس في تحقيق الجودة الشاملة .

7.حكومة ادارية منشئة : بمعنى انها تهتم بتحقيق ايرادات اكثر من الانفاق ، وذلك من

خلال اعمال حكومية لا تحقق ايرادات ، واعمال حكومية اخرى تحقق ايرادات .

8.حكومة متوقعة للأحداث : أي انه يجب التركيز على الوقاية للتقليل من المشكلات .

9.حكومة لامركزية : أي استخدام التمكين وتفويض الصلاحيات ، والتي تساعد على اطلاق

الطاقات الإبداعية والابتكار وتحمل المسؤولية .(غابيير ، 1991)

ترى الباحثة: ان اهم ما تريده الحكومات الحديثة ، من اجل تطوير ادائها بالشكل الامثل هو

تطبيق اللامركزية في الدوائر الحكومية والتي تخلق روح الابداع لدى الموظفين ، والاهم من ذلك

خلق الرغبة في العمل لديهم وبالتالي تؤدي الى تطوير اداء المؤسسة الحكومية، ايضا من المبادئ

الاخري هي التركيز على العميل والتي تعتبر نقطة جوهرية حيث ان الخدمة مقدمة له ،فمن خلال

التركيز على العميل، يتم بلورة الخدمة بالشكل الافضل و التي تؤدي الى رضاه التام .

2-1-1-4 خطوات تحسين وتطوير الاداء

وضعت صيام (صيام، 2010) خطوات لتحسين وتطوير الاداء :

اولا: تحليل الاداء اي تحليل الوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في اداء وعمل المؤسسة

ثانيا: البحث عن جذور المسببات اي تحليل الفجوة بين المرغوب والواقعي من الاداء ، حيث

يجب التعامل مع المشكلة من جذورها، وهذا سيؤدي الى نتائج افضل لذا تحليل المسببات هو

الربط بين الفجوة في الاداء والاجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الاداء .

ثالثا: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة وهي طريقه منتظمة وشامله ومتكاملة للاستجابة

لمشاكل الاداء ومسبباته ، وتحتوي على مجموعه من الاجراءات تمثل عدة وسائل لتحسين الاداء

وتكون متناسبة مع وضع المؤسسة ،ويتم تقييم نجاح المؤسسة بقياس مدى تقليل الفجوة في الاداء

والتي تقاس بمدى تحسن الاداء .

رابعا التطبيق : بعد اختيار الطريقة يتم وضعها في حيز التنفيذ ، ووضع نظاما للمتابعة ، لضمان تحقيق فاعلية وكفاءة المؤسسة .

خامسا مراقبه وتقييم الاداء : هذه العملية مستمرة ، لان بعض الحلول لها اثار مباشره على تطوير وتحسين الاداء ، يجب ان يكون هنالك وسائل مراقبه ومتابعه ، لتوفير التغذية الراجعة ، ولتقييم التأثير الحاصل على محاوله سد الفجوة في الاداء .(صيام ، 2010)

2-1-1-5 جوانب في تطوير الاداء

2-1-1-5-1 الاداء الوظيفي للموظفين وتطويره

يشكل الاداء والسلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات دوراً اساسياً لتحقيق اهدافها ، وبالتالي تبرز اهميه تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة في المؤسسة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه ، ومن ثم ممارسة الصلاحيات ،والتي تؤدي الى جودة الاداء وحسن التنفيذ والخبرة التقنية المطلوبة للوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة ، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص .(الزطمة،2011)

كما يعتبر الاداء الوظيفي من اهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويعبر عن مدى كفاءة العامل او بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في هذا العمل ، ويرتبط ايضا بالمرجات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، والسعي حول ايجاد حلول متعلقة بالأداء الوظيفي ، مثل البحث عن قيادات جديده واعادة تصميم هيكلها التنظيمي ، ومحاولة اشراك العاملين في صنع السياسات ، واستحداث نظام حلقات الجودة ، ووضع انظمة حوافز للجهود الفردية والجماعية ، ووضع اساليب تركز على تحقيق غايه واحده الا وهي تحسين الاداء.(العمرى،2009)

2-1-1-5-1-1 عناصر الاداء الوظيفي

يتحدث (العمرى، 2009) عن عنصرين يتكون منهما الاداء الوظيفي وهما :

1. عنصر الخصائص الفردية: وهي قدرات الشخص التي يتصف بها من عقليه وجسديه ومهارات ودوافع ورغبات، كما تلعب معتقدات هذا الفرد واتجاهاته وتصوراته دورا هاماً وخطيراً في تكوينها وتوجيهها .

2. عنصر الخصائص الموقفية: وتمثل كل ما يتعلق ببيئة التنظيم الذي يعمل به الفرد الموظف وكذلك البيئة الخارجية التي يعيش فيها هذا الفرد ويتأثر بها كالبينة الاجتماعية (العمرى ، 2009).

ترى الباحثة: ان الأداء الوظيفي وهو عبارة عن سلوكيات العامل والواجبات والمهام والتي يقوم بها، والنتائج التي ينجزها والتي تكونت نتيجة تفاعل الخصائص الفردية مع الموقفية، بحيث تتعلق هذه النتائج والسلوكيات باطار الوظيفة التي يشغلها العامل بما تحتويها من واجبات ومهام. يجب استخدام كافة سبل التمكين للموظفين من خلال التدريبات، وايضا من خلال ايجاد سبل التعاون بين القيادات والموظفين ، وقياس الاداء ، لان تطوير المؤسسة هو الاساس للزبون وهم عبارة عن الأصول الحقيقية للمؤسسة.

تطوير الاداء وتحسينه مرتبط بما يعرف بالمنظمة المتعلمة learning organization ، أي انها تركز على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين ، وتحقيق التعلم الجماعي و المستمر للوصول الى النتائج المرغوبة.(الزطمة ، 2012)

ترى الباحثة ، بأن تطوير اداء الموارد البشرية هي منهجيه قائمه على تكامل اعمال المؤسسة وتتاسقها والقدرة على تحفيز عاملها ، وذلك من اجل الوفاء بالتزاماتها وعودها التي قطعتها لأصحاب المصلحة ،ويتم العمل على اساس واضح ، مبني على اساس التغذية الراجعة

وفق احتياجات العمل وتوقعات المتعاملين ، ان تطوير اداء الموارد البشرية لا يقتصر فقط على القيام بمهام الموارد البشرية فحسب وانما المساهمة في تحقيق النجاح المؤسسي بشكل كامل .

2-1-5-1-1-2 دور التمكين في تحسين الاداء

ترتبط المنظمة المتعلمة بمفهوم التمكين وهي تعني التزويد المستمر لكافة أفراد المؤسسة ، بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما ، ايضا تعرف بانها عمل مخطط يتكون من برامج مصممه من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين ادائهم.(عبود ، 2009)

يؤثر تمكين الموظفين على ، اولاً: رفع مستوى الاداء من الناحية الكمية والنوعية، ثانياً: تقوية العلاقات الإنسانية بين الافراد ، ثالثاً: تعزيز الشعور بالانتماء والولاء ، رابعاً: تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل .(الامين ، 2015)

2-5-1-1-2 تكنولوجيا المعلومات

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف انواعها ، موجه من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي المقدمة الثورة المعلوماتية والتقنية ، والتي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة ، والاستخدام الامثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في التقنيات التكنولوجية ، ومع التطورات اصبحت المعرفة تمثل العامل الاقوى والاكثر تأثيرا في نجاح المنظمة او فشلها.(حسين ، 2010)

2-2-5-1-1-2 تكنولوجيا المعلومات

عرف المجلس الاستشاري للبحوث التطبيقية في بريطانيا مصطلح تكنولوجيا المعلومات ، بانه يتناول المجالات العلمية والتكنولوجية والهندسية اضافة الى اساليب الإدارة المستخدمة في

معالجة المعلومات وتطبيقاتها للحاسبات الالية وتفاعلها مع الناس والآلات كذلك الامور المرتبطة بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

وعرفها حسين ، هي بمثابة سلاح للمنظمة لتحافظ على ميزتها التنافسية مع بقية المنظمات الاخرى ، وتعمل على اتخاذ القرارات الصائبة .(حسين ، 2010)

ترى الباحثة: ان تكنولوجيا المعلومات تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام التكنولوجيا لزياده معدل الاداء ومن اهم مميزات تكنولوجيا المعلومات هي السرعة العالية في الاداء و توفير اتصال دقيق وسريع بكلفه اقل ، وتخزين كميات كبيرة من المعلومات ، وسهولة الوصول اليها ، وزياده كفاءه وفاعليه الافراد العاملين .

من اهم سبل التطوير الاداري من اجل تطوير اداء المؤسسات الحكومية يجب استخدام ما يعرف بإعادة هندسة العمليات الادارية ، و نستطيع ان نعرف اعادة هندسة العمليات الادارية بانها (اعاده تصميم جذري لعمليات الاعمال الإدارية لتحقيق بعض التحسينات والتطوير وبالأخص من ناحيه التكلفة والجودة والخدمة والسرعة) ومن خلالها يتم التركيز على ادارة المعلومات والتي توفر الامان والسرعة في التخزين والنقل والايصال لمن يحتاجها ، حيث ساهمت كل من ادارة المعلومات والتكنولوجيا في وضع اطار شامل تم الاستفادة منه في تطوير اداء المؤسسات وذلك من اجل اضافة قيمه للعمل ،من اهمها تعظيم رضا العميل . (حسين ، 2010)

ترى الباحثة: ان الاعمال الإلكترونية تستند الى تكنولوجيا المعلومات والتي تمكن المؤسسة من تقديم وتنفيذ الخدمة بالشكل الامثل ، وايضا تتجه نحو توجه اخر وهو متعلق بتسيير أنشطة المكاتب وعلاقات الزبائن.

2-1-1-5-3 الجانِب الاداري والمادي والمجتمعي .

يعتبر تحديث المنظمات وتطويرها من اهم قضايا الادارة وبالأخص ما يعرف بالتطوير الاداري ، ويرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل اعاده الهيكلة والتغيير والتجويد الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي ، والتطوير الاداري وهو عبارة عن خطة طويلة المدى لتحسين اداء المنظمة عن طريق حلها للمشاكل والبحث عن التجديد والتغيير للممارسات الإدارية ، آخذين بالاعتبار بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها ، يحدث هذا التحسين تدريجياً ، سعياً نحو الكمال ، من خلال الاستناد الى معايير رقبه الاداء والتركيز على الابداع وتشجيعه ، ومصادر التحسين و هي (العاملين وهم مورد الابداع والأفكار الخلاقة) ، التغذية الراجعة ، التمييز التنافسي وفلسفه التحسين ، وهي الالتزام من قبل الإدارة العليا في اجراء التحسينات وتحقيق الرضا الكامل للزبون ، كما يتطلب التطوير الاداري التزام الموظفين ، سهولة تدفق العمليات وتقليص الوقت والجهد ، وهنا تأتي رغبة العاملين بالتحسين المستمر ، و تقع على عاتق الإدارة مسؤوليه توفير متطلبات النجاح والتحسين المستمر. (الشبلي ، 2011)

يعتبر التطوير الاداري ، اسلوب للحياة يمكن ان يحدث في منظمه صغيره او كبيره ، حكومية او غير حكومية ، تقدم خدمه او تصنع سلعه ، فهو نمط فكري او فلسفه ادارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفيه انجاز نتائج ملموسه للمنظمة لتحقيق التوازن واشباع احتياجات الاطراف كافه سواء من أصحاب المصلحة او المجتمع ككل ، في اطار ثقافه من التعلم والابداع والتحسين المستمر ، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة ، بمعنى انه لا يمكن تصور منظمه ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الاداء في المجالات الاخرى ، فالتوازن والتشابك سمتان اساسيتان في التميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما: ان غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز والآخر ان كل ما يصدر عن

الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، وهما مكملتان لبعضهما البعض . (ال مزروع ، 2010)

2-1-1-3-5-1-1 التنمية الإدارية وعلاقتها بالتطوير الإداري

التنمية الإدارية :

تعرف بانها هي عملية حركية مستمرة متطورة ومتجدده وشامله ومتكاملة تقوم على خمسة أركان.

اولا : معرفة العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة ومعرفة مدى تفاعلها

ثانيا : تنمية الموارد البشرية : ايجاد العنصر البشري المؤهل الذي تترجم به اهداف الإدارة

الى افعال ، والوصول الى النتائج المطلوبة باقل وقت وكلفه ممكنة .

ثالثا : تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب انشطه الإدارة ، وايجاد قنوات اتصال

سليمه ونظام معلوماتي فعال .

رابعا : دراسة اجراءات واساليب العمل ، والعمل على تبسيطها وكسر الروتين والبيروقراطية.

خامسا : تحديث الأنظمة بحيث تتناسب مع البيئة وتواكب العصر . (دليل برنامج دبي

للتميز الحكومي، 2015)

مفهوم التميز والتطور يدور حول ثلاثة محاور رئيسه في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك

على النحو التالي :

اولا : التميز والتطور بناء على ممارسات المنظمة : ان مفهوم التميز يشير الى المهارة في

اداره المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعه من الممارسات الأساسية التي تشتمل على :

التركيز على النتائج ، الاهتمام بالعملاء ، القيادة وثبات الهدف، اداره العمليات واشراك الافراد

التحسين المستمر والابداع ، المنفعة المتبادلة بين الشركات ، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره .

ثانيا : التميز والتطور على اساس تفوق المنظمة على مثيلاتها : يشير الى منظومه متكاملة لنتائج اعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية ، التي تقودها الى التفرد والتفوق على غيرها من المنظمات في الوصول الى اهدافها .

ثالثا : التميز والتطور من خلال تحقيق اداء يفوق توقعات العملاء، يشير هنا الى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من اجل تحسين وتطوير اداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به (ال مزروع،2010)

تري الباحثة: ان توجيه ادارة المؤسسات الحكومية نحو التميز يتطلب ان تكون بيئتها التنظيمية مهيأة لذلك، من خلال تنميه راس المال البشري الفكري والمادي ،و السعي من اجل تغيير افكار القيادة نحو حتميه التغيير ، واستخدام مبادئ الإدارة الحديثة ، التي من خلالها يتم تقديم خدمات حكومية متميزة .

2-1-2 الخدمات

2-1-1-2 مفهوم الخدمة:

يرتبط مفهوم الخدمة بوجود الانسان وهذا يعني وجود طرفين طالب الخدمة مقدم الخدمة ، مما يعني وجود حاجة لطرف او جهة معينة لمنفعة متوفرة لدى طرف او جهة اخرى ، لذا فالخدمة نشاط او عمل ينجز من اجل غرض معين ، وقد يكون هذا النشاط في عدة مجالات مختلفة ، لذا فان الخدمة نشاط معنوي او سلعة متغايرة وغير نمطية في الغالب ، ولأنها تنتج وتستهلك في الوقت نفسه وتتطلب تفاعلا واتصالا بالعميل وان ملكيتها لا تتغير ولا تنقل ، ولا يمكن اعاده بيعها ولا تخزين ، ولكن نظام تقديم الخدمة ينقل او يصدر .(نور الدين،2007)

ترى الباحثة: ان الخدمة تمثل تلك الجهود التي تقدمها المنظمة لتحقيق احتياجات خاصة للعملاء ، ولا تهدف المنظمة بالضرورة من تقديم تلك الخدمة الى العملاء تحقيق منفعة مادية مما يتيح لها بناء موقعها الخاص في عالم المنافسة مع المنظمات الاخرى التي تقدم الخدمة نفسها ويرتبط المستوى الذي تقدم به الخدمة بالتطور الثقافي والاجتماعي لطالبي ومقدمي الخدمة .

2-2-1-2 خصائص الخدمة :

(نور الدين ،2007) هنالك مجموعة من العناصر واهمها:

1. غير ملموسه وغير محسوسة ولا يمكن ادراكها ماديا .
2. صعوبة فصل الخدمة عن مقدمها فهي تنتج وتقدم وتستهلك في الوقت نفسه وبالتالي لا يمكن تخزينها او اعاده الانتفاع بها في وقت ولاحق .
3. تمتاز بعدم التجانس مما يعني انه من الصعب حتى على مقدمي الخدمة تنميط مستوى ادائها او توجيهه، في كل مره يقدمون فيها تلك الخدمة للعملاء.

4. مقدم الخدمة يصنع الخدمة ويقدمها وفقاً لحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ، وبالتالي فان العميل يساهم بشكل فعلي في انتاج الخدمة ، فالبيانات التي يقدمها طالب الخدمة (العميل) عن نوع الخدمة التي يحتاجها وشكلها تساهم بشكل كبير في مدى نجاح مقدم الخدمة في تأدية الخدمة بالكفاءة المطلوبة .

5. على مقدمي الخدمات الاهتمام الشخصي بالعملاء عند تقديم الخدمة ، وذلك لان الخدمة تعد شخصيه وعامه في الوقت نفسه ، أي بمعنى انها تقدم للشخص بشكل منفرد ، وقد تقدم لمجموعه من الأشخاص يشتركون في الخدمة نفسها في أن واحد.

6. يعتمد تقديم الخدمة على التفاعل البشري المباشر بين مقدم الخدمة ومنتلقيها في حينها ، ولذا فان على مقدم الخدمة الحرص على خلق الانطباع الاول والايجابي لدى منتلقي الخدمة من خلال حرصه على جودة تقديم الخدمة في لحظتها .

7. لان رغباتنا كبشر غير محدودة وثابته ، فان عملية تقديم عرض الخدمات عملية مرنة تمكن من تطوير الخدمات الحالية وتحسينها وكذلك ابتكار خدمات وطرق جديده تؤدي الى الحصول على اقصى درجات رضى العميل بما يحقق توقعاته .(نور الدين ،2007)

ترى الباحثة: ان من اهم خصائص الخدمات ايضا انه يجب تبني الافكار الإبداعية في تقديم الخدمات والتي تساعد بشكل كبير عملية جذب منتلقي الخدمة وكسب رضاهم وولائهم .

2-1-2 مفهوم جوده الخدمة :

يعود مفهوم الجودة الى طبيعة الشخص او الشيء، الى الكلمة اللاتينية quality ودرجة صلاحيته ، وكانت تعني قديما الدقة والاتقان ، فالدين الاسلامي الحنيف اعطى اهتماما واسعا في التأكيد على العمل الجاد والنافع ، وهو ما نصت عليه الآية الكريمة (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (التوبة 105)، اما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالاحاديث

الشريفة التي تعظم العمل ، فيقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم (ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه) رواه البيهقي عن عائشة .

اصبح واضحا ان جوده الخدمات امر ملح يواجه المؤسسات المختلفة ، فلم يعد يكفي مجرد الايمان بأهمية وتقديم خدمة ذات جوده متميزة ، وانما يتطلب سعي الادارة الى الاهتمام بشكاوى العملاء واقتراحاتهم ، ومعرفة انطباعاتهم عن الخدمة المقدمة ، وتطوير جوده الخدمة ، والارتقاء بمستواها ، حتى تصل الى التميز الذي يطمح اليه مقدمو الخدمة والمستفيدون منها على حد سواء.(الهلسة، 2013)

2-1-2-4 عناصر اختيار جوده الخدمات :

توجد ثلاثة عناصر رئيسة تدخل في اختبار جوده الخدمات وهي : المطابقة للهدف ، درجة الاستجابة ، والمطابقة للمواصفات ، ويمكن ان تصنف الجودة حسب عناصرها الرئيسية الى ثلاثة انواع (جودة المستهلك ، جوده مهنيه ، جودة العمليات الادارية) .(الهلسة،2013)

2-1-3 رضا العملاء

2-1-3-1 مفهوم رضا العملاء:

هو مفهوم غامض يصعب قياسه ، والمظهر الفعلي لدرجة الرضا قد يختلف من شخص لآخر ومن خدمه الى اخرى ، ان حالة الرضا تعتمد على عدد من المتغيرات النفسية والجسدية ، التي تترايط مع سلوكيات الرضا على حد سواء ، مستوى الرضا يمكن ان يختلف تبعا لخيارات اخرى لدى متلقي الخدمة وتبعا للتوقعات التي يمكن لمتلقي الخدمة مقارنتها بخدمات المنظمة ، ويعرف رضا العملاء (بأنه العلاقة الطردية بين ما يتوقعونه وبين ما يحصلون عليه) نستنتج بان الرضا عبارة عن شعور واحساس نفسي يعبر عن الفرق بين اداء السلعة او الخدمة المدركة وتوقعات العميل ، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات

الاداء اقل من التوقعات ... اللاجودة. العميل غير راض .

الاداء يساوي التوقعات الجودة . العميل راض.

الاداء اكبر من التوقعات الجودة العالية . العميل راض جدا . (Forrester

(consulting,2013)

ترى الباحثة: ان المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين العميل

والمؤسسة وبالتالي يخلق هذا نوعاً من الارتباط و الولاء والوفاء للمؤسسة .

2-3-1-2 اهمية قياس رضا العملاء

تتعرض المنظمات الحكومية لكثير من الصعوبات في تحقيق رضا العملاء ويتأثر رضا

العملاء سلبا او ايجابا بالخدمات المقدمة لهم ،وبالخبرات السابقة والانطباع المتكون لديهم من

خلال ما يسمعه كل منهم من غيره من وسائل الاعلام ومن هنا فان وجود معلومات كافية عن

العملاء ومعلومات عن مدى رضاهم عن الخدمة سوف يحد من تلك الصعوبات ويقود الى ارضاء

العملاء.(هلسة،2013)

من اهم دوافع قياس رضا العملاء الطلب المتزايد على تحسين الخدمات وتطويرها في

القطاع الحكومي وكذلك ارتباط الجودة بالرضا ،فالجودة تتطلب عمل الاشياء بطريقة صحيحة ومن

اول مره، ومع تصاعد طلبات المستفيدين من الخدمات الحكومية ارتفع مستوى الجودة المطلوبة من

قبلهم.(هلسة،2013)

للوصول الى تحقيق التميز ورضا للعملاء ، ينبغي من القيادة الإدارية للمؤسسات الحكومية

تحديد متطلبات المستفيدين والسعي لتحقيقها ، وكذلك ضمان التحسين المستمر ، الى ان تكون

المقاييس جزءا أساسيا من اجراءات تحقيق الجودة ، كما ان تحقيق رضا العملاء هو افضل

اسلوب للبقاء والمنافسة ،وان الإدارة الحكومية يجب ان تتبذ الفكر البيروقراطي الذي ينظر الى العميل بانه صاحب حاجه ، وهذه الحاجه لا يمكن الحصول عليها الا عن طريق الإدارة الحكومية ، فالعملاء هم سبب وجود الإدارة الحكومية ، حيث يتوقف نجاح أي دائرة في تحقيق الجودة في خدماتها على رضا لعملاء ، وهو المقياس الذي يجب ان تسترشد به لقياس مدى نجاحها في تحقيق الجودة للجماهير والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لهم .(هلسة ، 2013)

ومن اجل ايصال الخدمة بالشكل الافضل وايضا الحصول على الرضا يتوجب سهوله دخول المؤسسة للزيائن ومعلوماتهم وذلك من اجل فهم المواطنين ومعرفة الوضع ، والتفاعلات السابقة للمواطنين وذلك من اجل شخصنه الخدمات والتميز في الخدمة والخبرة ، وايضا يساعد في تبسيط العملية (Forrester consulting,2013) .

ترى الباحثة: ان هذا الامر يساعد على زياده انتاجيه المؤسسة وكفاءه العمل والخدمة وايضا تقليل حجم العمليات والتكلفة وفي نفس الوقت زياده رضا الزياائن .

يقاس رضا العملاء من خلال الاتصال المباشر بالعملاء ، واجراء الدراسات والزيارات الميدانية لهم لاستطلاع آرائهم ، ومن اجل تعميق فكره التوجه للعميل ، يتطلب ذلك اعتماد الوسائل والاساليب العلمية الدقيقة كافة لقياس رضا العملاء ، وانشاء نظام معلومات العملاء ، والحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم والتعرف عليهم والحرص على تنمية العلاقات معهم من خلال التواصل معهم ، حيث يترجم الى استراتيجيات وخطط تحقق التحسين المستمر وارضاء العملاء .(هلسة ، 2013) ايضا يتم استخدام تقنية التغذية الراجعة لتطوير العمليات ،وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة ، وهذا ما يعظم دور الزياائن في ابداء ارائهم واخذها بعين الاعتبار ، فهي تعتبر بمثابة اليه تطويره مستمرة ، وهي وسيله من اجل الدمج بين جودة الخدمات وتوقعات الزياائن ولكن من الصعب الاعتماد على التوقعات في تقديم الخدمات ، بل يجب

استخدام كافة الوسائل المتاحة لمعرفة احتياجات العملاء وذلك لتوصيل افضل خدمه ، بما لا يتعارض مع احتياجات العمل وإمكانياته ، فالعمل او المؤسسات تركز على التكلفة بشكل رئيس، ولكن هنالك جدلية واضحة بين الموائمة بين احتياجات العمل وبناء قاعده الزبائن . (Forrester consulting,2013)

2-2 مراكز خدمات الجمهور

2-2-1 مقدمه:

المجتمعات المتكاملة هي تلك المجتمعات التي تبحث عن الرفاهية لمواطنيها ، ولا يتم تحقيق هذا الهدف الا من خلال التعاون بين كل من الحكومة ممثله بكافه مؤسساتها وبين المواطنين الذين يبحثون عن الطرق التي تساهم في رفاهية المجتمع ، في كثير من المجتمعات يتم معاملته المواطنين بالتساوي ، وان هنالك علاقه تبادلية فيما بينهم وبين الحكومة، بمعنى اخر ان على المواطنين مسؤوليات وبالمقابل لهم حقوق ، وهي مدركه ويتم احترامها ، وهذا ما يعرف بالمواطنة الفعالة. (Oliveira، 2009)، فقد تظهر بعض المؤسسات الحكومية شيئا من الضعف ، خاصة في تفاعلها وعلاقتها مع المستفيدين ، من خلال بعض الاجراءات الإدارية ، فالمواطن يحتاج الى التفاعل مع عدد من المؤسسات التي تقدم الخدمات وذلك من اجل انهاء بعض الاوراق ، والكثير من المواطنين يعانون من عدم معرفة كافة الخدمات المقدمة بالدوائر الحكومية ، وهذا ما يتطلب عمليه التعاون وايجاد شبكه ضرورية وذلك من اجل ادراك المواطن لحجم ونوعيه الخدمات المقدمة في كافه الدوائر الحكومية وعدم اختلاطها وتشابكها (Contiades, 2007) ولكن المجتمعات المستقبلية تقف على مثل هذه الاجراءات ، لذا فان الخدمات العامة تلعب دوراً مهماً واسباسياً في تحقيق هذا الهدف وهو هدف المواطنة الفعالة.

ان الطريقة الأساسية للحصول على المواطنة تأتي من خلال تقديم الخدمة ، وهو الوقت المناسب للتعامل مع الاجراءات الموجودة ، وهذا يفيد بالطبع الموظفين وايضا المؤسسات والتي تقوم بتسهيل وتقشير عمليه الاجراءات لتقديم الطلبات او أي خدمه من الخدمات العامة ، حيث يتم تسليم هذه الخدمة بشكل صحيح وبكل تجرد والتي تؤكد رساله الاحترام والكرامة للمواطن .

ومن اجل المواطنة يجب ان تكون فرصه الحصول على الخدمات متساوية ويتم التعامل مع المواطنين بالتساوي ، لذا قد يواجه المواطنين بعض المعوقات التي قد تعيق عمليه الحصول على الخدمة بالشكل المطلوب ، مثل عدم ادراكهم للخدمات الواجب تقديمها لهم ، او تكلفه الخدمة قد تكون عالية او بعيده عن متناول ايديهم ، فقد اصبحت الحاجه الى توفير خدمات ذات جوده و كفاءة وفعالية عالية للجمهور اكثر اهميه في الوقت الحاضر ، لذا لجأت الادارة التقليدية والبيروقراطية غير القادرة على تلبية الاحتياجات بشكل فعال للمواطنين ، الى البحث عن ممارسات جديده تهدف الى تطوير الخدمات المقدمة وتحسينها من خلال تبسيط الاجراءات للتخلص من النظم البيروقراطية بحيث ترتبط الخدمات اكثر باحتياجات المواطنين ومؤسسات المجتمع المختلفة ، لذا وجب اخذ مجموعه من الاجراءات وذلك من اجل ازاله المعوقات وتعزيز امكانيه الوصول للخدمات لذا تم اختراع او انشاء ما يعرف بمراكز خدمه الجمهور (Oliveira,2009) وقد تم التوجه نحو تقديم خدمات للمواطنين عن طريق مراكز خدمات الجمهور وذلك من اجل عقلنه ومركزة وتوسيع نطاق الخدمات (Bryden,2007) بحيث يتم تقديم خدمات متعددة من نقطة اتصال ومكان واحد والذي يضمن تقديم خدمه افضل واداء اكثر فاعليه مما يوفر الوقت والجهد على المواطنين بدلا من التنقل بين اقسام المؤسسات المختلفة . (ramage,2007)

تقوم المؤسسات العامة بتقديم الخدمات العامة للشعب او لجماعات محدده على اختلاف طبيعة المؤسسة الحكومية ، ويجب ان تأخذ بعين الاعتبار مجموعه من التحديات كحجم الاحتياجات والبعد الجغرافي والظروف الاجتماعية وايضا التنوع السكاني ، مع ضرورة التعامل مع الجميع بالتساوي ، مراكز خدمات الجمهور تعد استراتيجية ابداعيه ، فهي بمثابة توحيد وتعاون وتنسيق بين كافة المؤسسات الحكومية، والسلطات العامة والمركزية وذلك من اجل ايجاد مبدأ المسؤولية المشتركة والتعاون من اجل وضع تعريف شمولي لسياسات واجراءات موحده(Oliveira,2009) وهذا يعتبر من احد الدعائم الأساسية من اجل خلق التعاون بين المؤسسات في نفس المنطقة وايضا بين المحافظات الاخرى من اجل خلق عمل اكثر كفاءة (Contiades,2007) فمن الممكن اتخاذ مجموعه من الخطوات وذلك من اجل التخلص من كافة المعوقات وتعزيز امكانيه الوصول للخدمات ، فمراكز خدمه الجمهور هي احد هذه الطرق من اجل الوصول الى الاستراتيجية الإبداعية .

ان التعاون بين المؤسسات الحكومية من خلال مراكز خدمات الجمهور له فائدة كبيره وذلك من اجل توفير معلومات واضحة ودقيقه وموحده ، وايجاد طاقم عمل مؤهل قادر على اعطاء هذه المعلومات وتقديم الخدمات بجودة عالية ، كما ان العمل المتعاون بين المؤسسات يقوم بزيادة الدقة والتقليل من هدر الوقت في طريقة العمل وتنفيذ الاجراءات ، ومن خلال التنسيق ايضا يتم تقليل كمية المعلومات المتناقضة وغير الكافية، لذا تلعب مراكز خدمات الجمهور دوراً مهماً في تعزيز ثقه المواطن في الادارات العامة والخدمات ، وتقليل الفجوة بين الاثنيين . (Oliveira,2009)

محليا : من خلال النظر الى تجارب الهيئات المحلية فيما يتعلق بتقديم الخدمات للجمهور ، فقد عانت هذه الهيئات من الاليات التقليدية لتقديم الخدمات وما نتج عن هدر الوقت والطاقة

والمصادر حيث تستغرق الخدمة البسيطة التي لا تتطلب أكثر من ساعات لإنجازها اياما متعددة وهنا تبرز اهمية تطوير مراكز خدمات الجمهور ، كنموذج عمل يتضمن مجموعة من الأنظمة بتكامله مفيدة تسهل على الهيئات المحلية ادارة تقديم الخدمات باليات عمل مناسبة توفر الوقت لجميع الاطراف.(دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية ، (2013)

2-2-2 ماهي مراكز خدمات الجمهور

تتميز مراكز خدمات الجمهور بانها تقوم بتقديم الخدمات في مجالات متعددة ، حيث تنتوع مواضيعها في العالم منها ما هو مختص في مجال الصحة ، ومنها ما هو متعلق بجانب المهاجرين ، وبعضها الآخر مختص فقط في مجال المشاريع الاستثمارية ، ولكن الغالبية العظمى هي مرتبطة بالجانب الحكومي المتعارف عليه في عالمنا العربي وبالأخص في جانب الهيئات المحلية ومجال تقديم خدماتها .

لذا تنتوع تعاريف مراكز خدمات الجمهور بناء على نوعيه ومجال الخدمة المقدمة ، ولكن هنالك نقاط تشابه واختلاف فيما بينهم ووجب التنويه عنهم جميعا في هذا القسم.

عرف راماج ، مراكز خدمات الجمهور، هي استراتيجية لتخفيف التحديات التي تظهر في انشاء أي مشروع او أي عمل ، وهي مكاتب تابعه للحكومة قامت بدمج العمليات الأساسية في اقسام او دوائر او حتى وزارات منفصله ووضعها في موقع واحد والهدف منها هو القيام بتزويد الخدمة للجهة المعنية بشكل اسرع واسهل واقل تكلفة ، مما يخفف من العراقيل التي قد تقف في عمليه تسجيل أي اجراء او أي مشروع . (ramage,2007)

بينما عرفها اوفريل، بانها مراكز تعطي المواطن او الزبون نقطه دخول وحيد للتعاملات المعلوماتية والخدماتية، وتحتوي على عناصر اساسيه عند تقديم أي خدمه مثل السرعة، التركيز

على المواطن ، اختيار المكان المناسب ، ذات فاعليه وذات فائدة للمواطن واخيرا هي متكاملة .
(ofarrel,2010)

بينما عرفها برادين ، مراكز خدمات الجمهور هي شراكه او انخراط في المجتمع من اجل تقديم الخدمة ، الهدف الاساسي منها هي وصف افضل للاحتياجات ، وذلك من اجل التأكيد على رؤيه استراتيجية موحده من اجل التنفيذ ، والعمل والتفكير بشكل متعاون والعمل على ارض الواقع وذلك من اجل تطوير عمليه تقديم وتوصيل الخدمة .(Bryden ، 2007)

عرفها اوليفيريا ، بانها عملية التكامل والتعاون بين مجموعه من المؤسسات ، كانت في القديم موجوده في اماكن مختلفة وتقوم بعملها وفق برامج مختلفة ،حديثا تم تجميعها من اجل تقديم خدمه وتلبيه احتياجات المواطن .(Oliveira 2009,)

وعرفها كونتيدياس ، مراكز خدمات الجمهور عباره عن التكامل واعادة هيكله خدمات الجمهور من خلال وجهة نظر الجمهور ، وذلك من خلال انهاء اعمال الجمهور في مكان واحد ، ومن خلال التعامل مباشره مع الجمهور او من خلال وسائل الاتصال المتعدده ، الهدف الاساسي من مركز خدمات الجمهور هو تجميع الخدمات تحت سقف واحد من اجل مشاركته التكلفة وجعلها اسهل للجمهور وذلك للحصول على اكبر عدد ممكن من الخدمات في موقع واحد ، كما انها تقع تحت اشراف اداره واحده تقوم بإشراف كامل على كافة الخدمات المقدمة ، وهذا ما يوفر الرضا لكافة اطياف الجمهور . (Contiades, 2007)

محليا اجمعت مؤسسات مجتمعات عالمية CHF،على تعريف مراكز خدمات الجمهور، عباره عن مبنى يضم كافة الأقسام التابعة للبلدية في مكان واحد، بحيث يتمكن المواطنون من الحصول على كافة الخدمات التي تقدمها البلدية دون الحاجة إلى التنقل بين الأماكن المختلفة، إضافة إلى حصول المواطنين على خدماتهم بمهنية وشفافية عالية ، وذلك بسبب مؤسسة التواصل

بين المواطنين وطاقم البلدية. ولا يمكن التعامل مع هذه المراكز على أنها منشآت فقط، فهي تعتبر أيضاً بمثابة مراكز مجهزة بكافة الأنظمة والمعدات الحديثة التي من شأنها تقديم المعلومات بطريقة آلية، ويتم متابعة هذه المراكز من قبل الهيئات المحلية وايضا من قبل الممولين المشرفين على انشاء المراكز وذلك من أجل ضمان فعالية أعلى واستثمار أدق للوقت المبذول في متابعة المعاملات والخدمات. (مؤسسة مجتمعات عالمية ، 2014)

ومن التعريفات ايضا لمراكز خدمات الجمهور محليا ، فهي تعتبر العنوان الاول والوحيد لتقديم الطلبات للحصول على الخدمات ومعالجتها وتسليمها للمواطن وذلك باستخدام إجراءات مبسطة وسريعة مع الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ، وهي شكل حضاري وعصري لإدارة عملية تقديم الخدمات البلدية للمواطن وبناء العلاقة معه حيث تعتبر نموذجاً لعلاقة الاتصال والتواصل الفعال بين البلدية وجمهور المواطنين (تطوير مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية ، 2013) .

تري الباحثة : ان تعريف مراكز خدمات الجمهور عباره عن استراتيجية تقوم باستخدام مبادئ الادارة التي تدمج بين العلم والفن حيث يتم استخدام الفن بكافه أشكاله من حيث اليه التعامل مع المواطنين وتوصيل الخدمة لهم من خلال مبنى واحد وطاقم ذو مؤهلات عالية يقدم مجموعه من الخدمات ، وذلك للتسهيل وتقليل الوقت والجهد على المواطنين وتقليل تكلفة التنقل بين الدوائر الحكومية او الوزارات المختلفة ، وبالتالي تخفف من التحديات والعراقيل التي تواجه المواطنين لحصولهم على الخدمة المطلوبة ، ويتم استخدام العلم من خلال استخدام احدث وسائل التكنولوجيا وذلك من اجل توصيل الخدمة بدقة متناهيه واستخدام المعلومات الصحيحة دون وجود أي ازدواجيه بالمعلومات المقدمة ، وبذلك يتم التعامل داخل هذه المراكز بكل نزاهة وشفافية ، اذ

ان الهدف الاساسي لكل مركز هي تقديم الخدمة بجوده عالية والحصول على رضا المواطنين اثناء وبعد تقديم الخدمة .

2-2-3 اهداف مراكز خدمات الجمهور

ان الاهداف المتعلقة بمراكز خدمات الجمهور متنوعه ولكن قد تتفاوت حسب موقع وجود مراكز خدمات الجمهور وقد تتشابه هذه الاهداف على اعتبار ان المبدأ لإنشاء مراكز خدمات الجمهور هو مبدأ مشترك .

وفيما يتعلق بالأهداف يمكن اجمالها كما يلي:

تحدث (اوليفيريا،2009) عن مجموعة من الاهداف وتتمثل في التالي :

اولا: تقديم خدمات من قبل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية للجمهور فيما يتعلق بأمور

عده مثل (الصحة، الهجرة، مشاريع استثماريه ، قطاع الشباب فقط ، وغيرها)

ثانيا :الاستجابة للمشاكل المتعلقة بالخدمات وايجاد حلول لها .

ثالثا :هي استراتيجية شموليه في تقديم كافه الخدمات ،بشكل مبتكر وعملي، هدفها الاساسي

هو توحيد المجتمع المدني ، الجمعيات، المؤسسات الخاصة ، والمؤسسات الحكومية وذلك تماشيا

مع مبادئ المسؤولية المشتركة والمشاركة في تعريف سياسه الاندماج . (Oliveira,2009)

اضاف (كونتيداس،2007) مجموعه من الاهداف منها :

اولا: تقديم خدمات ثابتة ، امنه وبيئة مستدامه للاستثمار وللنمو الاجتماعي والاقتصادي ،

وايضا خدمات ذات جوده عالية للمواطنين ، اضافة الى تقديم خدمات على اساس فعالية التكلفة

(cost efficiency)

ثانيا :تحسين التواصل مع المواطن ،وتبسيط الوصول والحصول على الخدمات بغض النظر

عن طبيعة المؤسسة او التنافس بين المؤسسات في اليه تقديم الخدمة .

ثالثا :خلق اماكن لتقديم الخدمات بحيث تكون في متناول يد المواطنين.

(Contiades، 2007)

رابعا : تبسيط الاجراءات على الافراد من دخول العديد من الدوائر الحكومية والتعامل مع العديد من المكاتب وهناك ما يعرف بمراكز خدمات الجمهور الإلكترونية تساعد في التقليل من استهلاك الوقت والتكاليف الإدارية والتقليل من الازدواجية في اعطاء المعلومات. (2009,

(tuempresa.gob.mx

ركزت وزارة تطوير القطاع العام في الاردن على مجموعه من الاهداف والتي اجمعت عليها

معظم الدراسات والتقارير وهي كالتالي :

اولا: السرعة : يهدف مبدا تطبيقها الى زيادة استغلال الوقت من خلال تمكين متلقي الخدمة

من انهاء الاجراءات في مكان واحد وتمكين الجهة الحكومية بالقيام بأعمالها بسرعة عالية بسبب توفر المعلومات المطلوبة في نفس المكان مما يؤدي الى اتخاذ القرارات بسهولة .

ثانيا: الجودة : تهدف الى تحسين جودة الخدمات لتناسب احتياجات المواطنين والمتعاملين

وذلك من خلال تسهيل الوصول الى المعلومات بدون الحاجة الى الاستعانة بمراكز اخرى .

ثالثا : تخفيض التكلفة : تهدف الى جمع كل البيانات في مكان واحد والغاء العمليات

الهامشية غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

رابعا: تقليل الحاجة الى مطابقة المعلومات : يتم ذلك من خلال تقليص عدد الجهات

الخارجية ذات العلاقة بالخدمة وعدد الجهات التي تشارك في تقديم الخدمة مما يقلل من فرص

اختلاف المعلومات والحاجة الى مطابقتها من خلال وجودهم في نفس المكان . (الدليل الارشادي

لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية ، 2012)

محليا : الهدف الاساسي من ايجاد مراكز خدمات الجمهور هو خدمة جمهور المواطنين المستفيدين من خدمات البلدية من خلال توفير الخدمات باقل وقت وجهد للمواطن على اساس المساواة في التعامل مع المواطنين وبشكل عادل وباستخدام افضل وسائل التكنولوجيا المتاحة، ويتسم دور مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية بالوضوح ، حيث يمثل العنوان الاول للمواطن في الحصول على خدمات البلدية التي نص القانون لتوفيرها للمواطن ، ويمكن تلخيص الاهداف من مراكز خدمات الجمهور :

- زيادة مستوى رضا المواطنين بتقديم خدمات سريعة ومتقنه ومتطورة من خلال موقع واحد .
- تحسين صوره البلديات لدى جمهور المواطنين وزيادة الثقة المتبادلة .
- تعتبر احد ادوات الرقابة التي تمكن الإدارة العليا من العمل بكفاءة وفاعليه .
- تعزيز العدالة والشفافية والمساءلة في توفير الخدمات البلدية دون تفرقه .
- تحسين الاجراءات الإدارية وزيادة فاعليتها وسهولة تنفيذها وفق الصلاحيات والأنظمة واللوائح الداخلية.

- تساعد في صنع القرار في البلديات لاستغلال اوقات عملهم بفاعليه . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013)

ترى الباحثة: ان من اهم اهداف مراكز خدمات الجمهور هي التركيز على خدمة المواطنين والتي يجب ان تحتوي على الاهداف الرئيسة وهي: (تقليل التكلفة ، وجودة الخدمة ، والسرعة في تقديم الخدمة) .

2-2-4 فوائد مراكز خدمات الجمهور :

هنالك فوائد تجنى من خلال ايجاد مراكز خدمات الجمهور وبالأخص جمهور المستفيدين وتتمثل في :

اولا :الحصول على خدمات البلدية بشكل عادل وبشكل منظم ومرن وفق اجراءات ومتطلبات واضحة ومعلنه توفر الوقت والجهد (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013). التقليل من التكاليف وبالأخص التكاليف المرتبطة بطواقم العاملين والمباني والمواصلات (bryden, 2007)،امكانية وصول الخدمة على المستوى المحلي وبالأخص ذوي الدخل المحدود (Contiades، 2007). توفير قنوات وآليات واضحة لاستلام شكاوي الجمهور والتعامل معها بمهنيه .

ثانيا : توفير خدمات البلدية من خلال توافر المواقع ، وسهولة الدخول الى المعلومات ،والتي تحقق زياده رضا المواطنين(دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013) مع الاخذ بعين الاعتبار احتياجات المواطنين وتعميق نظرتهم حول الإدارة العامة ، وتسهيل عملية التواصل بين المواطنين والإدارة وجعلها اكثر كفاءه وفاعليه (2007 Contiades، وتوفير قنوات واليات واضحة لاستلام شكاوي الجمهور والتعامل معها بمهنيه، و تعميق ولاء المواطنين وانتمائهم وزياده الرغبة في المشاركة الفاعلة في تطوير المدينة.

ثالثا : زياده الرضا الوظيفي لدى الموظفين (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013)، وخلق التآزر وتبادل الخبرات الجيدة بين المهنيين(bryden,2007)

رابعا :زياده الكفاءة والفاعلية في معالجة وتقديم الخدمات لجمهور المواطنين كما انها تقلل كم الازدحام امام دوائر البلدية المختلفة (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في

البلديات الفلسطينية،2013) وجعل الخدمات متناسبة مع المتطلبات والاحتياجات المحلية وذلك لان هذه الخدمات ستقدم محليا . (Contiade,2007)

خامسا :زيادة حجم العوائد بسبب زياده نسبه تحصيل وجباية الرسوم والتقليل من فرص الفساد الاداري، زياده النزاهة والشفافية . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013)

سادسا: اكثر كفاءه وفعالية في توظيف الموارد مما يضمن تنظيم افضل بين النظام الحكومي والعمليات.

سابعا : الجمع بين الراحة الجسدية والتواصل الاجتماعي. (Contiades,2007)

ثامنا : تقديم دعم وتمويل من قبل خبراء وجهات خارجيه .(bryden,2007)

تاسعا: الكفاءة في اتخاذ القرارات ، حيث ساعد المركز على سهولة الوصول إلى المعلومة لجميع أصحاب العلاقة في الخدمة من موظفين، ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر بالإضافة إلى رئيس البلدية ، مما يتيح الرد بسرعة على المواطن كما أثر ايجابياً على سرعة التواصل بين المركز ورئيس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام حيث أصبحت امكانية ضياع أي وثيقة أو مستند شبه مستحيلة لأن الوثائق أصبحت مخزنة الكترونيا. (Contiades,2007)

عاشرا :تأثير المركز على العلاقات الداخلية والخارجية، لوحظ تأثير المركز على العلاقات الداخلية من حيث ضبط أكبر الصلاحيات والمسؤوليات في تنفيذ الخدمات المختلفة، ارتياح بين الموظفين وكذلك تأثيره على العلاقات الخارجية مما أدى الى راحه للمواطنين من حيث المكان وتوفر المعلومة . (Contiades,2007)

سلبيات مراكز خدمات الجمهور:

1. صعوبات في الدخول والتعامل مع الخدمة.
2. المشاكل التقنية وايضا مشاكل مع الطاقم العامل من خلال التمويلات قصيرة الامد. (2007)
(Contiades،

2-2-5 عناصر نجاح وتطوير مراكز خدمات الجمهور

ان من اهم عناصر نجاح تطوير مراكز خدمات الجمهور ، من اجل ان تحقق مراكز خدمات الجمهور النجاح المنشود في تقديم الخدمات بشكل فعال فلا بد من توافر العناصر التالية :

1. التركيز على الافراد (2011، www.socialmarketresearch.co.uk) والاتصال

الدائم مع المواطنين (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات

ال فلسطينية، 2013)

2. فتح المراكز لوقت ومدته اكبر تتناسب مع احتياجات المواطنين .
3. يتطلب الترويج للخدمات المقدمة والتأكد من سرية المعلومات المقدمة من قبل المواطنين .
4. المرونة والتقييم الفعال (2011، www.socialmarketresearch.co.uk)
5. دعم المجلس البلدي المستمر وايمانه بالمفهوم.
6. هيكلية اداريه واضحه الصلاحيات المفوضة لمركز الخدمة.
7. تعاون الأقسام في المؤسسة مع المركز .
8. كادر مؤهل وفعال .
9. اجراءات مبسطه وواضحة ومؤتمته . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور

في البلديات الفلسطينية، 2013)

تري الباحثة: ان من اهم عناصر نجاح تطوير مراكز خدمات الجمهور هي تعاون ادارة المؤسسات المقدمة للخدمات وتكاتفها من اجل الوصول الى افضل اليه لتقديم الخدمة ، وهذا يتطلب وضع خطة استراتيجية لمراكز خدمات الجمهور بين كافة المؤسسات المشاركة من اجل تفادي المشاكل التي قد تتعرض لها مراكز خدمات الجمهور .

2-2-6 الخدمات المقدمة في مراكز خدمات الجمهور

تحدث اوليفيرا ان مراكز خدمات الجمهور تقدم ثلاثة انواع من الخدمات

اولا : الخدمات المتعلقة بالوزارات والمؤسسات.

ثانيا : خدمات مسانده تساعد المواطنين .

ثالثا : الوسطاء والمؤسسات الخاصة تقدم خدمات مكمله .(Oliveira,2009)

ركز) الدليل الارشادي لسياسة النافذة الواحدة في الاردن ،(2012) على مجموعة من

الخدمات المقدمة وقد كانت كالتالي :

- تسجيل المشاريع من خلال وزارة الصناعة والتجارة .
- اصدار موافقات التراخيص الاولية من خلال وزارة الصحة ، وزارة البيئة ، وزارة الشؤون البلدية ، وزارة السياحة والاثار ، امانة عمان الكبرى
- اصدار تأشيرات والموافقات للإقامة من خلال وزارة الداخلية ووزارة العمل . (الدليل الارشادي لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية ، 2012)

اما محليا فان (الدليل الارشادي حول تطوير مراكز خدمات الجمهور،2013) تحدث عن

انواع الخدمات التي يتم تقديمها في مراكز خدمات الجمهور ،يمكن تقسيمها كالتالي:

1. خدمات مباشرة (خدمات التحصيل والجباية | خدمات اصدار الشهادات وتزويد المعلومات) .

2. خدمات غير مباشرة : حيث يقوم المركز باستعلام طلبات الخدمات من الجمهور بالنيابة عن الدوائر والاقسام الاخرى في البلدية ثم يقوم بتحويلها الى الجهة المختصة ومتابعة معالجتها الى ان يتم تسليم الخدمات للجمهور .

3. خدمات مستضافه لمؤسسات اخرى سواء من القطاع العام او الاهلي او الخاص . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013)

ترى الباحثة: انه يتوجب على الخدمات المقدمة من قبل مراكز خدمات الجمهور ، ان تتمتع بالتكاملية وان يتم تقديمها باحترافيه عالية ، فليس بالضرورة التنوع الواسع في نوعية الخدمات ، ولكن الاهم هي جوده هذه الخدمة ، ايضا تتنوع نوعية الخدمات المقدمة في مراكز خدمات الجمهور بناء على المنطقة والدولة المقدمة فيها الخدمة بما يتناسب مع ظروفها ووضعها الاقتصادي وقدرتها على التوسع او عدم التوسع في تقديم الخدمات ، فمن خلال ملاحظة الباحثة من الدراسات والتقارير والادلة الإرشادية التي تم الاستعانة بها ، تم الإدراك ان هنالك توسع كبير في تقديم الخدمات في الدول الاجنبية حيث ان هنالك مراكز متخصصة في الجوانب الاستثمارية ، ومراكز في المجالات الصحية واخرى للمجالات المتعلقة بالهجرة ، واخيرا متعلقة في المجالات الحكومية والبلديات، بينما عربيا ومحليا ، يتم التركيز بشكل اكبر على المجالات الحكومية والبلديات والخدمات المقدمة من خلالها .

2-2-7 تأسيس وتطوير مراكز خدمات الجمهور

عند اخذ خطوة لإنشاء مراكز لخدمات الجمهور ، يجب ان يتوافر القبول والتواصل والشفافية والكفاءة ، في عمليه انشاء مراكز خدمات الجمهور والذي يتمثل في ايجاد عدد من الدوائر

الحكومية تقدم مجموعه من الخدمات وذلك من اجل تخفيف العبء على المواطن ،حيث ان الفكرة الأساسية في مركز خدمات الجمهور هي التواصل من خلال موقع واحد من اجل اخذ المعلومات وتلقي الخدمة ، والحصول على كافة المعاملات الورقية او تقديم وتعبئة الطلبات ، استلام مستندات وايضا عمليات دفع الرسوم وهذا له تأثير ايجابي من خلال تقليل حوادث الفساد ومن خلال تبسيط العمليات الإدارية. (Contiades، 2007)

مراكز خدمه الجمهور متخصصه في مجال تقديم الخدمات وذلك بسبب استجابة الحكومات للمشاكل التي قد تحصل اثناء تقديم الخدمة للفئه المستهدفة ، وقد يتحتم على المواطن زياره اكثر من موقع من اجل انهاء ما يريد وقد تكون هذه الاجراءات ليس لها أي اهميه ، ولكن مع تجميع كافة الخدمات وتعميم كافة الاستجابات وتوحيدها فان هذا يسعى الى ازاله العقبات ، ولذا تعتبر كما ذكر سابقا انها استراتيجية تكاملية (Oliveira, 2009) .

ان تنفيذ مراكز خدمات الجمهور هي من افكار الإدارة العامة الجديدة، ولكن تنفيذها قد يكون محدوداً وينطوي على صعوبات ،من خلال التقيد في الاطار المؤسسي والثقافة السائدة (البيروقراطية) ،لذا يجب النظر الى الايجابيات والسلبيات التي تحتويها السياسات الجديدة ومدى تأثيرها على الثقافة قبل الخوض في المبادرات والاستفادة منها. (د.ت, Janenova)

الحكومة قدمت استثماراً كبيراً في مجال الخدمات المدنية لجلب معلومات للأبداع في مجال الخدمات العامة وتبني افكار جديده في كافة المجالات ، ساعدت في تقليل العبء الإداري في كافة المتطلبات ، حيث تم تغيير الاستراتيجية من الممارسات التقليدية وتم التركيز على الخطوط الأمامية لخدمه الزبائن ، واعطت المجال للمواطنين الى التنوع في الخدمات المقدمة من خلال زيارة لموقع واحد.(د.ت, Janenova)

ومع تقديم حلول متكاملة للمشاكل التي تواجه المواطنين وتقديم كافة الخدمات لتلبية احتياجاتهم ، فان هدف مراكز خدمات الجمهور هو تقليل المعوقات ومشاكل التواصل بين مقدمي ومنتقلي الخدمة ،ومن خلال استراتيجية مراكز خدمة الجمهور يتم التغلب على هذه المشكلات من خلال تدريب وتأهيل الطاقم وذلك من اجل تخطي كافة التحديات التي قد تواجه تقديم الخدمة ،فهي ممارسه اداريه جيده تساهم في تعزيز الحقوق الأساسية وعدم التمييز والسعي من اجل تكافؤ الفرص . (Oliveira, 2009)

صمم مركز خدمة الجمهور من اجل ان يكون بمثابة مساعدة عملية للمواطنين من اجل انشاء المشاريع ، الهدف منه تسهيل الاجراءات وعدم الاصطفاف والانتظار في المكاتب الحكومية لإكمال كافة الالتزامات ، وهناك ما يعرف بمراكز خدمة الجمهور الإلكترونية والتي تقلل من الوقت والتكاليف الإدارية والغاء الازدواجية في المعلومات ان الموقع الإلكتروني هو عبارته عن اداة لتسهيل الاجراءات فهو موقع واحد لكافة الاجراءات الواجب اتباعها ، يساعد في تقديم المعلومات ،بحجم اكبر وبوقت اسرع وكما ان سرية المعلومات تكون اكثر ضمانا (TUEMPRESA.GOB.Mx,2009)

ان عنصر المعلومات مهم جدا وذلك من اجل الحصول على الخدمة كاملة دون أي خلاف ، ولكنها ليست كافية للوصول للخدمة المطلوبة، فهي ذات مفهوم اوسع واشمل يشمل عدداً من الظروف المؤسسية والمادية والجسدية ، يجب متابعتها من اجل الوصول الى المعلومة ، على سبيل المثال في حال أن احد المواطنين يرغب في الحصول على مزايا او خدمة معينة فإنها تمر في عمليه معقده، بيروقراطية متعبه ومكلفه والتي قد تعيق عمليه تقديم الخدمة .(bryden,2007)

ترى الباحثة: ان نجاح أي مركز خدمه يعتمد على الدعم المحلي والمساعدة التقنية من الحكومة كما ان عدم وجود طريقه ثابتة لقياس الاداء ، لا يمكن للحكومة معرفه الطريقة لتوجيه المصادر والموارد والتركيز على طاقاتهم .

هنالك ما يجب عمله من اجل قياس اداء مراكز الخدمات ، وقد تم وضع ما يعرف مرجع لمؤشرات الاداء ، وهي مجموعة من المؤشرات والوسائل التي تقيس الطاقة والاداء لمراكز الخدمة ، وتأثيرها على المجتمع ، وهي بمثابة موجه للحكومة والمؤسسات التطويرية لتقييم مراكز خدمه الجمهور ، كما انها تساعد على تقييم مراكز خدمه الجمهور المنشئة .فهي تساعد على معرفه مدى تقدم المراكز ومقارنة المراكز ببعضها البعض ، حيث يتم استخدام بعض المراكز كمثال يحتذى به اثناء انشاء مراكز جديده .

2-2-8 مؤشرات اداء مراكز خدمات الجمهور

تحدث راجع عن مؤشرات اداء مراكز خدمات الجمهور وهي خمسة الهيكلية العملياتية اليه العمل على الاوراق اتوقعات الزبائن احجم الأنشطة . (ramage,2007)

اهم فوائد مؤشرات اداء مراكز الخدمة هي من اجل تقييم الاداء لهذه المراكز، من خلال الجوانب الخمسة التي ذكرت سابقا ، تسهل هذه المؤشرات على المقيمين او المستخدمين بحيث توفر لهم معلومات واضحة ، ولتسهيل عملية التقييم وايضا اتخاذ القرار .كما انه يتم توظيفها من خلال الحكومة والممولين من اجل تطوير الاجراءات والعمليات ، كما يمكن استخدامها كخارطة واضحة للاستراتيجية التطوير . (ramage,2007)

2-2-8-1 مؤشرات الاداء الخمسة :

اولا: الهيكلية : تعني الطاقة لمراكز الخدمات من اجل ايجاد التسهيلات ، وهي تعني مدى استقرار الوضع المؤسسي للمركز فيجب معرفة ما اذا كان المركز موجود من ضمن استراتيجيات

الحكومية ، هذا المؤشر له عدة جوانب منها وضع المؤسسة ،الجوانب القانونية ، مقدار تحكم الحكومة وسيطرتها ومقدار التراخيص المصدرة من قبل المركز . (ramage,2007)

ثانيا: العمليات: العمل داخل المراكز التي تؤثر بشكل كفاء على سير العمل وجوده الخدمة ، وهي تحتوي على الموارد البشرية والسياسات والاجراءات وتقارير المواطنين ، و طرق الدفع واستخدام وسائل التكنولوجيا . (ramage,2007)

ثالثا: عمليات التراخيص : وهي قلب مراكز خدمات الجمهور ، لذا يجب الاهتمام بوضع قوانين لعملية اصدار التراخيص ، وهنا تأتي المؤشرات المرتبطة بتكلفه التراخيص حيث انها تعتمد على المؤشرات التالية: (الوقت ، المتطلبات ، التكلفة) ، وبالرغم من ذلك فان مراكز خدمات الجمهور تقوم بتخفيف الكثير من المعوقات . (ramage,2007)

رابعا: توقعات الزبائن : المسائلة من معايير الخدمة وهي مهمة من اجل الديمومة ، وتوقعات الزبائن احد هذه التوجهات ، وان كميته المعلومات المتوفرة بين يدي الزبائن لها وقع قوي على نجاح المركز . (ramage,2007)

خامسا: حجم الأنشطة : يجب النظر الى حجم العمل داخل المركز بشكل سنوي وذلك بسبب اهميتها لقياس التطور الاقتصادي ، كما انها تساهم في معرفه نوعيه المتغيرات التي يجب تطويرها داخل المركز ، كل هذا له اهمية اقتصادية واجتماعيه ، هدف المركز هو التقليل من المعوقات في انشاء أي مشروع ومؤشر حجم الأنشطة له دور في معرفه ذلك . (ramage,2007)

ترى الباحثة ، انه من اجل التقليل من التحديات التي قد تتعرض لها المؤسسات الحكومية في تقديم الخدمات يجب وضع استراتيجيات ومن اهمها استراتيجية مراكز خدمه الجمهور ، من

اجل تقديم الخدمات بشكل اسرع واسهل و اقل تكلفه ، وهذا يقلل من الحواجز التي تتبع من اجل انهاء متطلبات أي خدمه .

2-2-9 المتطلبات الواجب مراعاتها عند انشاء مراكز خدمات الجمهور

• المتطلبات البشرية : وهذا يعتمد على طبيعة الخدمات المقدمة وحجم العمل ولكن بشكل اساسي يجب توافر ما يلي:

1. مدير مكتب خدمة الجمهور.

2. موظف او اكثر حسب طبيعة وحجم العمل .

3. الخدمات والادارة .

4. منسق. (دليل تطوير مراكز خدمات الجمهور ، 2010) .

يجب توفير التدريبات للموظفين لكي يكونوا قيد التطوير المستمر للقوانين والاجراءات والخدمات الجديدة ، ان هذا الاستثمار في الطاقم الأساسي يساهم في جودة الخدمة و ايجاد طاقم خبير. (Oliveira 2009)

• المتطلبات المكانية : موقع مراكز خدمه الجمهور ذو اهميه حيث يعتبر مقياس اساسي لنجاح المركز و يجب ان يكون مرئياً وفي متناول كافه المواطنين ، و يجب ان يتواجد في مركز المدينة او في موقع يسهل على المواطنين الوصول اليه وهنا تبرز بعض الامور والواجب توافرها وتلعب دوراً مهماً في اختيار الموقع . (Oliveira 2009)

من الامور التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند اختيار الموقع :

اولا : سهولة الوصول الى الموقع من قبل المواطنين وسهولة المواصلات وان يكون في

موقع مركزي في المدينة .

ثانيا : المبنى يجب ان يكون سهل الوصول لكل المستفيدين اخذين بعين الاعتبار ذوي الاحتياجات الخاصة.

ثالثا: يجب ان يكون في منطقة ارضيه لسهولة الاستدلال عليه مع وجود لافتات توضح لكافة الخدمات التي يقدمه المركز .

رابعا : يجب ان يكون له هويه قويه و شعاراً واضحاً. (.Oliveira 2009).

ترى الباحثة انه، يجب الاقرار حول عدد مراكز الخدمة الواجب توافرها ، وذلك بالاعتماد على عدد المواطنين المتلقين للخدمة وإمكانية وصولهم للمركز ، ويجب الاخذ بعين الاعتبار موقع انشاء المركز وذلك من اجل التوفير على المواطنين وهو الهدف الاساسي لإنشاء المراكز .

هنالك جدل دائم حول (البنية التحتية للمراكز) اما شراء او استئجار مكان لمراكز خدمه الجمهور ،ان هذا القرار عادة ما يكون تحت اشراف المظلة الإشرافية ، مع الاخذ بعين الاعتبار تكاليف الصيانة وخدمات النظافة والتجديد، وقد تكون عملية اختيار المبنى سهله في حال توافرها في داخل مبنى البلدية او وزارة معينه ، كما يجب تزويد المركز بكافة الأجهزة التكنولوجية ، والمكاتب ، وذلك من اجل تقديم افضل خدمه ، مع اجهزه تقدم الارقام لمتابعه الطلبات ، وشاشات المتابعة التي يتم وضعها في اماكن مختلفة في المدينة، تكاليف الإعلانات والبروشورات وتنسيق مواقع التواصل على الانترنت . (.Oliveira, 2009).

• المتطلبات التنظيمية وتتكون من :

1. استخدام التكنولوجيا المعلوماتية : يساهم في التعامل مع التعاملات الحكومية ، وهي

مفيدة بالأخص في بداية انشاء المشاريع ،اذ يتم استخدام افضل واحديث الوسائل التكنولوجية ، والتي تقوم بالتزود بخدمات شموليه .(TUEMPRESA.GOB.MX,2009)

هنا يأتي دور الشمولية والتكاملية في تقديم كافة الخدمات داخل المركز ، استخدام التكنولوجيا يساعد كثيراً أو يساعد في تعزيز تقديم الخدمة ويزيد من الترابط في الخدمات ، كما ان المظلة الإشرافية يجب ان تكون لها دور فعال في تسهيل تبادل المعلومات بين المكاتب المساندة والتي تعتبر مكاتب الاستقبال ومع المؤسسات المشاركة . (Contiades,2007)

اضاف دليل تطوير البلديات مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها لمراكز خدمات الجمهور

1. بطاقات مراجعة تعطي لمتلقي الخدمة في حال كان انجاز الخدمة يتطلب يوم او اكثر

2. لوحات ارشادية تدل على مكتب خدمات الجمهور الخدمات المقدمة .

3. نماذج جاهزة للخدمات متضمنة تعليمات وارشادات التعبئة على الصفحة الخلفية .

4. دليل اجراءات خدمة المواطن يشمل كافة الاجراءات .

5. بطاقات ارقام تعطي للمنتظرين (دليل تطوير مراكز خدمات الجمهور ، 2010)

- المتطلبات الاقتصادية : اثبتت فرضيات الاقتصاديين العلاقة بين الإنتاجية والنمو الاقتصادي ، حيث ان مستوى الإنتاجية القليل يسجل العبء الاداري الاكبر في الإدارة ، وان زياده نسبه الإنتاجية تساعد في تطوير معايير الحياه للمواطنين (المواطنة) ، وان ازاله العوائق تساعد في زيادة النمو ومن خلال زياده المنافسة من خلال الابداع وان يكون اكثر كفاءه واكثر انتاجية ، ان تبسيط الاجراءات يسهل من خلق مؤسسات تساعد على زياده الانتاج. واخيرا تحفز المستثمرين (TUEMPRESA.GOB.mx,2009)

ان وجود مراكز خدمه الجمهور لها تأثير على الاقتصاد وبالأخص في مجال المشاريع

فهي اولاً: تعزز المنافسة، ثانياً: الخدمات الإلكترونية تساهم في تسهيل الاجراءات واستخدامها

بشكل اشمل واوسع ، ثالثاً: مركزيه المعلومات ورفع مستوى الجودة للمعلومات المتوفرة، حول

المواضيع المراد المعرفة عنها مثل الامور الاقتصادية ، والتي تساعد ايضا في تطوير السياسات والقرارات ومراقبه النتائج ، كما ان الاستثمار في مجال تقديم الخدمات يعود بالفائدة على ميزانية المراكز على المدى البعيد ، وهذا يظهر بشكل واضح في المجتمعات المترابطة والمتعاونة . وان عمليه الحصول على تمويل ما هو الا لتوفير التكاليف على المستوى القريب وعلى المستوى البعيد هو تطوير النتائج التكاملية والسعي نحو التطوير (Oliveira 2009) .

ترى الباحثة ، ان تنفيذ مركز خدمه الجمهور يحتاج الى استثمار مفيد في الموارد البشرية، وبالأخص المتعلقة بعملية التعيين والتدريب ، وبعض المواد التي يحتاجها داخل المبنى ، ان التنفيذ الفعال يحتاج الى التزام حقيقي في المراحل الأولية وايضا الى مصادر مستدامه من اجل تنفيذ وظائف المركز .

الاستثمارات المستدامة يجب ان يتم ضمانها من خلال ميزانيه يتم وضعها من خلال الحكومة ، ويتم الاشراف عليها من خلال المظلة الإشرافية ، حيث كل من المؤسسات المشاركة تتوقع مقدار من التكاليف التي تحتاجها في تعيين وتدريب طاقمها وفي تقديم خدماتها ، احيانا يتم التمويل بشكل تدريجي وذلك لقياس مدى تطور المراكز ومعرفة المتطلبات اللازمة من اجل التكوين وذلك يأتي من خلال التقييم المستمر من قبل المستثمرين . (Oliveira 2009)

ان من اهم الامور الواجب توفرها في الميزانية مرونتها حيث انها تناسب المنطقة التي يوجد بها المركز ، كما ان عمليه التمويل يجب ان تكون بعنايه ودراسة تامه بحيث يتم تجنب التمويل لمراكز لفترة قصيره او معرضة للإغلاق (bryden,2007) .

• متطلبات ادارية :

1. يجب الاخذ بعين الاعتبار آليه الرقابة او المتابعة على مراكز الخدمة حيث يجب ان تكون المظلة الاشرافية موحده ، كما يجب ان تخضع لاطار اشرافي حكومي حيث عادة ما تخضع الى سيطرة البلديات ، وذلك من اجل الكفاءة ، تخفيف التكاليف ، وزيادة الجودة في الخدمات .
(Contiades,2007)

2.تقديم الدعم المادي والمعنوي لموظفي مراكز خدمات الجمهور .

3.تقديم الدعم المباشر والاتصال الفعال وتفويض الصلاحيات المناسبة ،وهذا يقع على عاتق المدراء والادارة العليا بشكل مباشر ويجب فتح قنوات اتصال مباشرة بين المكتب والإدارة العليا لحل القضايا عند الضرورة . (دليل تطوير مراكز خدمات الجمهور ، 2010)

• متطلبات عامة :

نشر المعلومات حول مراكز خدمات الجمهور من خلال مؤسسات المجتمع المدني التي تقوم بالشرح للمواطنين عن حقوقهم وواجباتهم حول ما تقدمه مراكز خدمه الجمهور، وذلك من خلال التلفاز ، لوحات اعلاميه ، والتوضيح لهم عن اماكن تقديم الخدمة واليه الحصول عليها ، كما انه يمكن استخدام الندوات وورشات العمل من اجل التوعية كما ان مواقع مراكز الخدمة قد تقوم بدور مكمل لهذه العملية التوعوية ، حيث يتم التوضيح للمواطنين عن حقوقهم وواجباتهم وايضا متابعة الطلبات الكترونيا الى حين انتهائها ، اضافة ايضا الى اليه اخرى وهي وضع نقاط للتفاعل داخل المنطقة مع مراكز الخدمة لإعلام المواطنين حول الخدمات والاستفسارات من خلال هذه النقاط (touch screen)(Contiades,2007).

1. ابراز الرؤيا والرسالة على لوحات مناسبة وبشكل حضاري في مواقع تقديم الخدمة.

2. ابراز الهيكل والمسميات الوظيفية .

3. لوحات ارشادية (داخل وخارج المبنى ، لوحات ترحيبية ، لوحات توضح مواقع صندوق

الشكاوي والاقتراحات)(دليل تطوير مراكز خدمات الجمهور ، 2010)

2-2-10 خصائص وخطوات تنفيذ مراكز خدمات الجمهور

تحدث اوليفريا وكونتيداس عن مجموعه من الخطوات و الخصائص التي يجب توافرها لتنفيذ

مراكز خدمات الجمهور وهي كالتالي :

1.تطوير و تحليل وتعريف كافه الخدمات الواجب تقديمها والتي يحتاجها المواطنين ، ويتم

توضيح الخبرات السابقة المتعلقة بالصعوبات التي تواجه المواطنين ، لذا يجب ان يتم تحليل

التكاليف والمنافع التي تتطلب بناء و توفير مراكز خدمات الجمهور .(Oliveira 2009)

2.تعريف كافه الخدمات المقدمة من الحكومة ، ومعرفة مجموعه الخدمات الواجب تقديمها

داخل المركز بشكل مفصل ، مع الاخذ بعين الاعتبار مكان تقديم الخدمة، أي المنطقة التي يتم

تقديم الخدمة فيها وخصوصيات المنطقة .(Contiades,2007).

3.تعريف التعاون بين المناطق الجغرافية ، وذلك من اجل بناء الافرع لمراكز خدمات

الجمهور عوضا عن تفويض المسؤوليات التي تعيق تقديم الخدمة.

4. تعريف مظلة المؤسسات التي تنظم وتدير عمل مراكز خدمات الجمهور والتي تساعد في

تنسيق وتنفيذ كافه العمليات داخل المركز .

5. تطوير هيئه استشارية من كافه المؤسسات المشاركة وذلك من اجل وضع خارطة لكافه

الخدمات وتوفير المعلومات لمراكز خدمه الجمهور .(Oliveira 2009)

6. تعريف المبنى والموقع المناسب، حيث انه يجب ان تكون مرتبطة بعملها في القطاع

المحلي ، وتراقب من قبل البلديات ، وتمويلها يأتي من مناطق متعددة منها الإدارة المركزية او

الوزارات او البلديات. و يجب ان تتواجد في موقع البلدية ، حيث يكون للمواطن القدرة على التحدث مع مسؤولي تقديم الخدمة والمشرفين ، مع اخذ الخدمة المرادة او المعلومة او النصيحة فهي بمثابة مكان للنصح والخدمات.(Contiades,2007)

7. مناقشه وضع وسطاء ثقافيين وذلك في حال وجود مراكز خدمات الجمهور في مكان متعدد ثقافيا ولغويا.

8. توظيف وتدريب الوسطاء على تقديم الخدمات في مراكز الخدمة.

9. طاقم مدرب على قسم كبير من الخدمات وذلك من اجل تقديم الخدمة والاحتياجات المطلوبة ، وهذا يعني ان كافه الخدمات والمتطلبات التي يحتاجها المواطن يتم التعامل معها في مكان واحد،(Oliveira 2009) يجب ان يكون منظم بطريقة يلبي كافه الاحتياجات.

(Contiades,2007)

10. فتح المركز .

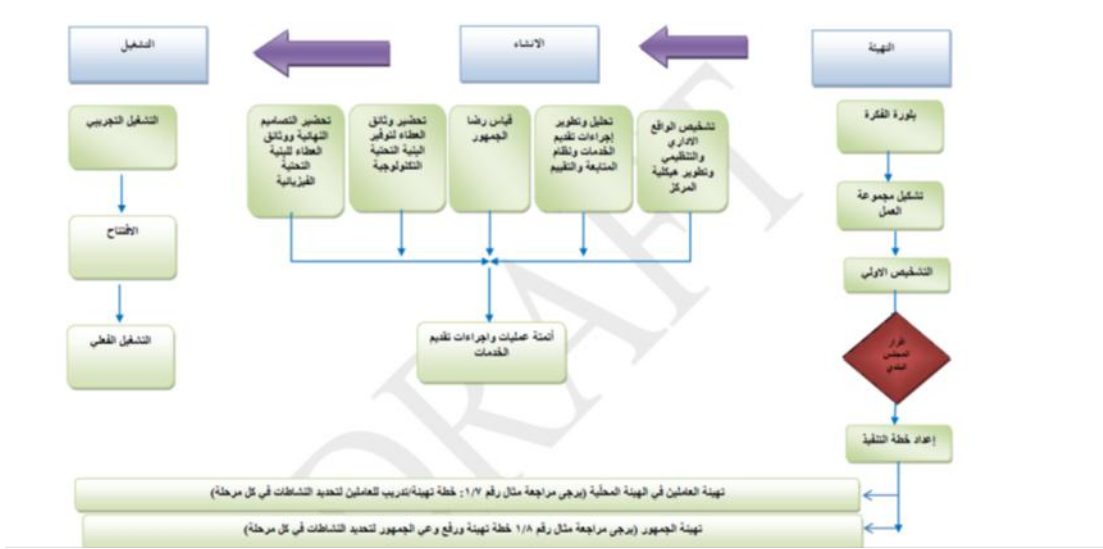
11.استمراريه التقييم لكافه الخدمات المقدمة ، وكافه الخدمات التي تتمكن مراكز خدمات

الجمهور ضمها تحت مظلة المركز . (Oliveira 2009)

2-2-11 مراحل تطور مركز خدمه الجمهور

قد تتنوع مصادر فكره تطور مركز خدمه الجمهور ولكن مراحل انشائه تبقى موحده بغض النظر عن حجم البلدية وعدد سكان المجتمع المحلي الذي تخدمه البلدية ، ففكره تطوير مركز خدمه الجمهور قد تأتي نتيجة لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، او نتيجة اقتراح من قبل احد الموظفين او من عضو من اعضاء المجلس ، او من احد المواطنين او من قبل احد الممولين ولكن عملية تطوير مركز خدمه الجمهور بشكل فعال تتطلب ثلاث مراحل تكاملية وتشتمل على عدة خطوات، والمراحل هي (مرحلة التهيئة،مرحلة التطوير امرحلة التشغيل) .

الشكل رقم (1) : مراحل تطور مراكز خدمات الجمهور.



(دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013) مؤسسات

ومجتمعات عالمية CHF

2-2-11-1 مرحلة التهيئة :

تهدف هذه المرحلة الى توضيح مفهوم مركز خدمة الجمهور لدى المجلس البلدي والعاملين في البلدية وتقييم مدى توفر الموارد اللازمة، والجاهزية للمضي قدما في تطوير المركز والبدء بإجراء التحضيرات ، حيث تشمل هذه المرحلة قيام المجلس البلدي ببحث فكره تطوير المركز ومدى قدره البلدية على توفير هذه المتطلبات وفي حال وجود الإمكانية لدى البلدية، لتوفير متطلبات تطوير المركز، يتم اتخاذ القرار بالبدء بإجراء التحضيرات اللازمة . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013)

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

1. بلورة الفكرة : تهدف هذه الخطوة الى الحصول على اهتمام المجلس البلدي، الى اهمية تطوير الخدمات التي تقدمها الهيئة المحلية من خلال تبني فكره تطوير مركز خدمه الجمهور ، مفهوم مركز خدمة الجمهور يؤكد على الثقافة الجديدة، التي تتطلب توجيه المواطنين الى مركز

الخدمات للحصول على الخدمة .(دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013) ، كما يجب معرفة عدد المؤسسات المشاركة ، و معرفة عدد المستفيدين حيث تعتبر الخدمة التي يستفيد منها عدد اكبر من متلقي الخدمة ذات اولوية .

يجب الاخذ بعين الاعتبار عند التهيئة لمراكز خدمات الجمهور النظر الى الاسباب التالية :
اولا: ازدياد عدد الشكاوى في المؤسسات المعنية من صعوبة الاجراءات ، ثانيا: ازدياد الطلب على خدمات معينة ، وثالثا: الرغبة في تسهيل خدمات موجهة لقطاعات وفئات معينة تساهم في التنمية الاقتصادية وتشجيع الاستثمار (الدليل الارشادي لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية ، 2012) .

2. تشكيل مجموعه العمل : تهدف هذه الخطوة الى تشكيل مجموعه العمل الخاصة بمركز خدمة الجمهور ،يقوم المجلس البلدي بإصدار قرار بتشكيل مجموعه العمل مع توضيح مهامها ومسؤولياتها خلال المراحل المختلفة من تطوير وتشغيل المركز.(دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013)

يجب ايضا تحديد الصلاحيات لكل موظف بحسب التسلسل الوظيفي وذلك بعد دراسة مهام كل موظف ورسم خرائط سير العمليات بحيث يتحدد لكل موظف مسؤوليته ، كما يتم وضع الصلاحيات الادارية لكل مسؤول في موقع عمله .(دليل الارشادي لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية ، 2012)

3.التشخيص الاولي: تهدف هذه الخطوة الى دراسة وتحديد مدى توفر او قدره الهيئة المحلية على توفير متطلبات تطوير مركز خدمه الجمهور (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013)

بعد الانتهاء من عملية التشخيص الاولي تقوم مجموعه العمل بإعداد تقرير التشخيص والذي يتضمن تصور مبدئي حول المتطلبات المالية والإدارية والتقنية والبنية التحتية الواجب توفرها لتطوير مركز خدمة الجمهور، مع تقديم موازنه تقديرية للتكاليف المتوقعة بالإضافة الى التوصيات اللازمة، وتقوم برفع التقرير الى المجلس البلدي لاتخاذ القرار المناسب . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013)

4. اقرار المجلس البلدي: حيث تقع المسؤولية التنفيذية على المجلس البلدي وهدف هذه الخطوة الموافقة على البدء بتطوير مركز الخدمة مع توضيح الادوار والمسؤوليات للأطراف ذات العلاقة . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013)

5. اعداد خطة التنفيذ واعداد مخطط سير العمليات الحالية: هدفها هو وضع خطة واضحة لتطوير مركز خدمة الجمهور في الهيئة المحلية بحيث تشكل خطة التنفيذ الاطار زمني تفصيليا يوضح المراحل والخطوات الواجب تنفيذها والجهات المسؤولة عن تنفيذ كل خطوه . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013) يجب دراسة كافة الخدمات التي سيتم تقديمها والعمل على تحليلها ودراستها وذلك بهدف تحديد اهم المعوقات التي قد تتسبب بعدم فعالية نظام العمل.(دليل ارشادي للتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية ، 2012)

6. تهيئه العاملين في الهيئة المحلية: هدفها تهيئة جميع العاملين في البلدية لثقافة جديده والتي تقوم على خدمة المواطن بأفضل شكل واسرع وقت . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013)

7. تهيئه الجمهور: وهدفها العمل على نشر ثقافته وفلسفه مركز خدمه الجمهور القائمة على توفير الخدمات لجميع المواطنين بشكل يضمن العدالة والمساواة والشفافية واعلام المواطنين بخطه

الهيئة المحلية حول تطوير المركز . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013).

2-2-11-2. **مرحلة التطوير** : تهدف هذه المرحلة الى انجاز جميع الاعمال اللازمة

لتطوير مركز خدمه الجمهور بما يشمل توفير البنية التحتية الفيزيائية والإدارية والتنظيمية والتقنية والموارد البشرية بحيث يصبح المركز جاهزا للتشغيل التجريبي وتشمل الخطوات التالية:

1. تشخيص الواقع الاداري والتنظيمي وتكوين هيكله مركز خدمه الجمهور: وهدفها تشخيص

الواقع الاداري والتنظيمي في الهيئة المحلية وذلك بهدف تحديد الفجوات والعمل على تطويرها وكذلك تطوير هيكله مركز خدمه الجمهور وتحديد موقعها في هيكله الهيئة المحلية. (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013).

2. تحليل وتطوير اجراءات تقديم الخدمات: تهدف الى تحليل اجراءات العمل مع الاقسام

والدوائر ذات العلاقة والعمل على تبسيطها وتحسينها بالإضافة الى تطوير نظام للمتابعة والتقييم لرصد وقياس الاداء بما يتوافق مع نتائج واهداف المركز . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013).

3. تحضير التصاميم النهائية ووثائق العطاء للبنية التحتية الفيزيائية ، تهدف الخطوة الى

تحديد المكان المقترح لتطوير مركز خدمه الجمهور ومدى ملاءمته وتوفير المساحة الملائمة وفق معايير تحديد المكان المناسب لتطوير مركز خدمه الجمهور . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013).

4. تشخيص واقع البنية التحتية التقنية وتحضير وثائق العطاء لتوفير البنية التحتية التقنية:

وتهدف الخطوة الى تشخيص وتحديد مستوى الجاهزية التقنية وذلك لمعرفة المتطلبات الواجب

توفيرها لتشغيل المركز.(دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013).

5. قياس رضا الجمهور : وتهدف الى ايجاد مقياس اولي لرضا الجمهور ما قبل تطوير المركز لمقارنته بمسح لاحق بعد تطوير المركز ويهدف كذلك الى تحديد الجوانب الاكثر اهمية لتحسين الاداء لدى العاملين والمركز من خلال بناء خطه عمليه تعالج جوانب عدم الرضا وتعزز جوانب الرضا .(دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013).

6. اتمته عمليات واجراءات تقديم الخدمات ا تطوير النظام المحوسب : وتهدف الخطوة الى معرفة الاضافة التي قدمتها مراكز خدمات الجمهور في اسلوب وطريقة تقديم الخدمة الى تطبيق نظام محوسب يعمل على ترجمه إجراءات تقديم الخدمات وفق مساراتها المقررة وتتبع تنفيذها الكترونيا من خلال شراء برامج متوفرة في السوق المحلي او من خلال تطويرها ذاتيا . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013).

2-2-11-3. المرحلة التشغيلية :

تهدف هذه المرحلة الى تشغيل مركز خدمه الجمهور والبدء بتقديم الخدمات مع متابعة الفحص والتحقق من تقديم الخدمات وفقا لفلسفة المركز وبما يضمن تحقيق الاهداف الخاصة بإنشائه.(دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013).

1 . التشغيل التجريبي: وتهدف الخطوة من خلال اختبار جاهزية المركز لتقديم الخدمات وذلك من خلال البدء باستقبال الجمهور وتقديم الخدمات بحيث تترافق عمليه تقديم الخدمة مع متابعة تطوير قدرات العاملين في المركز لضمان حصولهم على المهارات اللازمة لتشغيل المركز ، وكذلك متابعة اختبار انظمه واجراءات العمل ورصد حالات عدم المطابقة التي قد تظهر اثناء

العمل ومعالجتها وتوفير متطلبات التشغيل الفعال للمركز . (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013).

2. الافتتاح الرسمي : تهدف الخطوة الى معالجه كافة المسائل المتعلقة بتقديم الخدمات بشكل سليم وتوضيح واعتماد اجراءات العمل لجميع الخدمات ، والتأكد من جاهزية العاملين في المركز لتقديم كافة الخدمات وكذلك جاهزية الأنظمة المحوسبة ومن ثم يتم افتتاح المركز رسميا امام الجمهور ، من خلال التنسيق مع وزارة الحكم المحلي والجهات ذات العلاقة مثل الجهات الممولة في حال كان التمويل خارجيا .

3. التشغيل الفعلي: تهدف الخطوة الى تقديم كافة الخدمات المقرر تقديمها من خلال المركز مع اجراء التقييم الدوري لعمل المركز.(دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية،2013).

2-2-12 التحديات وسبل التطوير :

وهنا تم تقسيم التحديات الى المجموعات التالية :

2-2-12-1 التحديات الاجتماعية : وتنقسم الى النقاط التالية:

1. الاستماع للمواطن : ان معرفه نوعيه الزبائن التي تخالطها مؤسسه معينه هو من المبادئ الأساسية والأولية من اجل توصيل الخدمة وايضا الوصول الى احتياجاتهم ، القطاع الخاص على سبيل المثال وصل الى نقطه فهم الزبون ، وقد اعطى عناصر أساسيه للقطاع العام وعناصر نجاح اساسيه يجب تبنيها من اجل جعل المواطن هو المحور الأساسي في مراكز خدمه الجمهور .

(oliveira,2009)

بشكل عام السياسات الحكومية، تركز على الإدارة الداخلية للحكومة مع تغييب واضح لفهم مواطنيه، القطاع العام ركز على مقوله (اعمل للمواطن) مبتعدا عن فكره (اعمل معهم)، وهي شكل اساسي لمنع الانجازات الواجب انجازها للمواطنين. (oliveira,2009)

خبرات المواطنين وتركيباتهم تحد اخر وهذه النقطة مأخوذة من قبل المراكز المتواجدة والمعمول بها والتي لها خبرات مع المواطنين، ان تنفيذ مراكز الخدمة مع وجود توقعات مستقبلية لدمج توقعاتهم وآرائهم، ستكون مفيدة لكافة المواطنين بغض النظر عن تاريخهم او تركيبتهم(oliveira,2009)

2. معوقات نقاط التواصل : هنالك نقاط تواصل متعددة بين المواطنين وبين المركز وهناك عدد من التحديات التي تواجه أي من هذه الوسائل.

الهاتف : هنالك مشاكل قد تحدث نتيجة عدم تغطيه خدمه الهاتف بشكل جيد ، وضعف في تمكين موظفي الاستقبال ، ايضا سوء التصاميم وعدم الترابط في عمليه تقديم الخدمة بين موظفي الاستقبال والخدمة الأساسية ، والازدواجية في التعامل مع المواطنين ، لذا تعتبر وسيله غير عمليه ومجزئه .(O'Farrell، 2012)

استخدام التكنولوجيا : المواقع لاتزال غير جيده بشكل كافٍ من اجل الخدمة الذاتية ويؤثر استخدامها في تقليل الميزانية، و عدم المواءمة بين القنوات التكنولوجية والوسائل التقليدية . لذا ان العمليات والمعلومات المقدمة تحتوي على مشاكل واختلاف فيما بينها ، ايضا نقص الاستراتيجية والرؤية للعمليات التكنولوجية . (O'Farrell، 2012)

3. المحلية والعالمية : مراكز خدمه الجمهور تم تنفيذها من اجل تقديم الخدمة على مستوى محلي او إقليمي ، و عملية تجميع الخدمات تعتمد على نوعيه الحكومة، لذا تقوم مراكز الخدمات بتزويد الخدمات على اعتبارها شبكه للمراكز المحلية .

التغيير في طريقه النظام المعمول به بين المناطق قد يؤدي الى صعوبة التنفيذ في المراكز ، وبالتالي صعوبة في تقديم الخدمة وزيادة من جودتها . (oliveira,2009)

4. المشاركة مع المجتمع المدني : اشراك المواطنين في وضع السياسات، لتقوية حس المسؤولية والانتماء لدى المواطن لفهم حقوقه وواجباته ، هنالك عدة علاقات تربط بين الحكومة والمجتمع المدني وذلك من اجل العملية التكاملية ووجود هيكل شرعي بين الحكومة والمجتمع المدني، فهو ضروري لتنفيذ المراكز على اعتبار ان هذه الخدمات مرتبطة بهذه الشراكات ، لذا الصعوبة هنا في تطوير اليه لهذه الشراكات ، ووضع طريقة للتواصل فيما بينهم من اجل تقديم الخدمة بالشكل الامثل ، ان تمكين بعض المؤسسات هي ضمان ليس من اجل تعزيز الأنظمة فقط ولكن أيضا تتيح المجال امام الممولين من اجل ايجاد برامج متكاملة للمجتمع وايجاد الاستدامة (oliveira,2009)

تري الباحثة: ان عدم استخدام معلومات المواطنين في تصميم قنوات الاتصال ، قد تؤثر في عدم اقبال حقوق المواطنين وايجاد الحلول لهم ، هذا يبين مدى تأثير المشاركة مع المجتمع المدني ممثلا بمواطنة ومؤسساته ، وبالتالي تظهر اهميته وهذا يساعد في زيادة نجاح مركز خدمة الجمهور .

5. تطوير تصاميم للخدمات : والتي تؤدي الى خساره التنسيق والكفاءة في تواصل الزبائن مع الاقسام وتؤثر عليها ، والتي تؤدي الى مزيد من الانقسام والازدواجية والافراط في العمليات ، سيؤدي ايضا الى عدم وجود معايير محددته (bryden,2007)

تري الباحثة: انه من اهم الصعوبات التي تواجه تنفيذ مراكز خدمه الجمهور ، صعوبة التنسيق بين عدة مراكز خدمات ، والاستجابة لكافة احتياجات المواطنين.

6. صعوبات متعلقة بالتشريعات او بعض الممارسات او نقص خبرة الافراد في المجتمع (bryden،2007) وايضا فشل في التواصل وعمل التغيير في ثقافه المؤسسات ولها تأثير في عدم فهم الاقسام لعمليه التغيير ، و عدم رغبه المواطنين في الدعم والتعاون في انجاح المشروع وحدث التأخير والعمل على مقاومة الإدارة. (O'Farrell،2012)
7. صعوبات في المحافظة على حماسه والتزام المتطوعين في العمل (المساءلة المجتمعية) (O'Farrell،2012)

التطوير لتفادي التحدي الاجتماعي :

1.استخدام مواقع التواصل كوسيلة للتواصل مع المواطنين : تعتبر كقنوات بديله للتواصل مع المواطنين ، ان اعلى مستوى من التواصل يأتي من خلال اختيار المواطنين للمشاركة وايضا تسمح لوجود مناقشه بين الطرفين ، حيث تسمح مواقع التواصل للمؤسسات الحكومية الى ضخ حجم كبير من المعلومات للمواطنين من خلال مواقع موثوق بها ، بالإضافة الى ذلك يتم استخدامها للحصول على تغذيه راجعه وايضا السماح للمواطنين الدخول في عمليه التطوير ، كما انها تساعد على خلق التعاون ، مع شريحه كبيره من المواطنين ، ومن خلالها يتم التخلص من الحدود.(O'Farrell،2012).

ترى الباحثة: ان مواقع التواصل لا تحل محل المواجه بين مقدمي الخدمة وملتقي الخدمة مباشره ، بل تقوم بتعزيز التجربة وخلق التطوير من اجل التواصل مع المواطنين وخلق وتهيئه بيئه للتطوير .

2.فهم احتياجات المواطنين : أي من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم يجب اتباع مجموعه من التقنيات ومن اهمها .

اولاً :صوت المواطنين : له دور اساسي في فهم المواطنين ومعرفة احتياجاتهم توقعاتهم ورغباتهم ، وتكون مشاركة المواطنين في تصميم مراكز خدمات الجمهور من خلال الأبحاث حول المواطنين (مثل اجتماعات مكثفه مع المواطنين او استبانات) والتي من خلالها يتم فهم أفكار المواطنين ونظرتهم من اجل وضع معايير الخدمة الافضل ، وان يتم تحقيق الهدف الرئيسي من المراكز وهو تركيزها على المواطن في توصيل الخدمة (O'Farrell،2010)

ترى الباحثة: ان مراكز خدمات الجمهور تسمح لفهم تجاربهم .و قد تكون كمراكز تواصل لتوضح الرضا او عدم الرضا ، ومن خلال التحليل تسمح للقطاع العام لتركيز الجهود من اجل الحصول على تأثير اكثر ايجابيه لتجارب الجمهور .

ثانياً: اخذ وجهة نظر المواطنين من اجل الحصول على تقسيم لجمهور المواطنين .

ان اهميه تقسيم المواطنين له نفس الأهمية بقدر القطاع الخاص ،ان القطاع الخاص يحتاج الى تقديم الخدمة لمجموعات متنوعه من الجمهور ، كما يحتاج القطاع العام الى اقناع المواطنين بحقوقهم ،وتقبل المعايير بشكل متساوٍ ، ايضاً ايجاد استراتيجيه واضحه مع الأخذ بعين الاعتبار كافه شرائح المواطنين من اجل تلبية احتياجاتهم وذلك لفهم وتكوين وتنفيذ مركزيه ومحوريه خدمات المواطنين . (O'Farrell،2010)

3.التغذية الراجعة : التطوير من خلال تعليقات المواطنين أي من خلال التغذية الراجعة من

المواطنين ، وهي اسلوب قوي ليس فقط من اجل فهم تجارب المواطنين ومعرفة مدى رضاهم ، ولكن مفيدة ايضاً من اجل تطوير الاستراتيجيه لتطوير الخدمات ، التغذية الراجعة غير مستغله في القطاع العام ، قد يكون سبباً رئيساً في خطورة العمليات، وايضاً لها دور قوي في موضوع تطوير الامكانيات . نتيجة لذلك تقوم مراكز خدمات الجمهور باتباع اسلوب اخذ وجهات نظر العملاء من اجل التطوير داخل المركز وبالأخص في تصميم الخدمات.(O'Farrell،2010)

4. وضع المواطنين كمحور في وضع المعايير : زيادة وعي المواطنين ادى الى المساواة والشفافية ، مما ادى الى استجابة القطاع العام بطريقة ايجابية ، من خلال سن تشريع ينص على حق العميل في المشاركة في وضع معايير المعلومات والخدمات التي يفرضها القانون. (O'Farrell,2010)

5. ازاله عدم الكفاءة وعدم الثبات في الخدمات : من اجل اوصول افضل تجارب للمواطنين وجعلها اكثر كفاءة، يجب وضع بعض المعايير والأنشطة التي تأخذ حيز في المؤسسة ،ومن اهمها :

التبسيط: التأكد من ان الطريقة والسياسات سهله ومفهومه ويمكن اتباعها وتنفيذها.
المقاييس الموحدة: أي استخدام انظمه ثابتة وموحده بين المؤسسات والتي تساهم في سهوله التعامل بين المؤسسات .

المشاركة: نقل بعض العمليات الى وظيفه مشتركه او استخدام افضل لطريقه العمل ، والسماح للوحدات للتركيز على تقديم المهام الأساسية . (O'Farrell,2010)

6 . ترحيل مجموعه كبيره من التفاعلات الى انظمه الخدمة الذاتية. تساعد الخدمة الذاتية على تخفيض معدل التفاعلات التقليدية ، ويتم تحقيقها من خلال معرفه الطلاب وتطوير تجارب المواطنين من خلال انشاء قنوات الاتصال الجديدة . (O'Farrell,2010)

7. تطوير رضا المواطنين من خلال الحفاظ على نقاط التواصل، وتوزيع نقاط التواصل وماهي الا طريقه اساسيه من اجل تحقيق الهدف الاساسي لمراكز خدمات لجمهور وهي ، رضا المواطنين . (O'Farrell,2010) ، كما ان وجود نقاط تواصل موزعه جغرافيا هي من افضل الوسائل لدى المواطنين ، وتظهر نتائجه من خلال ايرادات راس المال وتقليل طاقم العمل والتكاليف . (Contiades,2007)

8.ميثاق المواطن وهو اعلان من جانب واحد من خلال خدمه القطاع العام، والذي من خلالها يتم توضيح الخدمة والمهام المنصوص عليها من التشريعات والقوانين ويتم نشر هذه المعايير ، مما يسمح للمواطنين من معاينه طبيعة الخدمة ومطابقتها للمعايير التي تم نشرها وبالتالي يحتاج هذا الميثاق الى ما يلي:

- معايير واضحة وثابته مثال (وقت تقديم الخدمة)
- التواصل مع المعايير ووضعها في اماكن مرئية أي جعلها في المتناول.
- تعويضات للمواطنين في حال اختراق هذه المعايير ، الداعمون لهذا الامر يدعون انه من الضرورة اظهار ان هذه الاتفاقيات وهي ليست خاليه من الالتزام وبعض المعارضين يقولون ان تطوير الخدمة هو ما يجب الاهتمام به عوضا عن التعويض.
- ان يكون هنالك مجال لتقديم الشكاوى.
- التطوير المستمر وخاصة بعد التقييمات وهنا يتم قياس مدى رضا المواطنين عن تقديم الخدمة وكفاءه العمل (Contiades,2007)

ترى الباحثة: ان ميثاق المواطن جدير بالفائدة والاهتمام وذلك لضمان توجه العميل للخدمات العامة ، وهو بمثابة متابعه لاستخدام المواطنين لميثاق المواطن في الإدارة العامة.

2-2-2-2 التحديات الادارية :

1.بيروقراطية التعامل مع المواطنين ، والتنوع في الاجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات العامة وضعف التعاون وبالأخص في مجال قبول السياسات ، وسوء التنظيم واستنزاف الوقت.

التجربة الأفقية والعمودية الموجودة في الإدارة العامة تشكل تحدٍ في تنفيذ مراكز الخدمة ، كما ان قنوات تقديم الخدمة قد لا تكون متطورة وغير معتمده على الرؤيا الموحدة وقد تحتوي على اهداف متنوعه . (د.ت Janenova)

حيث ان الصلابة في الهيكلية الحكومية تحد من تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية ، من خلال هذه الصلابة يتم إنشاء منظومه كامله تعمل بهيكليه صلبه بين المؤسسات ، وقلما ما يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المواطنين ، والتي ستؤدي الى خفض التوقعات لاحتياجات المواطنين ، ولكن اذا قلت المعلومات بين مقدمي الخدمات والزبائن وذلك بسبب التحديات التي قد تواجهها، والتي ستؤدي الى ازدواجه في العمليات المتبعية وزياده تكلفه الهيكلية. (O'Farrell,2010) .

2..تعدد الشراكات وقوه بعضها على الاخر (bryden ,2007)، وحجم المؤسسات المشاركة في العملية الشمولية. والتكامل بين المؤسسات الحكومية وبين المؤسسات الاخرى المشاركة في العملية(د.ت، Janenova)

3. معظم المشكلات الادارية تأتي نتيجة اختلاف ثقافات الادارات وتركيبها ، وايضا تعود على الأنظمة القانونية ، واحيانا على اليه الدخول الى المركز، وأحيانا تعود على حساسيه المستخدمين، ان التعاون بين المؤسسات في تقديم الخدمات يجلب العديد من الفوائد ، ولكن العمل على هذا التعاون قد يكون تحدٍ الى حين تطوير مراكز الخدمة (oliveira,2009)

4.حجم المسؤوليات على المؤسسات المشاركة في تقديم الخدمة في مركز واحد ،هذه قضيه أساسيه فمن الصعب عاده اقناع مجموعه من المؤسسات العمل مع بعضها البعض ، بل يجب ان يكون الامر واضحاً اثناء تنفيذ المراكز . (oliveira,2009)

5. مدى قدره نشر اماكن لتقديم خدمة ذات جوده، وسهوله الوصول الى المعلومات من قبل

المواطنين .

6. قلة الموظفين تعكس مشكله حقيقه في عمليه سير المعلومات (oliveira,2009)

7. في عمليه التخطيط والتشغيل قد تواجه صعوبة في التواصل مع المتخصصين في مراكز

الخدمة (bryden ,2007)

8. صعوبة التواصل تتواجد في الدول المتعددة الجنسيات وهي وعدم معرفه بعض المقيمين

او حتى طاقم العمل ببعض اللغات المستخدمة داخل البلد وبالتالي قد يعيق عمليه اقبال

المعلومات وايضا الاستفادة من الخدمات (O'Farrell,2012)

سبل تطوير التحدي الاداري

1. التخلص من البيروقراطية : ان هدف مراكز خدمات الجمهور هو جعل المفهوم اكثر

عملية ،وذلك من خلال وتنفيذ وتبسيط وتطوير طرق للمواطنين للدخول الى المعلومات والتعامل

مع الحكومة ، وهذا يتطلب التعريف بنقاط التواصل ،وتبسيط المهام للإدارة العامة ولمقدمي

الخدمات ،و تسهيل التنسيق الاداري وتطوير التعاون وإدارة الانتقال للمعاملات.

(O'Farrell,2010)

2.توحيد تدفق المعلومات من المكاتب الإدارية : توحيد تدفق المعلومات وصولا للمواطن

وذلك من خلال مراكز متخصصة للمعلومات ومن ناحيه اخرى يجب ان يتم توحيد العمليات

الادارية المعقدة وتنظيمها و تبسيطها وتركيزها في مواقع محدد و ذلك لسهولة توصيلها

للمواطنين. (Contiades, 2007)

اضافه الى ذلك مراكز خدمه الجمهور هي جهد موحد في تقديم الخدمة هدفها تجميع هذه

المؤسسات تحت سقف واحد يمثل رساله مترابطة لتكامل تقديم الخدمة للمواطنين ، الحكومة بدأت

في عدم وضع خدمات خاصه لفئات معينة ولكن عوضا عن ذلك قامت بتسهيل الدخول للخدمات

من خلال دمج الخدمات العامة من خلال الاليه التكميلية والتي تلغي المشكلة المتعلقة في الفجوة في تقديم الخدمة. (oliveira,2009)

ترى الباحثة: ان مهمه مراكز خدمات الجمهور هي الانخراط مع المؤسسات و المواطنين وذلك من اجل توثيق العلاقة وبناء جسور بين المواطنين والمؤسسات المدمجة المقدمة للخدمة .

وفي ملخص هذه النقطة ،ان مراكز خدمه الجمهور هي وسيله مفيدة لدمج و زيادة طموح للعملية التكاملية بين المواطنين والخدمات العامة.

3.كسر الحواجز : ان السعي من اجل تطوير اداء المراكز لا يأتي الا من خلال جعل المحورية للمواطن ،اي من خلال القضاء على صلابه الهيكلية ، والتي تهدف الى التسهيل بين المؤسسات العامة وجعلها اكثر تواسلا ،وهذا يتطلب اعاده هيكله الحكومة ،و ايجاد حكومة متواصلة ومترابطة. (د.ت، Janenova)

4. وضع رؤيه واستراتيجية واضحة : نقل الافكار الى مراكز خدمات الجمهور يتطلب رؤيه واستراتيجية وسياسات لتقييم الجهد وتعريف الخدمات المستقبلية والتحول في الخطط الموجودة.(د.ت، Janenova)

ترى الباحثة: بانه بالرغم من ان الإدارة العامة توافق على سياسة مراكز الخدمة فمن الضروري ايجاد اجماع حول تنفيذ رؤيه للسياسات من خلال خارطة مفصله ، توضح عناصر برامج مراكز الخدمة التي سوف تأخذ بعين الاعتبار ، الخطة يجب ان تحتوي على تغيير للخطة الإدارية ، ومعرفة بناء الطاقات و تغيير توقعات المواطنين ، ويجب ايضا التخطيط للتحديات المستقبلية في متطلبات الخدمة ، وتحتاج ايضا الى تخطيط واستراتيجية بعيدة الامد.

5.التواصل من اجل الهدف : أي معرفة ماذا يريد المواطنين ؟ ، وما تريد ان يعرفونه عنكم؟ ، من خلال استخدام الرسائل الصادقة ، للحصول على النتائج ،عمليات التواصل والمعلومات هما اساس الرضا ،وتحتوي اولاً: مدى سهوله فهم المعلومات، ثانياً: مدى دقتها، ثالثاً: مدى توافرها .

(د.ت، Janenova)

6.التعاون بشكل فعال : المساهمون هم عباره عن مجموعة من الاشخاص والشركات والمؤسسات او نظام يؤثر او يتأثر بأنشطة المؤسسة ، و قد تحتوي على مواطنين زبائن او طاقم او مزودين او شركاء محليين ، قد يكون ايضا الاعلام او السياسيين ، هم كشركاء او مزودين للمؤسسات الحكومية ، يحصلون على التغذية الراجعة من المواطنين ، لها تأثير مفيد على معتقدات المؤسسة وعلى سير عملها وبعض الشراكات قد تساهم وتشارك في وضع الاهداف للبرامج. (د.ت، Janenova)

الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني قد تخلق تعاوناً عالياً ، لذا يتوجب ان يكون هنالك معرفه شموليه للتحديات التي ستواجههم في التعامل مع المواطنين ، واخذ الطريق الامثل للتخلص من التحديات وايجاد الحلول . (د.ت، Janenova)

7.التكاملية في تقديم الخدمة : يتحدث اوليفيريا ، ان التعاون بين الخدمات الحكومية والمالية ، والتنسيق بين الخدمات الحكومية كافة في ايجاد تكاملية في مجال تقديم الخدمات يجب ان يتوافر ما يعرف بمجموعة إشرافيه من خلال ما يعرف بمظلة من الوزارات .والمؤسسات والحكومة المحلية ، كل مؤسسه تمثل نفسها في مراكز خدمه الجمهور و تقوم بتفويض هذا الامر لهذه المظلة ، لذا يقوم الطاقم بعمله بسهوله بالتعاون مع الوسطاء في مراكز خدمه الجمهور وهو افضل بكثير من العمل في مناطق مختلفة ، ومن اجل رفع ثقه وقيمه مراكز خدمه الجمهور وتعزيز فهم اليه عملها ، ومع وجود عدد من الخدمات المباشرة لذا يتوجب تطوير وتوسيع المركز

،لذا تنبعت المؤسسات لأهمية هذه المراكز وركزت على فتح افرع لها ، ان عملية تنفيذ كاهه الجوانب التطويرية لمراكز خدمه الجمهور لا تأتي دفعة واحدة ولكنها عملية تدريجية. (olivaria,2009)

7. التركيز على النجاحات السريعة التي تؤدي الى تغييرات سريعة : التواصل بين المؤسسات للإجازات السريعة قد تؤدي الى ايجاد خطة ورؤيا ، ومن خلال التخطيط قصير المدى قد يكون ذا فائدة خلال عملية التغيير ، ان التغيير او التحول الناجح والذي يحتوي على اهداف واضحة سيؤدي الى عملية تطوير فاعله . (د.ت ، Janenova)

ترى الباحثة: ان من اهم سبل التطوير لمراكز خدمات الجمهور وضع نقاط تواصل ذكية في مناطق عدة تقدم خدمات ذكية (الخدمات الذكية Smart touch point)، وهذا ما اكد عليه اوليفيريا ، بان هذه الوسيلة تساعد شريحة كبيرة من المواطنين الذين يستغرقون مسافة من اجل الوصول لموقع مركز خدمات الجمهور ، يتم استخدامه على سبيل المثال في الحصول على موعد او يقوم بتقديم الطلب من خلال هذه النقاط الذكية الى حين وصوله للمركز وبالتالي يتم استغلال الوقت وتخفيف فتره الانتظار داخل المركز ويتم تلقي الخدمة بشكل اسرع، واصبح بإمكان المواطنين مراقبة سير عملية الخدمة من خلال الانترنت وهذا يقلل من عدد زيارات المركز (oliveira,2009).

2-2-12-3: التحديات التكنولوجية والتقنية :

اهم التحديات المرتبطة في مجال التكنولوجيا :

1. صعوبة استبدال الأنظمة السابقة وذلك بسبب التكلفة العالية ، وصعوبة نقل المعلومات من الانظمة السابقة للأنظمة الحالية . ولذلك يجب ايجاد الحلول التكنولوجية المناسبة التي تؤدي الى الموازنة بين الانظمة الحالية مع المستحدثة .

2.التوظيف والمواءمة : صعوبة المواءمة و التغيير مع متطلبات الزبائن ، وتغطيه اماكن واسعة وذلك بسبب انقطاع العمليات.

3.التبسيط في التكاملية في متطلبات المؤسسة: عدم وجود برامج تكاملية قادره على اعطاء المعلومات مباشره للزبائن دون الحاجه الى العودة الى تعبئه المعلومات والبيانات يدويا او في كل زيارة مره اخرى . (www.oecd.org/regreform)

4.ضعف التكنولوجيا ،يصعب مهمة العمل بين مجموعة المشاركين داخل مراكز خدمات الجمهور ، سواء في وضع السياسات والقوانين وطرق العمل ،او الاهم في عملية المشاركة في المعلومات بين الشركات المشاركة وبناء طاقات وقدرات جيدة للموظفين مقدمي الخدمة. (د.ت، Janenova)

تري الباحثة: ان استخدام التكنولوجيا تمكن المؤسسة للوصول الى التجربة الامثل ، التكنولوجيا هي قلب الحلول من اجل توصيل الخدمة الافضل ، ويجب توحيدها واستخدام وسائل اتصال عده ، والتي تساعد على تطوير وايجاد الحلول وتحقيق احتياجات الزبائن .

5. عدم الترابط في تقديم الخدمة : عدم الترابط بين الاقسام او بين الوزارات والمؤسسات المشاركة في مراكز خدمات الجمهور ، يعيق المؤسسة من توصيل الخدمة الافضل للزبون ، وايضا تحد من قدره المدراء و المراقبين من اتخاذ القرارات اليومية من اجل الابقاء على جودة الخدمات وفقا للتوقعات.

6.غياب الكفاءة: عدم الكفاءة في العمليات الداخلية ، نتيجة المعوقات التكنولوجية التي لا تساهم في تسهيل الاجراءات والتي لا تخدم هدفها وهو العملية التكاملية ، وهذا يؤدي الى الصراع داخل المؤسسة في ايجاد المعلومات والأجوبة للزبائن ، الصراع من اجل الموازنة بين معيار الخدمة والجودة والكفاءة.(www.oecd.org/regreform)

سبل تطوير في الاداء التحدي التكنولوجي والتقني .

ان من اهم الامور الواجب مراعاتها لتبسيط المهام الإدارية وتطوير مراكز خدمات الجمهور في تقديم الخدمات هي :

1.الهندرة: وهي تقوم على اعادة النظر في العوامل الأساسية واعاده تعريف جذري لسير العمليات الإدارية للحصول على اقصى قدر من النفع في اوقات حاسمه وقياسيه في العالم المتميز بالخصائص النوعية والخدمات والسرعة، والادوات والوسائل المتطورة بالإضافة الى الاستفادة من التقنيات الحديثة في احداث الدمج الامثل لهذه الوسائل وصولا الى التغيير الجذري داخل المنظمة .
(2015 ، دليل برنامج دبي للتميز الحكومي)

تهدف الهندرة الى ايجاد تغيير جذري للأداء ويتمثل في تغير اسلوب ادوات العمل ، من خلال تمكين العاملين وتبني الفكر الابداعي . (2015 ، دليل برنامج دبي للتميز الحكومي)
و التركيز على العملاء و على متطلباتهم وتحديد احتياجاتهم ، السرعة في الأداء تهدف الى تمكين الإدارة من اداء اعمالها من خلال السرعة العالية وتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار.(2015 ، دليل برنامج دبي للتميز الحكومي)

2.تطوير برامج السوفتوير من اجل الابقاء على التنافسية في مؤسسات خدمه الجمهور :
يجب تطوير برامج السوفتوير من اجل الرشاقة والسرعة في التصرف من اجل توقعات الزبائن حول الخدمة ، ليس فقط من اجل تقليل التكلفة ولكن ايضا من اجل رفع مستوى الفوائد التي تسمح للمؤسسة بالتركيز على الأنشطة التي تحفز نتائج العمل ، بدلا من التركيز على صيانه الأنظمة القديمة . (oliveira,2009)

ترى الباحثة ان التكنولوجيا يجب استخدامها من اجل المواءمة بين اجراءات العمل ،وهي من العناصر الأساسية في عملية تبسيط تقديم الخدمة ، ان فائدة التكنولوجيا لا يمكن ان تتم دون الهندرة ، لأنها تساعد في التغيير الحقيقي والمفيد في جودة الخدمات والتي لا يمكن تحقيقها الا من خلال التكنولوجيا .

3.تطوير الحكومة من خلال تزويدها بأحدث وسائل التكنولوجيا والابداع ، والتي تساعد في الابتعاد عن البيروقراطية ، و تخطي التحديات في الربط بين الموظفين مقدمي الخدمة والمدراء وبالتالي يكون هناك مساعده فيما بينهم عند وجود التكنولوجيا ، ان توصيل خدمه فعاله لا تقدم من خلال التكنولوجيا لوحدها ولكنها تحتاج الى تحول واسع في العناصر من اجل تنظيم و تطوير الاداء هي: الهيكلية (اللامركزية | الاعتماد على العمل) ، العمليات(الاستثمار في التكنولوجيا التواصل وممارسات موارد بشرية جديده) والشراكات (الاستعانة بالمصادر الخارجية المواءمة والشراكة) في مجال مراكز الخدمات يجب المواءمة بين التكنولوجيا و العلميات والمؤسسات والافراد وكافه الاستراتيجيات من اجل اوصول الخدمة الجيدة للمواطنين (oliveira,2009)

ترى الباحثة: ان من اهم سبل تطوير التحدي التكنولوجي هي توحيد البيانات من خلال استخدام وسائل تكنولوجية حديثة تساعد على ربط البيانات وانشاء قاعدة بيانات موحدة بين المؤسسات المشاركة في مراكز خدمات الجمهور وذلك لسهولة الوصول الى المعلومات المطلوبة ، وايضا زيادة جودة الخدمة المقدمة .

2-2-12-4 : التحديات المادية :

الشؤون المالية هي تحدي اساسي ، حيث ان الخدمات تتطلب نسبة من الاستثمار وذلك من اجل تطوير المركز وكافه التكاليف المتعلقة بالمركز التي تساهم في تطويره ، ولكن في مراكز

الخدمة يتم توفير بعض التكاليف ،و بعض التجارب اثبتت ان هنالك انخفاض في التكاليف وقد اثرت على كفاءه مراكز خدمات الجمهور .(oliveira,2009)

تواجه مراكز خدمات الجمهور الكثير من المشاكل في مراحل الانشاء والبدء وايضا في مرحله الاستمرارية للمشروع ومنها :

1.ضعف الرقابة والتقييم ، هذا يضعف سير عمل مراكز خدمات الجمهور ، ويقلل من كفاءة ادائها.

2.حجم تمويل عالي بناء على حجم المواطنين المستفيدين من الخدمات .

3.قصر من جهات التمويل .

4.تذبذب في المبادرات من اجل اخذ الفرص المناسبة للتمويل.

5.صعوبات حول التطوير في الخدمات والنشاطات .

6.التمويلات قصيره الامد ، قد تؤدي الى صعوبة الوصول الى الاهداف المراد تحقيقها في

انشاء وتطوير المركز ، كما ان طبيعة التمويل قد تحول دون تحقيق احتياجات المجتمع (2007,bryden).

سبل تطوير التحدي المادي

هنالك مجموعه من القضايا تأخذ بعين الاعتبار من ناحيه التمويل وبعض الامور المادية

المتعلقة بمراكز خدمات الجمهور وذلك من اجل ايجاد مراكز خدمات جمهور اكثر استقراراً واماناً ، وايضا الاهتمام بإدخال ممارسات وانشطة جديده مرتبطة بالمباني والادارة، مثل جمع

التمويلات.(2007,Bryden)

2-2-12-5 تحدي الموارد البشرية :

1. قلة عدد الموظفين وبالتالي تظهر المشاكل المتعلقة بالتعاون بين الاقسام والمؤسسات وايضا منع تطور فكره الخدمة الذاتية .
2. غياب معدل ادوات الاداء التي تهتم بأداء الموظفين واداء المؤسسات واهم اولوياتها هي تطوير و تدريب الموظفين (bocklund,2016)
- 3.مقاومه التغيير من قبل المؤسسات الحكومية ويقصد بالتغيير هو التحول نحو خدمات مباشرة للمواطنين من خلال مراكز الخدمة .
- 4.الفشل في الربط بين تصميم المؤسسات و الموارد البشرية ،وبالأخص اشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ، هنا يصبح مشكله في تحقيق الاهداف في الوقت المحدد ووفق المعايير المطلوبة . (O'Farrell,2012)

سبل تطوير تمكين الموظفين

1. تمكين الموظفين من اجل بناء نجاح كبير : الموظفين هم اساس أي مؤسسة ، ويجب اشراكهم من اجل تنفيذ عملية التغيير ، ان دمج الموظفين قبل واثناء وبعد التنفيذ في العمليات الجديدة ، قد يساهم في زيادة الاهتمام بالمواطنين وخدماتهم ،(O'Farrell,2012) ، ان عملية الاحتكاك مع المواطنين ، تتطلب تلبية رغبات المواطن والاهتمام به من اجل اسعاده ويأتي اسعاده من خلال تقديم الخدمة على اكمل وجه ، هناك علاقة طردية بين كل من ولاء الموظف للعمل ورضا المواطنين ، فكلما زاد رضا الموظف فهو بالتأكيد سيزيد من رضا المواطن ، وذلك لان الموظف الذي يحصل على كافة الحوافز المعنوية والمادية فهو بالتأكيد سوف يقوم بتقديم الخدمة للمواطن بالشكل الامثل ، وذلك لأنه يعكس مدى رضاه عن المؤسسة من خلال تقديم الخدمة الافضل (robbins,2015)، يأتي ذلك من خلال التحفيز العالي والتدريب ، وذلك من اجل

الحصول على الجودة في تقديم الخدمة ، عملية التغيير يجب ان تكون شاملة ويجب ان يكون هنالك عملية تواصل من قبل الإدارة مع الموظفين من اجل تحقيق الاهداف .

2. جعل القطاع العام بيئة عمل مناسبة من خلال تمكين المهارات وتحفيز الموظفين للحفاظ على المؤسسة وهذا يعني بناء بيئة عمل قوية ، طاقم العمل يجب ان يعطى فرصه من اجل اظهار امكانياتهم وإعطائهم مسؤوليات في المراحل الأولية وايضا اعطاء الحوافز من اجل الابداع كما ان العمل التعاوني يوصل الخدمة بالشكل الامثل ، كما يجب تحديد المؤشرات لقياس الاداء لكافه الموظفين وهذا ضروري لتوصيل الخدمة وديمومتها. (O'Farrell,2012)

3. جذب طاقم بمهارات مناسبة والتركيز على المهارات الفردية كجزء من العملية.

4.وضع مواصفات للأداء :هنالك ترابط بين الاستراتيجية ومهارات المؤسسة وقدراتها ، من اجل تحقيق الاستراتيجية . ان توافر القدرات والامكانيات والسلوكيات والمهارات والمعلومات للأفراد تساعد في خلق بيئة عمل قوية ، والانسجام في الثقافة يساعد في عملية التواصل بين المدراء والموظفين ، وتحقيق الشفافية وتساهم في تحقيق النجاح للمؤسسة . (O'Farrell,2012)

5.تشجيع الابداع والمبادرات الجديدة :الابداع هو عنصر أساسي في القطاع العام، ولكن الاهم من ذلك هو استثمار هذا الابداع والاهتمام فيه ، من اجل تطوير المؤسسة .

الابداع والتطوير المستمر هي اساس الديمومة والتحول في الحكومة ، والحصول على الممارسة الافضل ، الابداع يساعد في وضع اساس من اجل نجاح المؤسسة والتطوير المستمر. (O'Farrell,2012)

الدراسات السابقة

1. دراسة الهلوسة (2013)

الدراسة بعنوان قياس رضا متلقي الخدمة في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى رضا متلقي الخدمة في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية عن جودة الخدمات المقدمة لهم، اما مشكلة الدراسة في معرفة مدى رضا متلقي الخدمات المقدمة للمواطنين في هذه المراكز وذلك من اجل قيام وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية والجهات الداعمة بتقويم التجربة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وعلية فان مشكله الدراسة تتمحور حول الاجابة عن السؤال التالي (ما درجة رضا متلقي الخدمة عن جودة الخدمات التي تقدمها مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية؟)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واسلوب المسح الميداني، تم استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات، وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من متلقي الخدمة في بلديات (نابلس احلحول البيرة الرام اببت ساحور احلحول) حيث وزعت (250) استبانة اعيد منها (216)، وقد تكون مجتمع الدراسة من البلديات الفلسطينية التي لديها مراكز خدمات للجمهور في المحافظات الشمالية فقط والبالغ عددها 25 بلدية، بينما سحبت عينة عشوائية من متلقي الخدمة المراجعين في خمس بلديات (نابلس، البيرة، الرام، بيت ساحور، حلحول) وقد كانت اهم نتائج الدراسة ان متلقي الخدمة راضون عن معاملة الموظفين لهم حيث تتسم هذه المعاملة بالاحترام والتقدير، وان وسائل الراحة متوفرة اثناء انتظار متلقي الخدمة في مراكز خدمات الجمهور في البلديات، كما يوجد عدم التزام بتواجد بعض موظفي مراكز خدمات الجمهور في أماكن عملهم اثناء الدوام الرسمي ووجود معيقات في وسائل الاتصال والتواصل بين ادارة المراكز وموظفيها والموظفين المتخصصين في اقسام البلدية المختلفة.

2. دراسة الزطمة (2011)

الدراسة بعنوان ادراه المعرفة واثرها على تميز الاداء دراسة تطبيقيه على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة، هدفت الدراسة الى بيان دور ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة وتمحورت مشكلة الدراسة بالسؤال ما دور ادراه المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة؟ وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى البيانات اللازمة حيث تم تصميم استبانة مكونه من ثلاث مجالات (متطلبات ادارة المعرفة، عمليات ادارة المعرفة، الاداء المؤسسي) اشتملت على (59) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الاقسام المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس للعام الجامعي (2010\2011) والبالغ عددهم (455) واشتملت عينة الدراسة على (279) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية شكلت العينة ما نسبته (61.3%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، وقد كانت اهم نتائج الدراسة اولا: درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي (البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%) المعرفة الضمنية بوزن نسبي (79.64%) المعرفة الصريحة بوزن نسبي (72.72%) اما مجال راس المال البشري فحصل على وزن نسبي (69.35%)، ثانيا: وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدارسة لدور ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء تعزى لمتغير مكان العمل وكانت النتائج تشير الى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وكلية تدريب غزة الوكالة، ثالثا: وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء تعزى لمتغير مدة الخدمة. وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الاكبر.

الدراسة بعنوان تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية والنسوية في قطاع غزة، تهدف الدراسة الى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية والنسوية في قطاع غزة، اما مشكله الدراسة تكمن في ضرورة الفهم المعمق والممارسة الجدية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، ولضرورة البدء باستخدام وتطبيق التخطيط الاستراتيجي كاده من ادوات الادارة الحديثة التي تساعد المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وانطلاقا من حرص المنظمات على تحسين وتطوير ادائها للوصول الى الاداء الامثل فان الباحثة ترغب في دراسة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة لجمع البيانات حيث وزعت (69) استبانة استردت (67) استبانة أي ما نسبته (97%) وقامت بإجراء المقابلات (5) مقابلات ومجموعة مركزه واحده مع مدراء المؤسسات الأهلية النسوية او اعضاء مجلس الادارة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة ويبلغ عددها (70) مؤسسة نسويه حسب احصائيات وزارة الداخلية بغزة وقامت الباحثة باستخدام اسلوب المسح الشامل وكانت اهم النتائج وجود علاقة ايجابية بين كل من دعم الادارة العليا والتخطيط الاستراتيجي البيئي وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورساله واهداف) وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية، كشفت النتائج ان ادارات المؤسسات الاهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع العاملين والعاملات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

4. دراسة العمري(2009)

الدراسة بعنوان **اثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة على اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية**، هدفت الدراسة الى التعرف على اثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة على اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وتكمن مشكله الدراسة الى التعرف على مدى ملاءمة المستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات المحوسبة لاحتياجات العمل في شركة الاتصالات الفلسطينية، وايضا التعرف على مدى فاعلية نظام المعلومات فيها تلبيبة احتياجات مستخدميه من المعلومات الملائمة لأداء الاعمال، من خلال معرفة هذا الاثر تستطيع شركة الاتصالات الوقوف على مواضع الخلل في نظام المعلومات المحوسبة فيها وبالتالي محاولة علاجه ومن ثم تتمكن من تطوير ورفع كفاءة اداء العاملين فيها ويمكن صياغة المشكلة بالسؤال التالي: **ما أثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة على اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟**، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم وتطوير استبانة تتكون من (60) فقره لغرض جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة وتم توزيع الاستبانة على افراد عينه عددهم (360) واسترجع منها (310)، اما مجتمع الدراسة فقد تكون من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم التوصل الى نتائج اهمها وجود اثر ذي دلالة احصائية لمتطلبات تشغيل وادارة نظم المعلومات الادارية المحوسبة، و على ادارة العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول اثر نظم المعلومات الادارية المحوسبة على اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

5. دراسة المصري (2007)

بعنوان تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة الى اولا: التعرف على مستوى الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ اداره الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين، ثانيا: تحديد معوقات تطبيق رؤساء الاقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ ادراه الجودة الشاملة اثناء اداء عملهم الاداري وذلك من وجهة نظرهم، ثالثا: الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات افراد عينه المحاضرين حول مستوى الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الأكاديمية والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة الكلية الرتبة الأكاديمية)، رابعا: الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات افراد عينة رؤساء الاقسام الأكاديمية حول معوقات تطبيقهم لمبادئ الجودة الشاملة اثناء اداء عملهم الإداري والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية) خامسا: التوصل الى التوصيات المقترحة لتطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الأكاديمية بالجمعات الفلسطينية في ضوء مبادئ اداره الجودة الشاملة، و تكمن مشكله الدراسة بالسؤال التالي: كيف يمكن تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة؟ وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتين: الاولى لقياس الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المحاضرين وتحتوي على (50) فقره، والاستبانة الثانية للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الاقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة اثناء اداء عملهم الاداري وذلك من وجهة نظرهم وتحتوي على (30) فقره، يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام الأكاديمية والمحاضرين، حيث تكون المجتمع من (878) فردا موزعين على فئتين، فئة

المحاضرين وشملت جميع المحاضرين بالجامعات الفلسطينية الثلاث (الإسلامية، الأقصى، الأزهر) في قطاع غزة، وفئة رؤساء الاقسام وشملت جميع رؤساء الاقسام الأكاديمية والبالغ عددهم (108) رئيساً، بلغت العينة (283) فرداً موزعين على فئتين: فئة المحاضرين وشملت (200) بنسبة (26%) وفئة رؤساء الاقسام (83) رئيساً بنسبه (77%) ومن اهم نتائج الدراسة ان مستوى الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ادارته الجودة الشاملة كان عالياً وبنسبة 67.6% ويبدأ بالمشاركة والعمل الجماعي ثم اتخاذ القرارات على اساس الحقائق، فالقيادة الفعالة، ثم التحسين المستمر والتميز في المرتبة الرابعة وبعدها التركيز على رضا العاملين واخيراً يأتي التخطيط الاستراتيجي.

الدراسات العربية

1.دراسة الامين (2014)

الدراسة بعنوان دور التكوين في تحسين اداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP)،هدفت الدراسة يتمثل في تعزيز البحوث في مجال ادارة الموارد البشرية وتحليل نشاط تكوين العمال في المؤسسة البترولية و ابراز اهمية تطبيق هذا النشاط خاصة بالنسبة للمؤسسات البترولية نظرا للمخاطر التي تعترضها والتكاليف الخاصة في هذا النشاط وتكمن مشكله الدراسة في السؤال المحوري، ما مدى مساهمه التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على الوثائق والسجلات للمؤسسة الوطنية للأشغال في الابار ENTP من تقارير مالية سواء ما يخص المؤسسة او ما يخص مصلحه التكوين، و من اهم نتائج هذه الدراسة ان هنالك قصور في نظام التكوين حيث ان التكوين الداخلي غير فعال مقارنة بالتكوين الخارجي وانه لا يرقى الى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في نشاط التكوين.

2.دراسة مرسلي (2011)

وهي بعنوان الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حاله الجزائر، هدفت الدراسة الى ما يلي اولا: العجز الواضح في الإدارة العامة عن تحقيق الاهداف الموضوعية لها وتدني مستوى الخدمات المقدمة، مما يجعل من البحث عن سبل التطوير وتحسين الاداء ضروره ملحه، ثانيا: البحث عن اساليب واليات التطوير والتنمية الادارية التي من شأنها ان ترفع من مستوى الاداء في الإدارة الجزائرية ومسايرة ومواكبة التحولات والتطورات، اما مشكلة الدراسة طرحت على الشكل التالي، ما مدى اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على الاساليب الحديثة من اجل تحقيق تنمية ادارية فعالة ومحققه للأهداف التي من اجلها وجدت هذه الإدارة؟، تطرق الباحث في موضوعه الى تطبيقات الاساليب الادارية الحديثة في الإدارة الجزائرية بصفة عامه واعاده البناء الهندسي لإدارة جهاز الامن الوطني لتحسين الخدمة ومشروع (الجزائر الإلكترونية 2013) تطبيقا لأسلوب الادارة الإلكترونية كعينة للدراسة.

اما اداة الدراسة فقد تم استخدام اسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على اساس التعمق في دراسة مرحله معينة من تاريخ الوحدة المعنية، او دارسه جميع المراحل التي مرت بها، وذلك للوصول الى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، في هذه الدراسة تم التطرق الى مسار المشروع الاداري الجزائري من خلال تناول مركبات هذه الوحدة ومكوناتها بالدراسة والتحليل لمعرفة اثر مختلف اصلاحات اجهزة الدولة مع مطلع الالفية على جزئياتها ومركباتها، معتمدا في ذلك على اداة اساسيه من ادوات الدراسة الميدانية والمتمثلة في المقابلة كوسيله لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، من اهم النتائج التي ظهرت في الدراسة اولا التنمية الادارية لا تشمل فقط محاوله الاصلاح الانبي والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة، وانما هي عملية شامله ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة، اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية

وتحسين العمل وتطوير الاجراءات الادارية وتفصيلها، ثانيا: تمثل الاستراتيجية الجديدة للأمن الوطني المحددة في اطار المخطط الخماسي (2010-2014) مبادرة فعليه من القائمين على هذا القطاع لإعادة النظر في هياكل وعمليات العمل الشرطي، وذلك بهدف التحسن المستمر لجوده الخدمات التي يوفرها هذا الجهاز، الاستراتيجية بالذات تبرز فعاليتها من خلال مجمل الاجراءات والقرارات التي اتخذت في هذا الاطار.، ثالثا: الادارة الإلكترونية ليست بديلا للإدارة الجيدة وانما هي وسيله لدعم الاداء الاداري للدولة.

3.دراسة الشبلي (2011)

الدراسة بعنوان استراتيجية تحسين وتطوير الاداء المؤسسي للجامعات العربية (انموذج مقترح لضمان الجودة الادارية)، تهدف الدراسة الى القاء الضوء على الاتجاهات الحديثة في الجودة الادارية لمؤسسات التعليم العالي، ووضع نموذج مقترح لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ويقدم هذا النموذج المقترح توجيهها للباحثين والعاملين في هذه المؤسسات من خلال استخدام اليات لضمان الجودة واعتماده كاستراتيجية تحسين وتطوير مؤسساتهم، وتكمن مشكله الدراسة في توضيح هذه الدراسة، اليات تطبيق مقترحه لتلك النماذج وتقدم هذه الدراسة اهم تجارب ادارة الجودة الشاملة في الجامعات العالمية، تم اعتماد المنهج الوصفي تم الاعتماد على احدث الادبيات في هذا المجال، من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات العملية المتخصصة، اما مجتمع الدراسة تم دراسة نماذج متنوعة لمؤسسات التعليم العالي، اهم نتائج الدراسة، التنافس بين الجامعات يعتبر سببا رئيسيا لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الجانب المالي والاداري والاكاديمي، من اجل كسب ثقة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم وتقديم خدمة تتميز بالجودة والنوعية وكسب رضا العاملين، وهذا يؤدي الى تحسن ملحوظ في النظام الاداري والاكاديمي في الجامعة.

4.دراسة حسين(2010)

الدراسة بعنوان تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى اداء الخدمة الفندقية (دراسة في فندق السدير)، هدفت الدراسة الى تحديد اثر تكنولوجيا المعلومات بمستوى اداء الخدمة الفندقية، اما مشكلة الدراسة، تنبع عن ضغط ادراك القائمين على المنظمات العاملة في قطاع السياحة، للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في توفير المعلومات التي تمكنهم من التطوير في مجالات مختلفة لتضمن لهم نجاح المنظمات في ظل بيئة متسمه بالتعقيد خاصة ونحن نعيش في ظل ظروف غير اعتيادية في العراق، تم استخدام منهج دراسة الحالة و الاستبانة كاداه لجمع البيانات والمعلومات اللازمة فضلا عن المقابلات الشخصية وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونه من 50 شخص من الافراد العاملين من اصل 116 شخص في فندق السدير، وكانت اهم نتائج الدراسة تثبت بعدم صحة الفرضية التي تشير الى وجود علاقة الاثر بين المتغيرات و اشارت الى انخفاض مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الفندق المبحوث وانخفاض كفاءة مهارات الموارد البشرية لديها، وضعف الاعتماد على الشبكات الداخلية وعدم تعاون بين العاملين والمنظمة المبحوث في بناء قواعد البيانات.

5.دراسة مزروع (2010).

الدراسة بعنوان بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الأجهزة الأمنية، تهدف هذه الدراسة في وضع نموذج مقترح لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية من وجهة نظر قياداتها ويتحقق ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية، اولاً: تحديد ملائمة معايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز في اداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها، ثانياً: معرفة مدى اهتمام الأجهزة الأمنية بمعايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح من وجهة نظر قياداتها، ثالثاً: تحديد مدى توفر متطلبات التميز في الأداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور

قيادتها، رابعا: تحديد ابرز العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التمييز في اداء الخدمات الأجهزة الأمنية من وجهة نظر قياداتها، تحدي اهم سبل التغلب على العوامل المعيقة لتحقيق التميز في اداء خدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها، واخيرا معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤيه القيادات الأمنية ازاء محاور الدراسة باختلاف خصائصهم الوظيفية ورتبهم العسكرية، تكمن اهمية الدراسة في موضوعه الحديث الذي اصبح مرتكزاً على اهتمام المنظمات المعاصرة العامة والخاصة، فالتميز اصبح هاجساً كبيراً من المنظمات خلال الألفية الثالثة كما اصبح مطلباً رئيساً لدول العالم كافة واحد التوجهات في المملكة العربية السعودية للسعي نحو تحسين وتحقيق التميز في اداء المنظمات الحكومية لمالها في التأثير على جميع مخرجات كافة المحالات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية للمجتمع السعودي كافة، اما مشكلة الدراسة تم صياغتها على النحو التالي، ما النموذج المقترح لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية من وجهة نظر قياداتها؟ وقد تم استخدام الاستبانة حيث قام بتوزيع (873) استبانة، استرد منها (643) استبانة، اما مجتمع الدراسة فقد اقتصر على القيادات الامنية من الضباط من رتب (مقدم، عقيد، عميد، لواء) من منسوبي ادارات وشعب واقسام الاجهزة الامنية المركزية التي تشرف عليها وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، تم اختيار عينة عشوائية طبقية وقد كانت اهم نتائج هذه الدراسة ان نموذج التميز المقترح يتكون من (11) معيار رئيس و(42) معيار فرعي التي تراها القيادات الأمنية ملائمة بدرجة عالية لتحقيق التميز في الاداء في خدمات الأجهزة الأمنية، ثانيا درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح هي ذات درجة متماسكه، ثالثا درجة تميز الأجهزة الأمنية محل الدراسة بلغت (642 من 1000) درجة وتصنف بانها اجهزه جيده جدا وفق درجات ومعايير التميز والذي يعد مؤشرا جيدا في توجه تلك الأجهزة نحو التميز، رابعا تحديد الخطوات الرئيسية والتفصيلية لتحقيق

نتائج اكثر تميز للأجهزة الأمنية المدروسة وفق معايير نموذج التميز المقترح، اخيرا اظهرت الدراسة ان درجه توافر متطلبات تحقيق التميز في الأجهزة الأمنية هي درجة عالية، وان درجه العوامل التي قد تحد من تحقيق التميز بوجه عام هي درجه عالية، ودرجه اهميه السبل للتغلب على تلك العوامل المعيقة بوجه عام تقترب من العالية جدا.

6. دراسة شوقي (2008)

الدراسة بعنوان اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)،هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى اهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى استخدامها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوقوف على مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في الرفع من مستويات اداء هذه المؤسسات من خلال قياس اثرها على التكاليف، جوده الخدمات المقدمة للزبائن، ومدى الوصول الى الاسواق الجديدة سواء كانت محلية او دولية وزيادة مبيعاتها، اما مشكلة الدراسة فتتمحور في مدى اهمية تقييم الوضعية الراهنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وكذا السياسات في هذا المجال من طرف الدولة وهذا في ظل عولة تكنولوجيا المعلومات والاتصال اذ ان معظم الدول المتقدمة او حتى النامية تولي اهتماما كبيرا بهذه التكنولوجيا. لهذا يتم طرح السؤال: هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ان تساهم في الرفع من اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاوضاع الراهنة وتوجه الجزائر نحو بناء مجتمع للمعلومات؟،وقد تم اختيار المنهج الوصفي مستخدمين اسلوب دراسة الحالة في شقه التطبيقي، وقد تم استخدام الاستبانة للتعرف على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودرجة اختراقها او كثافة استخدامها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية واثرها على ادائها في العديد من الجوانب، وتكون الاستبيان من (23) سؤالاً رئيساً بالإضافة الى الأسئلة

الفرعية. اما مجتمع الدراسة فقد تكونت العينة المقصودة من الدراسة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة يتراوح عدد عمالها ما بين (1) الى (250) عامل، اما اهم نتائج الدراسة اظهرت الدراسة عدد من النتائج واهمها ان وضعية البنى التحتية في الجزائر في تطور مستمر، غير ان الدخول الفعلي في معترك الاعمال يستوجب جهودا اكثر تمس جميع المحالات، كون ان فاعليه وكفاءة الادارة الإلكترونية يستدعي تفاعل جميع الاطراف في النموذج، كما ان معدل استخدام التكنولوجيا لا يتجاوز (29.5%) تتناسب طرديا مع حجم المؤسسة، وقد تبين ايضا ان التكنولوجيا لها تأثير على اداء المؤسسات من خلال تخفيض تكاليف الاتصال والترويج، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، سهولة تداول المعلومات والتنسيق والتوسع الى اسواق محلية جديدة.

7. دراسة نور الدين 2007.

الدراسة بعنوان، جودة الخدمات واثرها على العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مشكلة الدراسة هي كيف يقيم العملاء جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيكدة؟ وماهي المؤشرات التي يستخدمها العملاء في تقييم جودة الخدمة؟، وهل هنالك ارتباط بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء؟،.تهدف الدراسة الى تقديم اطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة والمؤشرات ونماذج تقييمها وسبل تحسينها بالإضافة الى التعريف بالرضا وخصائصه وطرق قياسه وتحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء وتطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة والتأكيد على اهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي والتوصل الى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن ان تساهم في تطور جودة الخدمة في المؤسسات المينائية الجزائرية، اما اهميته فتكمن في ان قطاع الخدمات المينائية يلعب دورا هاما في الاقتصاد الجزائري الا ان

الاهتمام به من قبل الباحثين والدارسين لا يزال هزيلا في الجزائر، لذلك فهو يتطلب المزيد من الابحاث والدراسات خاصة تلك المتعلقة بالمجال التسويقي من اجل التعريف بالخدمات المينائية وخصائصها التسويقية وعلاقتها بسلوك العملاء. اما اسئلة الدراسة اولا: كيف يقيم العملاء جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة؟، ثانيا: ماهي المؤشرات التي يستخدمها العملاء في تقييم جودة الخدمة؟، ثالثا: هل هناك ارتباط بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء؟، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم التوجه الى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ثم تبويبها وتفسيرها بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج، تم اجراء الدراسة الميدانية واستعمال الوثائق من المؤسسة الى جانب الاستمارة المعدة وفقا للمعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، و قد تبين من خلال الدراسة ان تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر، كما ان جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل

دراسات اجنبية

1. دراسة بوكند (2016)

الدراسة بعنوان مراكز التواصل التحديات والاولويات **Contact center challenges and**

. priorities

تهدف الدراسة معرفة اهم التحديات التي تواجه المتعاملين، والتحديات التي تواجه مراكز التواصل، تم استخدام الاستبانة من خلال (277) مستجيب وتم دراسة جانبين اولا: التحديات الحالية، ثانيا: واهم الاولويات للتحسين في السنة القادمة وقد تم الاستعانة بأكثر من مركز للتواصل من مجالات متعددة (15) مجال، وكانت من اهم نتائج الدراسة انها اظهرت مجموعه من التحديات وكان اهمها اولا: استنزاف عالي من الجوانب المالية، ثانيا: التعاون بين الاقسام، ثالثا: عدم كفاية

الخدمات المقدمة، ورابعاً: عدم القدرة للوصول الى الخدمة الافضل، اما اهم الاولويات هي تطوير ادارة الاداء وتدريب الموظفين، وتطوير الية تقديم التقارير والتحليل.

2. دراسة 2013 forrester consulting

الدراسة بعنوان الضروريات الخمس لتقديم افضل خدمة للزبائن

The five imperatives to delivering great customer service

تهدف الدراسة الى معرفة التحديات التي تواجه خدمات الزبائن والعمل على تقديم الخدمة بالشكل الامثل وتكمن مشكله الدراسة في تقييم التحديات التي تواجه المؤسسات ووضع خطه ليتم تنفيذها داخل مؤسسات تقديم الخدمة لتخطي التحديات تم استخدام الاستبانة على (196) من صانعي القرار في مؤسسات خدمة العملاء. وقد تكون مجتمع الدراسة من (40) مؤسسة اميركية تقوم بتقديم الخدمات للزبائن في مختلف المجالات، اهم نتائج الدراسة هي ان خدمة الزبائن الجيدة مرتبطة بالولاء وزيادة عمر تعامل الزبون مع المؤسسة، أيضا تطوير الخدمة هو جيد للعمليات الداخلية في المؤسسة، فعندما يتم الاستثمار من اجل الخدمة الافضل ستقلل من التكاليف، وستقوم بجعل الإنتاجية افضل وهذا ما يزيد من ديمومه المؤسسة.

3. دراسة 2011, Social market research

الدراسة بعنوان (تقييم لعينة عشوائية من برامج مراكز خدمات الجمهور)، evaluation of a

pilot one stop shop program

تهدف الدراسة اولا: تحليل مؤشرات الاداء ومدى تقديمها في مراكز خدمات الجمهور، ثانيا: مراجعة البرامج الحالية لمراكز خدمات الجمهور. و تكمن مشكله الدراسة في تقييم مجموعة من المناطق في إيرلندا ومعرفة اهم مؤشرات الاداء الواجب تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور. تم استخدام المنهج الكمي حيث تم استخدام الاستبانة (تم توزيعها على متلقي الخدمة) وتم توزيعها على (163) في الاربع مواقع التي تم تعيينها، وتم استخدام المنهج الكيفي، حيث تم عمل (4)

مقابلات مع مديري المشروع والموظفين، وتم استخدام المجموعة المركزة مع متلقي الخدمة. اما مجتمع الدراسة، مجتمع الدراسة تكون من اربع مناطق في ايرلندا، وهم: (banbridge "southern area "bangor "eastern area" carrickfergus "northern area " "western area " enniskillen، وقد كانت اهم نتائج الدراسة، ان مراكز خدمات الجمهور لا تعتمد على نظام محدد في تطبيقها بل تعتمد على ظروف المنطقة التي يتم انشاء مركز خدمات الجمهور بها، ثانيا اهم مؤشرات الاداء التي يجب ان تتوفر في مراكز خدمات الجمهور هي كالتالي (بالنسبة للعميل)، الطمأنينة، استمرارية العلاقة، طريقة تسويق الخدمة، تدريب الموظفين، الخدمات الارشادية، (بالنسبة للمبنى) الاختيار المناسب للموقع، وضع مساحات للتواصل الاجتماعي، والعناصر الاخرى التي يجب ان تتوفر عدد محدود من الموظفين والاعتماد على المتطوعين.

4.دراسة برايدن (2007)

الدراسة بعنوان العناصر الأساسية لنجاح مراكز خدمات الجمهور كنموذج لتقديم الخدمات في المناطق الريفية

Critical Factors in the Success of One Stop Shops as a Model of Service Delivery within Rural Locations

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اهم الايجابيات والسلبيات والتحديات والفرص، وقد تم استخدام المنهج الكيفي حيث تم استخدام المقابلات مع المدراء وطاقم العمل ومتلقي الخدمة، والشركاء، أي ما مجموعه (64) مقابلة، اما مجتمع الدراسة فقد تكون من (10) مراكز خدمات جمهور في اسكتلندا.

ومن اهم نتائج الدراسة، اولاً: ان مراكز خدمات الجمهور تم استخدامها من اجل عقلنه ومركزه الخدمات، ثانياً: مراكز خدمات الجمهور تم استخدامها من اجل توسيع الخدمات، وايضا من اجل

تطوير جوده الخدمة، ثالثا: من اهم العناصر التي تقوم على اساس ديمومة مراكز خدمات الجمهور هي، اولا: توافر راس المال والعوائد والدعم المالي من قبل المستثمرين والداعمين من اجل تطوير تقديم الخدمات في مراكز خدمات الجمهور، ثانيا: الاختيار المناسب للموقع والتصميم، ثالثا: موائمة المراكز بناء على احتياجات المواطنين

5.دراسة كونتياداس (2007)

الدراسة بعنوان مراكز المعلومات ومراكز خدمات الجمهور في البانيا مونتينيغرو وكرواتيا

Information Centers and One-Stop-Shops Albania, Montenegro, Croatia

تهدف هذه الدراسة الى تحليل طرق لتطوير اداء مراكز خدمات الجمهور في المؤسسات الاجتماعية.

تهدف الى اقتراح تطوير مجموعه من الجوانب للمؤسسات الاجتماعية من خلال التطوير في العمليات لمراكز المعلومات ومراكز خدمات الجمهور اما مشكله الدراسة هي الوصول الى طرق تضمن وصول جميع المستفيدين والمواطنين للخدمة، وقد تم استخدام المنهج الكمي واستخدام الاستبانة وقد تكون مجتمع الدراسة من اختيار (3) مدن (Albania \Croatia\Montenegro)، اهم نتائج الدراسة هي، اولا: هنالك ثبات وديناميكية في تقديم المعلومات والخدمات للمواطنين، ثانيا: يتم اتباع اكثر من نموذج في عملية تنفيذ الخدمات في مراكز خدمات الجمهور وذلك لكي تتناسب مع وضع المنطقة وظروفها.

6.دراسة جانوفيا

الابداع في تقديم الخدمة في كزاخستان

Public service innovations in Kazakhstan

هدف الدراسة هو تحليل تنفيذ الابداع في تقديم الخدمة وتنفيذ السياسات من منظور عالمي في كازاخستان، وتعريف اهم التحديات التي تواجه الحكومة في الابداع في تقديم الخدمة. اما مشكلة

الدراسة في معرفة ماهي خصائص الابداع في تقديم الخدمات في كل من مراكز خدمات الجمهور والحكومة الالكترونية، واهم المعوقات التي تواجه الابداع في تقديم الخدمة في كازاخستان، وقد تم استخدام اسلوب دراسة الحالة لأربع مراكز دراسة معمقة. اما مجتمع الدراسة تكونت من (4) مراكز في المناطق التالية في كزاخستان وهي (Almaty(former capital \astana) anew) (capital) كل مركز خدمة يحتوي على (3) نواب للمدير ومشرف على تقديم الخدمة و(30-40) موظفًا، وقد اظهرت نتائج الدراسة، اولاً: ان هنالك تقييد لتنفيذ مبادئ الادارة الحديثة، وانه مازال هنالك تنفيذ لنظام البيروقراطية، ثانياً: ان تنفيذ مراكز خدمات الجمهور والحكومة الإلكترونية في كزاخستان هي عملية ديناميكية، ويجب ان يكون هنالك تغيير في السياسات والطرق، مثل التعاون بين المؤسسات من اجل توحيد مكان الخدمة.

■ اهمية هذه الدراسة و ما يميزها عن الدراسات السابقة

تبين من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق لها انفا ان هناك امور عديدة تتميز فيها هذه الدراسة:

- تبرز اهمية الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة انها شاملة واكثر تفصيلا، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تناولت موضوع مراكز خدمات الجمهور بشكل شامل، كونها تتحدث عن مجموعة من التحديات التي تواجه مراكز خدمات الجمهور.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاولى التي تتحدث عن هذ الفكرة المستحدثة وبالتالي جاءت هذه الدراسة شاملة تتحدث عن مراكز خدمات الجمهور بشكل مفصل.
- تطرقت الدراسة الى دراسة جانبيين اساسيين هما جانب الموظفين وهم مقدمي الخدمة ودراسة اهم التحديات التي تواجههم، وجانب المواطنين ودراسة درجة رضاهم ومعرفة اهم التحديات التي تواجههم وربط هذه النتائج بنتائج المقابلات مع الادارة العليا للبلديات لمعرفة مدى التوافق والاختلاف بين آرائهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد.
- منهج الدراسة.
- وصف عينة الدراسة.
- جمع البيانات و المعلومات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات اداة الدراسة.
- إجراء التطبيق أدوات الدراسة.
- المعالجة الإحصائية للبيانات.

الفصل الثالث

المنهجية والاجراءات

3-1 تمهيد:

يتحدث هذا الفصل عن الخطوات المنهجية والاجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة من اجل تطبيق الدراسة، وجمع البيانات، كما توضح جميع النواحي المتعلقة بأدوات الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة على تعدد مصادر المعلومات، بداية من الاطار النظري والدراسات السابقة وصولا الى المقابلات و الاستبانات، بهدف تنظيم البيانات وتحليلها بالطرق الكمية والكيفية.

3-2 وصف عينة الدراسة:

جدول (1): خصائص العينة الديمغرافية للموظفين.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
----	6.7	7	بيت لحم
	22.1	23	الخليل
	2.9	3	بيت فجار
	4.8	5	بيت جالا
	4.8	5	خاراس
	4.8	5	حلحول
	2.9	3	صوريف
	4.8	5	بيت أولا
	4.8	5	تفوح
	3.8	4	الظاهرية
	3.8	4	إذنا

	7.7	8	يطا	
	8.7	9	دورا	
	2.9	3	بني نعيم	
	3.8	4	بيت أمر	
	2.9	3	سعير	
	1.9	2	بيت ساحور	
	5.8	6	السموع	
----	22.1	23	أولى كبرى	تصنيف البلديات
	6.7	7	أ	
	61.5	64	ب	
	4.8	5	ج	
	4.8	5	ج +	
2	67.6	69	ذكر	الجنس
	32.4	33	أنثى	
2	33.3	34	من 20-29 سنة	العمر
	40.2	41	من 30-39 سنة	
	18.6	19	من 40-49 سنة	
	7.8	8	من 50 سنة فما فوق	
3	31.7	32	دبلوم أو أقل	المؤهل العلمي
	58.4	59	بكالوريوس	
	9.9	10	دراسات عليا	
2	31.4	32	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	34.3	35	5-10 سنوات	
	14.7	15	11-15 سنة	
	19.6	20	16 سنة فأكثر	

جدول (2): خصائص العينة الديموغرافية للمواطنين

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
---	7.5	14	بيت لحم	البلديات
	11.8	22	الخليل	
	4.3	8	بيت فجار	
	4.8	9	بيت جالا	
	5.3	10	خاراس	
	5.3	10	ححول	
	5.9	11	صوريف	
	4.8	9	بيت أولأ	
	5.3	10	تفوح	
	5.3	10	الظاهرية	
	4.8	9	إذنا	
	5.3	10	يطا	
	7.5	14	دورا	
	5.3	10	بني نعيم	
	5.9	11	بيت أمر	
	2.7	5	سعير	
	2.7	5	بيت ساحور	
5.3	10	السموع		
---	68.4	128	ذكر	الجنس
	31.6	59	أنثى	
1	47.3	88	مدينة	مكان السكن
	52.7	98	قرية	

---	26.7	50	29-20 سنة	العمر
	41.2	77	39-30 سنة	
	21.4	40	49-40 سنة	
	10.7	20	50 سنة فما فوق	
---	21.9	41	توجيهي فأقل	المؤهل العلمي
	27.3	51	دبلوم أو أقل	
	48.7	91	بكالوريوس	
	2.1	4	دراسات عليا	
18	69.8	118	موظف	طبيعة العمل
	20.7	35	عامل	
	9.5	16	تاجر	
1	47.3	88	منزلية	طبيعة الخدمة
	7.5	14	صناعية	
	19.4	36	تجارية	
	25.8	48	خدماتية	

3-3 منهجية الدراسة:

نظرا لان هذا النوع من الابحاث يمس واقع العمل والحصول على معلومات دقيقة ومفصلة في بعض الاحيان، لذا استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لما له ايجابية قوية في الحصول على المعلومات بدقة ، فقد استخدمت اسلوب جمع البيانات الكمية من خلال الاستبانة من قبل (المواطنين والموظفين) ، حيث تم توزيع الاستبانة على الموظفين وذلك لمعرفة اهم التحديات التي تواجههم داخل عملهم في مراكز خدمات الجمهور في بلديات جنوب الضفة

الغربية ، وتم توزيع استبانة اخرى على المواطنين ايضا لمعرفة اهم التحديات التي تواجههم اثناء تلقيهم الخدمات من مراكز خدمات الجمهور ، وايضا قياس مدى رضاهم عن مراكز خدمات الجمهور ، متزامناً معها جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات ، حيث تم عمل مقابلات مع الادارة العليا لمجموعة من البلديات وذلك من اجل تدعيم نتائج الاستبانة ، وقياس مدى التوافق والتناقض بين راي الموظفين ، والمواطنين ، والادارة العليا في التحديات التي تواجه مراكز خدمات الجمهور ، وذلك تدعيماً للنتائج التي سوف يتم التوصل اليها من خلال تحليل الاستبانة ، وبالرغم من ان هذا المنهج يأخذ الكثير من الوقت والجهد الا انه الانسب في هذا النوع من الدراسات ، نظراً لأهمية هذا الموضوع .

3-4 جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المصادر والمراجع الثانوية والاولية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث قامت الباحثة بجمع العديد من المراجع العربية والاجنبية والاستفادة منها في الاطار النظري.

اما المصادر الاولية للبيانات فقد تمثلت فيما يلي:

1. الاستبانة: وهي الأداة الأساسية في جمع المعلومات تم توزيعها بعد تصميمها وتحكيمها وتدقيقها، على موظفي مراكز خدمات الجمهور وقد تكونت الاستبانة من (71) فقرة وزعت على جميع موظفي مراكز خدمات الجمهور، وتكونت استبانة المواطنين متلقي الخدمة من مركز خدمات الجمهور من (37) فقرة.

2. المقابلات: اجرت الباحثة (5) مقابلات مع الادارة العليا في البلديات المتواجد فيها مراكز خدمات جمهور، وكانت عينة المقابلة بناءا على سنوات افتتاح المراكز، وكانت كالتالي (بلدية الخليل، دورا، بيت امر، حلحول، السموع)

3-5 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من البلديات الفلسطينية ، في جنوب الضفة الغربية (الخليل ، وبيت لحم) التي يتواجد فيها مراكز خدمات جمهور ، وهي (18) بلدية .

3-6 عينة الدراسة

تم اعتماد اسلوب المسح الشامل على موظفي مراكز خدمات الجمهور وقد تكون من (104) موظف .

تم استخدام العينة العشوائية المنتظمة لاستبانة متلقي الخدمة في كافة البلديات وقد بلغ عدد الاستبانات 200 استبانة ، وتم اسقاط (13) استبانة أي ما نسبته % 93,50.

3-7 اداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على اداتين : اولا : الاستبانة ، والتي تم صياغة فقراتها بالاعتماد على الدراسات التالية (العمرى ، 2009) (critical factor, 2007)،(الهلسة، 2013) ، (الزطمة، 2011) (المصري ، 2007) (حسين، 2010) ، ومن ثم تم عرضها على المحكمين والمختصين لإبداء الراي فيها ، والتحقق من تحقيقها لأهداف الدراسة ، وتم توزيعها على

عينة الدراسة بعد ذلك تم جمعها وتفريغ البيانات الواردة فيها وتحليلها ، بحيث تم توزيع 104 استبانة على الموظفين و 200 على المواطنين .

صممت الباحثة استبانتيين ووزعتها على افراد مجتمع الدراسة وتكونت الاستبانة الاولى الموجهة لموظفي مراكز خدمات الجمهور من (71) فقرة حول موضوع (التحديات وسبل تطوير مراكز خدمات الجمهور) ، وقد وزعت (104) استبانة أعيدت كاملة وذلك لأنها مسح شامل .وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو التالي :

القسم الاول : البيانات الشخصية وهي مكونة من (5) متغيرات

القسم الثاني : فقرات الاستبانة وهي مكونة من (71) فقرة مقسمة على(6) محاور أساسية وهي (التحدي المادي مكون من (9) فقرات، التحدي الإداري مكون من (11) فقرة ، التحدي التكنولوجي (10) فقرات ، تحدي تمكين الموظفين مكون من (20) فقرة ، التحدي الاجتماعي (4) فقرات، وسبل التطوير (17) فقرة).

اما الاستبانة الثانية الموجهة للمواطنين (متلقي الخدمة) من مراكز خدمات الجمهور ، فقد تكونت من (37) فقرة حول موضوع(التحديات وسبل تطوير مراكز خدمات الجمهور) ، استبانة تم اختيار عدد الاستبانات لكل مركز بناءا على معدل عدد المراجعين في اليوم الواحد ، وقد كان مجموع الاستبانات الكلي (200) استبانة وتم استرداد (187) استبانة ، أي بنسبة 93.5% وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو التالي :

* القسم الاول : البيانات الشخصية وهي مكونة من (6) متغيرات

* القسم الثاني : فقرات الاستبانة وهي مكونة من (37) فقرة مقسمة على (5) محاور (التحدي المادي وتكون من(8) فقرات، التحدي الإداري وتكون من(5) فقرات، تحدي تمكين

الموظفين و تكون من (12) فقرة ، التحدي التكنولوجي تكون من (4) فقرات ، التحدي الاجتماعي وتكون (8) فقرات)

اما الأداة الثانية التي اعتمدها الباحثة هي المقابلة ، حيث تم اجراء (5) مقابلات مع ممثلين من الإدارة العليا لكل بلدية تم اختيارها كعينة للمقابلة بناء على سنوات افتتاح مراكز خدمات الجمهور ، وبناء على موافقتهم لعمل المقابلات ، وكانت كالتالي (الخليل، دورا ، حلحول ، بيت امر ، السموع) من اجل التعمق اكثر في موضوع الدراسة ولاستفادة من تعدد وجهات النظر ، ولكسب اعلى درجة من الدقة والموثوقية في النتائج وقد تكونت من (23) سؤال.

3-8 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجداول (3، 4).

جدول رقم (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الموظفين.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	*0.48	0.000	37	*0.53	0.000
2	*0.37	0.000	38	*0.59	0.000
3	*0.44	0.000	39	*0.65	0.000
4	*0.43	0.000	40	*0.67	0.000
5	*0.37	0.000	41	*0.67	0.000

0.000	*0.42	42		0.000	*0.41	6
0.000	*0.47	43		0.000	*0.54	7
0.000	*0.58	44		0.058	*0.19	8
0.000	*0.61	45		0.010	*0.25	9
0.000	*0.56	46		0.000	*0.55	10
0.000	*0.50	47		0.000	*0.55	11
0.000	*0.44	48		0.705	0.04	12
0.000	*0.68	49		0.000	*0.49	13
0.000	*0.42	50		0.000	*0.51	14
0.012	*0.25	51		0.000	*0.47	15
0.000	*0.53	52		0.000	*0.57	16
0.000	*0.47	53		0.000	*0.56	17
0.000	*0.57	54		0.000	*0.60	18
0.000	*0.56	55		0.000	*0.61	19
0.000	*0.66	56		0.000	*0.53	20
0.000	*0.54	57		0.000	*0.49	21
0.000	*0.55	58		0.000	*0.40	22
0.000	*0.61	59		0.000	*0.38	23
0.000	*0.63	60		0.000	*0.44	24
0.000	*0.57	61		0.000	*0.58	25
0.001	*0.33	62		0.000	*0.49	26
0.000	*0.49	63		0.000	*0.38	27
0.000	*0.60	64		0.019	*0.23	28
0.000	*0.38	65		0.000	*0.59	29
0.000	*0.52	66		0.000	*0.62	30
0.000	*0.38	67		0.000	*0.56	31
0.000	*0.52	68		0.000	*0.63	32
0.000	*0.54	69		0.000	*0.66	33
0.000	*0.54	70		0.000	*0.65	34
0.619	0.05	71		0.000	*0.60	35
				0.000	*0.63	36

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة المواطنين.

الفقرات	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
1	*0.76	0.000	20	*0.73	0.000
2	*0.64	0.000	21	*0.74	0.000
3	*0.74	0.000	22	*0.75	0.000
4	*0.65	0.000	23	*0.79	0.000
5	*0.73	0.000	24	*0.69	0.000
6	*0.68	0.000	25	*0.71	0.000
7	*0.71	0.000	26	*0.62	0.000
8	*0.62	0.000	27	*0.38	0.000
9	*0.76	0.000	28	*0.54	0.000
10	*0.78	0.000	29	*0.67	0.000
11	*0.76	0.000	30	*0.82	0.000
12	*0.73	0.000	31	*0.77	0.000
13	*0.60	0.000	32	*0.74	0.000
14	*0.78	0.000	33	*0.67	0.000
15	*0.71	0.000	34	*0.48	0.000
16	*0.75	0.000	35	0.12	0.096
17	*0.65	0.000	36	*0.15	0.047
18	*0.79	0.000	37	0.03	0.698
19	*0.73	0.000			

تشير المعطيات الواردة في الجداول السابقة إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة

مع الدرجة الكلية لأدوات الدراسة كانت دالة إحصائيًا، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة

وأنها تشترك معًا في قياس مستوى التحديات لمراكز خدمات الجمهور في البلديات، على ضوء

الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

3-9 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha)، كما هو واضح في الجداول (5،6).

جدول (5): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة للموظفين

المحور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الجانب المادي	104	9	0.71
الجانب الإداري	104	11	0.84
تمكين الموظفين	104	20	0.90
الجانب التكنولوجي	104	10	0.84
الجانب الاجتماعي	104	4	0.74
سبل التطوير	104	17	0.91
الدرجة الكلية	104	71	0.95

جدول (6): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة للمواطنين

المحور	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الجانب المادي	187	8	0.89
الجانب الإداري	187	5	0.83
الجانب التكنولوجي	187	4	0.88
تمكين الموظفين	187	12	0.92
الجانب الاجتماعي	187	8	0.78
الدرجة الكلية	187	37	0.96

3-10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، اختبار "ت"، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

من أجل تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

جدول رقم (7): درجات المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	3.68 فأعلى

الفصل الرابع

تحليل النتائج وعرضها

- نتائج الاستبيان
- نتائج المقابلات

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1-4 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول مراكز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية التحديات وسبل التطوير، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وأهدافها والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

2-4 تحليل الاستبانات :

1-2-4 تحليل استبانات الموظفين

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس : ماهي اهم التحديات التي تواجه مراكز خدمات الجمهور في

جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه مراكز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.

التحديات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
الإدارية	104	3.53	0.60	70.5%	متوسطة
تمكين الموظفين	104	3.50	0.59	69.9%	متوسطة
التكنولوجية	104	3.47	0.69	69.5%	متوسطة
المادية	104	3.32	0.55	66.3%	متوسطة
الاجتماعية	104	3.29	0.78	65.8%	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن مراكز خدمات الجمهور بشكل عام تواجه تحديات متوسطة، وقد حصل التحدي الإداري على متوسط حسابي بنسبة (70.5%)، ثم تحدي تمكين الموظفين بنسبة (69.9%)، ثم التحدي التكنولوجي بنسبة (69.5%)، ثم التحدي المادي بنسبة (66.3%)، وأخيرا التحدي الاجتماعي بنسبة (65.8%).

وهذا يدل على أن التحدي الاجتماعي هو التحدي الأساسي الذي يواجه مراكز خدمات الجمهور، وذلك بسبب الحصول على المتوسط الحسابي الأقل فيما بينهم، وأقل تحدي يواجه موظفين مراكز خدمات الجمهور هو التحدي الإداري.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ماهي أهم سبل التطوير التي تواجه مراكز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين؟

جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لسبل التطوير التي تواجه مراكز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	73.0%	1.01	3.65	إعادة هندسة العمليات تساعد في تطوير مركز خدمات الجمهور وترفع من كفاءة الأداء المؤسسي
متوسطة	72.8%	1.04	3.64	يهدف التطوير إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات العمل
متوسطة	72.6%	0.83	3.63	يتم اعتماد قوانين وأسس وإجراءات لمركز خدمات الجمهور كأساس في تطوير المركز
متوسطة	72.4%	0.91	3.62	المناخ الملائم داخل مركز خدمات الجمهور يساعد في تطويره ومعالجة المشاكل ووضع الحلول بعيدا عن الاتجاهات الفردية
متوسطة	72.2%	0.90	3.61	يقوم مركز خدمات الجمهور بصياغة أهدافه وفقا لمتطلبات الجمهور باستمرار مما يحقق تطور المركز

متوسطة	72.0%	0.94	3.60	يتبنى مركز خدمات الجمهور منهجية التقييم المستمر تمكنه من التعلم من أخطائه وتساعده على التطوير	2
متوسطة	71.4%	0.89	3.57	وجود قنوات اتصال فاعلة تعزز التعاون والتفاهم بين الوحدات العاملة ومركز خدمات الجمهور كسبيل لتطوير المركز	6
متوسطة	71.4%	0.87	3.57	تساعد عملية التطوير على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها	13
متوسطة	71.2%	0.90	3.56	وجود وحدة إدارية مختصة لمتابعة تطوير مركز خدمات الجمهور تتولى التنسيق مع الوزارة ومع الجهات الممولة	12
متوسطة	70.6%	0.92	3.53	تسعى البلدية لتحسين خدمات مركز خدمات الجمهور وتطويرها باستمرار	4
متوسطة	68.6%	1.05	3.43	يتم اعتماد أسلوب التغذية الراجعة من أجل تطوير أداء مركز خدمات الجمهور	3
متوسطة	65.8%	0.92	3.29	تطبيق أسلوب المشاركة لتشجيع الموظفين على المشاركة في كل إجراء لتحسين الخدمات وتطويرها في مركز خدمات الجمهور	7
متوسطة	65.8%	0.84	3.29	يتم قياس مستوى الأداء الفعلي بشكل دوري ومقارنتها مع معايير تقديم الخدمة كسبيل لتطوير المركز	10
متوسطة	63.8%	1.25	3.19	بناء القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي أهم سبل تطوير مركز خدمات الجمهور	17
متوسطة	63.6%	0.88	3.18	تقديم دورات تدريبية مستمرة للموظفين في مركز خدمات الجمهور تعكس أنماطاً جديدة لتصميم العمل وتقديم الخدمة وتساهم في تطوير المركز	9
متوسطة	61.6%	0.98	3.08	تطبيق منهجية التعامل مع الاقتراحات والشكاوى المقدمة من متلقي الخدمة كسبيل لتطوير المركز	11
متوسطة	60.4%	1.23	3.02	فتح أكثر من فرع لمركز خدمات الجمهور في المنطقة كسبيل لتطوير مركز خدمات الجمهور	8
متوسطة	68.6%	0.63	3.43	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر مظاهر سبل التطوير لمراكز خدمات

الجمهور في جنوب الضفة الغربية شيوخاً من وجهة نظر الموظفين كانت عملية إعادة هندسة

العمليات، التي تساعد في تطوير مراكز خدمات الجمهور وترفع من كفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغ متوسط استجابات المبحوثين (3.65)، تبعها العمل على إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات العمل، بمتوسط حسابي (3.64)، ثم اعتماد قوانين وأسس وإجراءات لمركز خدمات الجمهور كأساس في تطوير المركز، بمتوسط حسابي (3.63)، تبعها وجود المناخ الملائم داخل مركز خدمات الجمهور، بمتوسط حسابي (3.62)، ثم القيام بصياغة أهدافه وفقا لمتطلبات الجمهور باستمرار مما يحقق تطور المركز، بمتوسط حسابي (3.61).

في حين كانت أقل سبل التطوير شيوعا هي فتح أكثر من فرع لمركز خدمات الجمهور في المنطقة، بمتوسط حسابي (3.02)، ثم تطبيق منهجية التعامل مع الاقتراحات والشكاوى المقدمة من متلقي الخدمة، بمتوسط حسابي (3.08)، ثم تقديم دورات تدريبية مستمرة للموظفين في مركز خدمات الجمهور، بمتوسط حسابي (3.18)، ثم بناء القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي، بمتوسط حسابي (3.19)، ثم قياس مستوى الأداء الفعلي بشكل دوري ومقارنتها مع معايير تقديم الخدمة، وكذلك تطبيق أسلوب المشاركة لتشجيع الموظفين على المشاركة في كل إجراء، بمتوسط حسابي (3.29) لكل منها.

السؤال الفرعي الاول: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين

التحدي المادي لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مراكز خدمات الجمهور؟

جدول (10): نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة للفروق بين التحدي المادي لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور.

الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1	104	4.07	0.80	13.543	103	0.000
ملاءمة المظهر العام لمركز خدمات الجمهور لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة						
2	104	3.64	0.99	6.607	103	0.000
المساحة المخصصة للموظفين داخل مركز خدمات الجمهور مناسبة لأداء عملهم براحة						
3	104	3.89	0.92	9.875	103	0.000
التجهيزات والمعدات المتوفرة في مركز خدمات الجمهور تؤثر إيجابيا في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين						
4	104	3.11	1.06	1.017	103	0.311
تقوم البلدية في البحث عن شراكات مع المجتمع المدني لتعزيز وتمويل المركز وتطويره						
5	104	2.61	1.10	-3.652	103	0.000
الجهات الممولة لمراكز خدمات الجمهور تدعم المركز ماديا بعد فترة من تأسيسه						
6	104	2.86	0.97	-1.517	103	0.132
يوجد موازنة خاصة لمركز خدمات الجمهور في البلدية						
7	104	3.18	1.00	1.858	103	0.066
تتطابق المصاريف في مركز خدمات الجمهور مع الموازنة المخطط لها من قبل وزارة الحكم المحلي						
8	104	3.13	1.11	1.241	103	0.218
البلدية قادرة على إنشاء مركز خدمات جمهور دون مساعدة أحد						
9	104	3.36	0.97	3.723	103	0.000
يوجد لدى البلدية القابلية لزيادة موازنة مركز خدمات الجمهور فيما إذا تطلب ذلك						
الدرجة الكلية للجانب المادي	104	3.32	0.55	5.839	103	0.000

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر الفقرات شيوعا فيما يتعلق بالجانب المادي كانت الفقرة (1) والتي تنص على ملاءمة المظهر العام لمركز خدمات الجمهور لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة، بمتوسط حسابي (4.07) وهي بدرجة كبيرة، تتبعها الفقرة (3) والتي تنص على أن التجهيزات والمعدات المتوفرة في مركز خدمات الجمهور تؤثر إيجابا في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، بمتوسط حسابي (3.89) وهي بدرجة كبيرة، ثم الفقرة (2) والتي تنص على أن المساحة المخصصة للموظفين داخل مركز خدمات الجمهور مناسبة لأداء عملهم براحة، بمتوسط حسابي (3.64)، وهي بدرجة متوسطة، تتبعها الفقرة (9) والتي تنص على أنه يوجد لدى البلدية القابلية لزيادة موازنة مركز خدمات الجمهور فيما إذا تطلب ذلك، بمتوسط حسابي (3.36) وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (7) والتي تنص على أن المصاريف في مركز خدمات الجمهور تتطابق مع الموازنة المخطط لها من قبل وزارة الحكم المحلي، بمتوسط حسابي (3.18) وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (8) والتي تنص على أن البلدية قادرة على إنشاء مركز خدمات جمهور دون مساعدة أحد، بمتوسط حسابي (3.13) وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (4) والتي تنص على قيام البلدية في البحث عن شراكات مع المجتمع المدني لتعزيز وتمويل المركز وتطويره، بمتوسط حسابي (3.11) وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (6) والتي تنص على وجود موازنة خاصة لمركز خدمات الجمهور في البلدية، بمتوسط حسابي (2.86) وهي بدرجة متوسطة، وأخيرا الفقرة (5) والتي تنص على قيام الجهات الممولة لمراكز خدمات الجمهور بدعم المركز ماديا بعد فترة من تأسيسه، بمتوسط حسابي (2.61) وهي بدرجة متوسطة.

وتظهر النتائج ان اهم تحدي مادي يواجه مراكز خدمات الجمهور هي قيام الجهات الممولة لمراكز خدمات الجمهور بدعم المركز ماديا بعد فتره من تأسيسه والتي حصلت على اقل متوسط

حسابي بمعدل (2,61)

وتظهر النتائج إلى أن غالبية فقرات الدراسة دالة إحصائياً، مما يدل على أن هناك شبه إجماع بين الموظفين على أن الجانب المادي يلعب دوراً مهماً في تقديم الخدمات للمواطنين والعمل على تطوير مراكز خدمات الجمهور .

السؤال الفرعي الثاني : هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين

التحدي الإداري لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور؟

جدول (11): نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفروق بين التحدي الإداري لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	
0.000	103	6.316	0.87	3.54	104	يوجد لدى مركز خدمات الجمهور خطة استراتيجية واضحة	1
0.000	103	9.607	0.87	3.82	104	يحقق مركز خدمات الجمهور الأهداف المنوطة به	2
0.295	103	- 1.053	1.12	2.88	104	لا يوجد لدى مركز خدمات الجمهور هيكل تنظيمي واضح	3
0.000	103	5.026	1.00	3.49	104	العلاقة بين إدارة البلدية ومركز خدمة الجمهور واضحة	4
0.000	103	4.672	1.07	3.49	104	تتعاون إدارة البلدية مع مركز خدمات الجمهور أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالمركز	5
0.000	103	4.946	0.91	3.44	104	خطوط السلطة واضحة بين إدارة البلدية وبين مركز خدمات الجمهور	6
0.000	103	6.015	0.91	3.54	104	خطوط الاتصال واضحة بين إدارة البلدية وبين مركز خدمات الجمهور	7
0.000	103	8.708	0.95	3.81	104	يوجد دليل إجراءات واضح لتقديم الخدمات في مراكز خدمات الجمهور	8
0.000	103	5.473	0.91	3.49	104	يوجد توافق بين الخطط الموضوعية والإنجازات المتحققة في مركز خدمات الجمهور	9

0.000	103	6.393	1.00	3.63	104	إنجاز العمل في مراكز خدمات الجمهور يتم وفق جدول زمني محدد	10
0.000	103	6.964	0.97	3.66	104	يوجد تعاون بين أقسام البلدية المختلفة ومركز خدمات الجمهور	11
0.000	103	8.951	0.59	3.53	104	الدرجة الكلية للجانب الإداري	

يتضح من خلال الجدول السابق إلى أن أكثر المظاهر شيوعاً فيما يتعلق بالجانب الإداري لدى موظفي مراكز خدمات الجمهور هي الفقرة (2) والتي تنص على أن مركز خدمات الجمهور يحقق الأهداف المنوطة به، بمتوسط حسابي (3.82) وهي بدرجة كبيرة، تبعها الفقرة (8) والتي تنص على وجود دليل إجراءات واضح لتقديم الخدمات في مراكز خدمات الجمهور، بمتوسط حسابي (3.81) وهي بدرجة كبيرة، ثم الفقرة رقم (11) والتي تنص على وجود تعاون بين أقسام البلدية المختلفة ومركز خدمات الجمهور، بمتوسط حسابي (3.66) وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (10) والتي تنص على أن إنجاز العمل في مراكز خدمات الجمهور يتم وفق جدول زمني محدد، بمتوسط حسابي (3.63) وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (1) والتي تنص على وجود خطة استراتيجية واضحة لدى مركز خدمات الجمهور، وكذلك الفقرة (7) والتي تنص على وجود خطوط الاتصال واضحة بين إدارة البلدية وبين مركز خدمات الجمهور، بمتوسط حسابي (3.54) لكل منها وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (4) والتي تنص على أن العلاقة بين إدارة البلدية ومركز خدمة الجمهور واضحة، وكذلك الفقرة (5) والتي تنص على وجود تعاون بين إدارة البلدية مع مركز خدمات الجمهور أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالمركز، وكذلك الفقرة (9) والتي تنص على وجود توافق بين الخطط الموضوعة والإنجازات المتحققة في مركز خدمات الجمهور، بمتوسط حسابي (3.49) لكل منها، وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (6) والتي تنص على أن خطوط السلطة واضحة بين إدارة البلدية وبين مركز خدمات الجمهور، بمتوسط حسابي (3.44) وهي

بدرجة متوسطة، وأخيرا الفقرة (3) والتي تنص على أنه لا يوجد لدى مركز خدمات الجمهور هيكل تنظيمي واضح، بمتوسط حسابي (2.88) وهي بدرجة متوسطة.

وتشير النتائج ان اهم تحدي في التحدي الاداري هو عدم وجود هيكل تنظيمي واضح والذي حصل على اقل متوسط حسابي.

وبشكل عام فإن النتائج تظهر أن غالبية الفقرة دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود قدرة إدارية لدى أفراد طاقم مراكز خدمات الجمهور.

السؤال الفرعي الثالث : هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تحدي تمكين الموظفين لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور؟

جدول (12): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفروق بين تحدي تمكين الموظفين لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور

الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1	104	4.32	0.84	16.009	103	0.000
2	104	4.31	0.84	15.933	103	0.000
3	104	4.18	0.84	14.275	103	0.000
4	104	4.19	0.85	14.330	103	0.000
5	104	3.53	0.91	5.905	103	0.000
6	104	3.52	1.08	4.907	103	0.000

0.000	103	9.990	0.91	3.89	104	يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة تواجهني أثناء العمل	7
0.000	103	3.836	1.00	3.38	104	احتاج موافقة الإدارة قبل أن أتعامل بنفسني مع المشكلات التي تواجهني في عملي	8
0.008	103	2.688	1.13	3.30	104	حرية الصلاحيات الممنوحة لمسؤول مركز خدمات الجمهور	9
0.351	103	0.936	1.05	3.10	104	يعطى الموظف الحرية لأداء عمله دون تدخل مباشر من الإدارة	10
0.000	103	-5.296	1.18	2.38	104	أحصل على حوافز تساعدني على تطوير أدائي	11
0.001	103	3.428	1.00	3.34	104	يوجد متابعة دورية من قبل الإدارة لموظفي مركز خدمات الجمهور	12
0.020	103	2.360	1.00	3.23	104	اكساب الموظف القوة اللازمة التي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته والتي تساهم في تطوير مركز خدمات الجمهور	13
0.001	103	3.579	1.01	3.36	104	يعطى الموظف فرصة لتقديم أفضل ما لديه من خبرات ومعلومات والتي تقوده نحو التفوق والإبداع في العمل	14
0.073	103	1.814	1.14	3.20	104	المنافسات الفردية بين الموظفين تعزز روح الإبداع بعيدا عن المزايا الشخصية	15
0.678	103	0.416	1.18	3.05	104	تشرك البلدية موظفي مركز خدمات الجمهور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمركز	16
0.000	103	7.123	0.85	3.60	104	يوجد علاقة بين عمل الموظفين الجماعي في مركز خدمات الجمهور وبين مستويات الخدمة المقدمة	17
0.633	103	-0.479	1.23	2.94	104	يوجد برامج تدريب مقدمة للموظفين في مراكز خدمات الجمهور هدفها تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين	18
0.000	103	6.940	0.88	3.60	104	الإنجازات التي تم تحقيقها في مركز خدمات الجمهور تشعر العاملين بالرضا عن أدائهم	19

0.000	103	6.868	0.80	3.54	104	التنبؤ بحجم الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور يحدد مستوى الأداء للعاملين	20
0.000	103	8.610	0.59	3.50	104	الدرجة الكلية لتمكين الموظفين	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر مظاهر تمكين الموظفين شيوعاً كانت الفقرة (1) والتي تنص على وجود استعدادية دائمة من قبل موظفين مركز خدمات الجمهور للمساعدة الدائمة للعملاء، بمتوسط حسابي (4.32) وهي بدرجة كبيرة، تبعها الفقرة (2) والتي تنص على أن عملي كموظف في مركز خدمات الجمهور يعتبر هام جداً بالنسبة لي، بمتوسط حسابي (4.31) وهي بدرجة كبيرة، ثم الفقرة (4) والتي تنص على نظرة رئيسي المباشر في العمل أنني أؤدي وظيفتي بكفاءة وفاعلية، بمتوسط حسابي (4.19) وهي بدرجة كبيرة، ثم الفقرة (3) والتي تنص على أنه يوجد لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي، بمتوسط حسابي (4.18)، ثم الفقرة (7) والتي تنص على أنه يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة تواجهني أثناء العمل، بمتوسط حسابي (3.89) وهي بدرجة كبيرة، ثم الفقرة (17) والتي تنص على وجود علاقة بين عمل الموظفين الجماعي في مركز خدمات الجمهور وبين مستويات الخدمة المقدمة، بمتوسط حسابي (3.60) وهي بدرجة متوسطة.

والفقرات التي حصلت على أقل متوسطات حسابية كانت الفقرة رقم (18) والتي تنص على وجود برامج تدريب مقدمة للموظفين في مراكز خدمات الجمهور هدفها تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين بمتوسط حسابي (2,94) وهي بدرجة متوسطة، والفقرة رقم (11) والتي تنص على أحصل على حوافز تساعدني على تطوير أدائي، بمتوسط حسابي (2,38) وهي بدرجة متوسطة.

وتشير النتائج على ان اهم تحدي في تحدي تمكين الموظفين هي عدم حصولهم على الحوافز

التي تساعدهم في تطوير ادائهم بمتوسط حسابي (2,38)

وتشير النتائج إلى أن غالبية الفقرات دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود تمكين لدى الموظفين وأن

هذا الموضوع يحظى بأهمية لدى مراكز خدمات الجمهور من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين

التحدي التكنولوجي لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور؟

جدول (13): نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفروق بين التحدي التكنولوجي لمراكز خدمات

الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات
0.000	103	7.510	0.93	3.68	104	التكنولوجيا المتوفرة في مركز خدمات الجمهور تساهم في تقديم خدمة أكثر دقة وسرعة
0.000	103	4.587	1.35	3.61	104	تتوفر خدمة الانترنت في مركز خدمات الجمهور على مدار الساعة
0.000	103	9.263	0.98	3.89	104	توفر البلدية شبكة الانترنت (شبكة الاتصالات الداخلية) لتسهيل نقل المعلومات وتسهيل العمل
0.000	103	7.755	0.92	3.70	104	تناسب البرامج المستخدمة مع متطلبات العمل
0.000	103	7.973	0.87	3.68	104	تتوافر التجهيزات التكنولوجية اللازمة داخل مركز خدمات الجمهور لأداء عمله على أكمل وجه
0.000	103	6.659	0.96	3.63	104	يوجد مراقبة وتحديث مستمر للأجهزة والبرامج المستخدمة في مراكز خدمات الجمهور من قبل القسم المختص

0.863	103	- 0.173	1.13	2.98	104	يشارك مركز خدمات الجمهور مع المؤسسات المشاركة في مركز خدمات الجمهور بقواعد بيانات موحدة	7
0.674	103	0.422	1.16	3.05	104	يوجد توجه نحو الاعتماد ذاتيا في تقديم الخدمة من قبل المواطنين أي من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت	8
0.000	103	7.307	0.87	3.63	104	إعادة هندسة البرامج والأنظمة المعمول بها تساعد على تبسيط المهام الإدارية المعقدة	9
0.429	103	- 0.795	1.36	2.89	104	يوجد ربط لنظام GIS المعمول به في البلدية مع مركز خدمات الجمهور	10
0.000	103	3.796	0.78	3.29	104	الدرجة الكلية للتقني التكنولوجي	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر المظاهر التكنولوجية شيوعا لدى مراكز خدمات الجمهور من وجهة نظر الموظفين كانت الفقرة (3) والتي تنص على أن البلدية تقوم بتوفير شبكة الانترنت (شبكة الاتصالات الداخلية) لتسهيل نقل المعلومات وتسهيل العمل، بمتوسط حسابي (3.89) وهي بدرجة كبيرة، ثم الفقرة (4) والتي تنص على تناسب البرامج المستخدمة مع متطلبات العمل، بمتوسط حسابي (3.70) وهي بدرجة كبيرة، ثم الفقرة (1) والتي تنص على أن التكنولوجيا المتوفرة في مركز خدمات الجمهور تساهم في تقديم خدمة أكثر دقة وسرعة، وكذلك الفقرة (5) والتي تنص على أن التجهيزات التكنولوجية اللازمة داخل مركز خدمات الجمهور متوفرة لأداء عمله على أكمل وجه، بمتوسط حسابي (3.68) لكل منها وهي بدرجة كبيرة، ثم الفقرة (6) والتي تنص على وجود مراقبة وتحديث مستمر للأجهزة والبرامج المستخدمة في مراكز خدمات الجمهور من قبل القسم المختص، وكذلك الفقرة (9) والتي تنص على أن إعادة هندسة البرامج والأنظمة المعمول بها تساعد على تبسيط المهام الإدارية المعقدة، بمتوسط حسابي (3.63) لكل منها، وهي بدرجة متوسطة.

والفقرات التي حصلت على اقل متوسطات حسابية، هي الفقرة رقم (7) والتي تنص على ، انه يشترك مركز خدمات الجمهور مع المؤسسات المشاركة في مركز خدمات الجمهور بقواعد بيانات موحدة بمتوسط حسابي (2,98) وهي بدرجة متوسطة، والفقرة رقم(10) والتي تنص على انه يوجد ربط لنظام GIS المعمول به في البلدية مع مركز خدمات الجمهور بمتوسط حسابي (2,89) وهي بدرجة متوسطة.

وتشير النتائج على ان اهم تحدي تكنولوجي يواجه مراكز خدمات الجمهور هو عدم وجود ربط لنظام GIS وذلك لحصوله على اقل متوسط حسابي.

وتشير النتائج إلى أن غالبية الفقرات دالة إحصائياً مما يؤكد على أن موضوع التكنولوجيا له دور مهم في مراكز خدمات الجمهور من وجهة نظر الموظفين.

السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين التحدي الاجتماعي لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور؟

جدول (14): نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفروق بين التحدي الاجتماعي لمراكز خدمات الجمهور وتطوير مركز خدمات الجمهور

الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
يوجد إشراك للمواطنين في وضع دليل السياسات والإجراءات المتبعة في مركز خدمات الجمهور	104	2.91	1.20	0.736	103	0.464
يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف المواطنين المادية في تقديم الخدمة	104	3.38	0.99	3.969	103	0.000
يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف المواطنين الاجتماعية في تقديم الخدمة	104	3.42	0.97	4.437	103	0.000
يتم الاستماع إلى شكاوى واقتراحات المواطنين حول تطوير مركز خدمات الجمهور	104	3.44	0.98	4.586	103	0.000
الدرجة الكلية للجانب الاجتماعي	104	3.29	0.78	3.796	103	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر المظاهر المتعلقة بالجانب الاجتماعي شيوعاً من وجهة نظر الموظفين كانت الفقرة (4) والتي تنص على أنه يتم الاستماع إلى شكاوى واقتراحات المواطنين حول تطوير مركز خدمات الجمهور، بمتوسط حسابي (3.44) وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (3) والتي تنص على أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف المواطنين الاجتماعية في تقديم الخدمة، بمتوسط حسابي (3.42) وهي بدرجة متوسطة، ثم الفقرة (2) والتي تنص على أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف المواطنين المادية في تقديم الخدمة، بمتوسط حسابي (3.38)، وهي بدرجة متوسطة، وأخيراً الفقرة (1) والتي تنص على وجود إشراك للمواطنين في وضع دليل السياسات والإجراءات المتبعة في مركز خدمات الجمهور، بمتوسط حسابي (2.91) وهي بدرجة متوسطة، تشير النتائج أن أهم تحدٍ اجتماعي يواجه مراكز خدمات الجمهور هو عدم وجود إشراك للمواطنين في وضع دليل السياسات والإجراءات المتبعة في المركز وذلك بسبب حصولها على أقل متوسط حسابي، وتشير المعطيات إلى أن غالبية الفقرات دالة إحصائياً مما يؤكد على أهمية الجانب الاجتماعي لدى مراكز خدمات الجمهور في البلديات من وجهة نظر الموظفين.

4-2-2 تحليل استمارات المواطنين:

السؤال الثاني : ما درجة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم من مراكز خدمات الجمهور

في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم؟

جدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة

لهم من مراكز خدمات الجمهور في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
درجة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم	187	3.12	.62	62.4%	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة

لهم من مراكز خدمات الجمهور في بلديات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لدرجة الرضا لديهم (3.12).

الفرضية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطوير مركز

خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب المادي في هذه المراكز.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز

خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب المادي في هذه المراكز، كما هو واضح من

خلال الجدول (16).

جدول (16) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب المادي في هذه المراكز

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
تطوير المراكز * الجانب المادي	187	0.907**	0.000

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب المادي في هذه المراكز، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، وهي دالة إحصائية، بحيث كلما زادت درجة توفر الإمكانيات المادية في مراكز خدمات الجمهور، كلما زادت درجة رضا المواطنين أكبر عن هذه المراكز، والعكس صحيح.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الإداري في هذه المراكز.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الإداري في هذه المراكز، كما هو واضح من خلال الجدول (17).

جدول (17) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الإداري في هذه المراكز

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
تطوير المراكز * الجانب الإداري	187	0.909**	0.000

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (17) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الإداري في هذه المراكز، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، وهي دالة إحصائية، بحيث زادت الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعلقة بالجانب الإداري في مراكز خدمات الجمهور، كلما زادت درجة رضا المواطنين أكبر عن هذه المراكز، والعكس صحيح.

الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب التكنولوجي في هذه المراكز.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب التكنولوجي في هذه المراكز، كما هو واضح من خلال الجدول (18).

جدول (18) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب التكنولوجي في هذه المراكز

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
تطوير المراكز * الجانب التكنولوجي		0.827**	0.000

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (18) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب التكنولوجي في هذه المراكز، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، وهي دالة إحصائية، بحيث زادت الخدمات المقدمة للمواطنين فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي في مراكز خدمات الجمهور، كلما زادت درجة رضا المواطنين أكبر عن هذه المراكز، والعكس صحيح.

الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن تمكين الموظفين في هذه المراكز.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن تمكين الموظفين في هذه المراكز، كما هو واضح من خلال الجدول (19)

جدول (19) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن تمكين الموظفين في هذه المراكز

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
تطوير المراكز * تمكين الموظفين	187	0.941**	0.000

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (19) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن تمكين الموظفين في هذه المراكز، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، وهي دالة إحصائية، بحيث أنه كلما زادت درجة تمكين الموظفين في مراكز خدمات الجمهور، كلما زادت درجة رضا المواطنين أكبر عن الخدمات المقدمة من هذه المراكز، والعكس صحيح.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الاجتماعي في هذه المراكز.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الاجتماعي في هذه المراكز، كما هو واضح من خلال الجدول (20).

جدول (20) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الاجتماعي في هذه المراكز

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
تطوير المراكز * الجانب الاجتماعي	187	0.677**	0.000

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (20) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الاجتماعي في هذه المراكز، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، وهي دالة إحصائياً، بحيث أنه كلما زاد التقبل الاجتماعي للمواطنين في مراكز خدمات الجمهور، انعكس ذلك إيجابياً على طبيعة الخدمات المقدمة من هذه المراكز، والعكس صحيح.

جدول (21): مقارنة بين البلديات بتصنيفاتها المختلفة والتحديات التي تواجه الموظفين في مراكز خدمات الجمهور فيها

التصنيف	الجانب المادي	الجانب الإداري	تمكين الموظفين	الجانب التكنولوجي	الجانب الاجتماعي
أولى كبرى	العدد	23	23	23	23
	المتوسط الحسابي	3.39	3.47	3.40	3.53
	الانحراف المعياري	0.48	0.33	0.48	0.55
أ	العدد	7	7	7	7
	المتوسط الحسابي	3.46	3.48	3.40	3.19
	الانحراف المعياري	0.53	0.65	0.57	0.88
ب	العدد	64	64	64	64
	المتوسط الحسابي	3.25	3.53	3.51	3.48
	الانحراف المعياري	0.60	0.68	0.63	0.74
ج	العدد	5	5	5	5
	المتوسط الحسابي	3.44	3.69	3.84	3.66
	الانحراف المعياري	0.45	0.53	0.54	0.69
ج +	العدد	5	5	5	5
	المتوسط الحسابي	3.49	3.64	3.55	3.36

0.69	0.57	0.61	0.66	0.19	الانحراف المعياري	
104	104	104	104	104	العدد	الدرجة الكلية
3.29	3.47	3.50	3.53	3.32	المتوسط الحسابي	
0.78	0.69	0.59	0.60	0.55	الانحراف المعياري	

عند النظر إلى الشكل السابق يتضح وجود تقارب في جوانب التمكين لدى الموظفين في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الجنوبية في الضفة الغربية، مع وجود بعض التفاوت فيما بينها كما يلي:

في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الأولى الكبرى نجد أن أهم جانب هو الجانب التكنولوجي، ثم الجانب الإداري، ثم جانب تمكين الموظفين، ثم الجانب المادي، وأخيرا الجانب الاجتماعي.

وبالنسبة للبلديات المصنفة (أ) فقد كان أهم جانب هو الجانب الاجتماعي، تبعه الجانب الإداري، ثم الجانب المادي، ثم جانب تمكين الموظفين، وأخيرا الجانب التكنولوجي.

وبالنسبة للبلديات المصنفة (ب) فقد كان أهم جانب هو الجانب الإداري، ثم جانب تمكين الموظفين، تبعه الجانب التكنولوجي، ثم الجانب المادي، وأخيرا الجانب الاجتماعي.

وبالنسبة للبلديات المصنفة (ج) فقد كان أهم جانب هو الجانب الاجتماعي، تبعه جانب تمكين الموظفين، ثم الجانب الإداري، ثم الجانب التكنولوجي، وأخيرا الجانب المادي.

أما بالنسبة للبلديات المصنفة (ج+) فقد كان أهم جانب هو الجانب الإداري، ثم جانب تمكين الموظفين، تبعه الجانب التكنولوجي، ثم الجانب المادي، وأخيرا الجانب الاجتماعي.

3-4 التحليل الكيفي (نتائج تحليل المقابلات)

اعتمدت الباحثة على المقابلة كمادة من ادوات الدراسة حيث تم اجراء (5) (مقابلات) مع الإدارة العليا من البلديات المشمولة بالدراسة، من اجل التعمق اكثر في موضوع الدراسة، والاستفادة من تعدد وجهات النظر، ولكسب درجة اعلى من الدقة والموثوقية في النتائج، وقد تكونت المقابلة من (23) (سؤال) تتحدث عن التحديات التي تم اعتمادها بالدراسة وهي (التحدي المادي، التحدي التكنولوجي، التحدي الاداري، تحدي تمكين الموظفين، والتحدي الاجتماعي) ومن خلال المقابلة تم طرح عدة مقترحات للسبل تطوير مركز خدمات الجمهور معتمدة على كل تحدٍ.

تم اختيار عينة من البلديات المشمولة بالدراسة وهي من بلديات جنوب الضفة الغربية وهي كالتالي:

1. بلدية الخليل: تم مقابلة نائب رئيس بلدية الخليل الاستاذ جودي ابو سنية.
2. بلدية بيت امر: تم مقابلة رئيس بلدية بيت امر السيد محمد ابو عياش
3. بلدية السموع: تم مقابلة رئيس بلدية السموع الاستاذ يوسف السلامين
4. بلدية حلحول: تم مقابلة مدير بلدية حلحول الاستاذ خالد سرحان.
5. بلدية دورا: تم مقابلة مدير بلدية دورا الأستاذ عبد الله السويطي.

وقد تم عرض مجموعة من الاسئلة المفتوحة على المبحوثين، وتم معرفة مدى التوافق والتناقض بين آرائهم:

تم عرض اسئلة المقابلة بناءا على التحديات التي تم وضعها في الدراسة، وذلك لكي تكون مترابطة وذلك لكي تجيب على اسئلة وفرضيات الدراسة وهي كالتالي:

4-3-1 القسم الاول: تعريف عام بالمركز:

السؤال الاول: ما هو تعريفكم لمراكز خدمات الجمهور؟

من خلال النظر الى اجابات المبحوثين، نلاحظ انهم اجمعوا على تعريف مراكز خدمات الجمهور بانها فلسفة جديدة، ليست فقط لتقديم الخدمات بل هي ايضا مركز استعلامي ويتم من خلالها تقديم خدمات البلدية في مكان واحد، وقد اكد مدير بلدية دورا على ان مركز خدمات الجمهور يحل مشكلة كبيرة جدا للمؤسسة، بحيث يستقبل كافة المواطنين ويتم تقديم المعاملة من خلالهم، وخلال لحظات يتم تحويلها لذوي الاختصاص وهذا كله من شأنه التخفيف والتسهيل على المواطنين وتقدم الخدمة لهم بأسرع وقت ممكن وبأكثر جودة، وتقليل الوقت والجهد والتخفيف ايضا على الموظفين داخل البلدية من اجل اكمال مهامهم الروتينية. فقد اكد السيد نائب رئيس بلدية الخليل على ان مراكز خدمات الجمهور تم اقرارها من قبل وزارة الحكم المحلي لكافة بلديات الوطن، وقد كانت بلدية الخليل سباقة في هذا المجال حيث كانت من اولى البلديات في جنوب الضفة الغربية التي تم انشاء مركزها وهو في عام 2009، واكد رئيس بلدية بيت امر على ان مراكز خدمات الجمهور هي اختصار للروتين في المعاملة والتعامل مع موظف واحد ومن خلال نافذة واحدة، وقد اضاف مدير بلدية حلحول على ان الموظفين تم اختيارهم من اكفأ الموظفين في اقسامهم ووضعهم داخل مركز خدمات الجمهور من اجل التعامل مع المواطنين.

السؤال الثاني: الخدمات المقدمة والمؤسسات المشاركة في تقديم الخدمة؟

من خلال النظر الى اجابات المبحوثين، نلاحظ انهم اجمعوا على ان الخدمات المقدمة في مراكز خدمات الجمهور، مرتبطة في البلدية فقط وهي (تراخيص البناء، والجباية، الديون المتراكمة، وغيرها من خدمات البلدية المقدمة) ولكن اكدوا جميعا على ان الخدمات المقدمة تتراوح بين بلدية واخرى حسب تصنيفاتها وإمكاناتها.

السؤال الثالث: اهم الخدمات الراغبين في اضافتها؟

من خلال النظر الى اجابات المبحوثين، نلاحظ انهم اجمعوا على رغبتهم في اضافة خدمات جديدة من قبل الوزارات الاخرى وذلك من اجل تخفيف العبء على المواطنين، والتسهيل عليهم وخاصة في موضوع التنقل بين الوزارات، ولكن اكد رئيس بلدية السموع ومعظم المبحوثين على ان المشكلة الاساسية في قاعدة البيانات المشتركة وصعوبة ضمها في برنامج واحد، واكد نائب رئيس بلدية الخليل على ان الامر ليس مستحيلا ولكن يحتاج الى تخطيط وقرار مجلس ادارة، وذلك لكي تساهم في تخفيف العبء على المواطن، ايضا اكد رئيس بلدية بيت امر على ان الخدمات الغير بلدية مهمة ويجب ضمها داخل مراكز خدمات الجمهور وذلك من خلال انتداب موظفين من الوزارات وتقديم الخدمة من خلالهم. وايضا اكد مدير بلدية دورا على ان هذا الامر مطروح من قبل وحدة التنمية والاستثمار، حيث ان المشروع المطروح هو العمل على وضع مركز خدمات جمهور موحد يجمع كافة الخدمات للوزارات في مركز خدمات جمهور موحد، وهو هدف مستقبلي ومطروح للعمل ولكن يحتاج الى خطة واضحة من اجل تنفيذها، اما مدير بلدية حلحول اكد على حديث حول فتح مكتب للمالية وذلك من اجل التسهيل على المواطنين كواحدة من المبادرات من اجل توسيع خدمات المركز.

4-3-2 القسم الثاني:

التحديات التي تم دراستها تم تقسيمها الى (5) تحديات وهي:

اولا: التحدي الاجتماعي وقد كانت الاسئلة كالتالي؟

السؤال الاول: ما مدى التعاون مع المواطنين في مراكز خدمات الجمهور؟ وما مدى ايمانكم

بفكرة (اعمل معهم أي مع المواطن) بدلا (اعمل للمواطن)؟

اجمع المبحوثون على ان المواطن هو الاساس، فهو المقصود المباشر من خلال تقديم الخدمة، حيث اعتمدت بلدية بيت امر بعض التعديلات بناء على شكاوى المواطنين، وقد اكد نائب رئيس بلدية الخليل على اتباع استراتيجية تحفيز المواطنين في بلدية الخليل مقابل تعاونهم مع البلدية وسداد مديونيتهم، وبالتالي اصبح هنالك تعاون مشترك بين الجهتين، وقد اكد ايضا رئيس بلدية السموع، على ان هنالك تعاون كبير بين المواطنين والبلدية وقد تم تكوين مجموعة شبابية من اجل متابعة شكاوى واقتراحات المواطنين من اجل توصيلها للبلدية وبالأخص مركز خدمات الجمهور، وذلك لأخذها بعين الاعتبار.

السؤال الثاني: التغيير نحو مركزية تقديم الخدمة هل كان مقبولا من قبل المجتمع؟

اجمع المبحوثون على مجموعة من الآراء، حيث اكد رئيس بلدية بيت امر على مدى تقبل المواطنين لفكرة مراكز خدمات الجمهور، وقد كانت ردة فعلهم جيدة، في البدايات كان هنالك صعوبة في تقبلهم وذلك لاعتقاد المواطن دائما ان حل قضيته و معاملته لا تأتي الا من خلال تواصله مع رئيس البلدية او مديرها، ولكن مع تعاون البلدية وموظفيها ورئيسها تم زرع فكرة المركز من خلال تحويل المواطنين المستمر الى المراكز واقناعهم بان انجاز معاملته لا يتم الا

من خلال المركز، واكد نائب رئيس بلدية الخليل على ان حاجة المواطن تدفعه الى التعامل مع البلدية، ومن خلال المركز سهلت عملية التعامل، اما بلدية دورا اكدت على ان في بدايات انشاء المركز كان هنالك صعوبات تواجه مراكز خدمات الجمهور، من خلال المواطنين وبالأخص معارضتهم لبطء الاجراءات، نظرا لأنها فكرة مستحدثة والتعامل معها جديد، اما مدير بلدية حلحول اكد ايضا على صعوبة تقبل الفكرة في البداية، ولكن يجب ان يتم دعم هذا التقبل من خلال التوعية عبر وسائل التواصل الاجتماعي والانترنت، كما ان الشكاوى المقدمة تم اخذها بعين الاعتبار في معظم الاحيان، قد يحصل بعض من التقصير نتيجة لضغوط العمل، اما بلدية السموع، اكدت على مدى تقبل الفكرة. كما اكد رئيس بلديتها على ان مركز خدمات الجمهور تم انشاؤه بناءا على طلب المواطنين واحتياجهم، وقد اكد مدير بلدية حلحول على وجود تعاون كبير بينهم وبين المجتمع من خلال وجود لجنة مساندة يتم من خلالها الاستماع للشكاوى والاقتراحات وتوصيلها للمجلس البلدي.

السؤال الثالث: فكرة نقاط التواصل المتعددة؟

لم يتم الاجماع على هذه النقطة من كافة البلديات المأخوذة كعينة للمقابلة، حيث اكد لنا السيد جودي ابو سنينة نائب رئيس بلدية الخليل على ان بلدية الخليل هي السباقة في فتح مراكز متعددة من اجل تسهيل الوصول الى المراكز وتلقي الخدمة، حيث تم افتتاح مركز خدمات جمهور في البلدة القديمة في مدينة الخليل ويتم تقديم معظم الخدمات فيه، وايضا اعطاء خصومات لمن يتلقى الخدمة من خلاله، و هنالك عمل جارٍ من اجل فتح مركز اخر لتلقي الخدمة في المنطقة الجنوبية لمحافظة الخليل، وسيتم افتتاحه خلال فترة قصيره ، و اضاف ان هناك فكرة مستقبلية لفتح مراكز اخرى وذلك من اجل خدمة اهل مدينة الخليل نظرا لامتدادها الواسع، ولكن تقديم الخدمة من

خلال ال smart system، هو امر صعب التحقيق بشكل كامل وذلك لان ثقافة المجتمع لا تتعامل مع هذه الانظمة بشكل كامل وتحتاج الى تعليم وتنقيف لفترة طويلة من اجل تحقيق ذلك الامر، ولكن قد يكون هنالك تعامل بدمج الفكرتين مع بعضها البعض، وهذا ما اكد عليه الاستاذ يوسف السلامين رئيس بلدية السموع على ضرورة تحقيق فكرة نقاط التواصل المتعددة وبلدية السموع سباقا ايضا في هذا المجال بالرغم من رفض وزارة الحكم المحلي لفتح اكثر من مركز وذلك بسبب العبء المالي الذي يترتب على ذلك من رواتب موظفين واجار مكاتب لتقديم الخدمة، ولكن بلدية السموع قامت بالمجازفة والابقاء على هذه المراكز، ولكن كل من بلدية حلحول وبيت امر ودورا، لم يوافقوا الفكرة وذلك لان المساحة الجغرافية المقدمة فيها الخدمة محصورة وايضا موقع مركز خدمات الجمهور يتناسب مع المواطنين كافة، ولكن اكد الجميع على ان العمل من خلال البلدية الالكترونية يساهم وبشكل كبير على تقديم الخدمة في اوقات قياسية ودون الحاجة الى وجود نقاط التواصل المتعددة.

ثانيا: التحدي الاداري وقد كانت الاسئلة كالتالي:

السؤال الاول: هل يوجد دليل اجراءات لمركز خدمات الجمهور؟ وما راكم بخصوص توحيد الاجراءات بين مراكز خدمات الجمهور في فلسطين؟

أجمع المبحوثون على ان دليل الاجراءات موجود وتم تصميمه من خلال البلدية وبالتعاون مع الجهة الممولة لكل مركز، ولكن لم يتفق كافة المبحوثين على فكرة توحيد الإجراءات بين كافة البلديات، وذلك باعتبار ان لكل بلدية خصوصياتها، من ناحية المجتمع المتلقي للخدمة وايضا نوعية وطبيعة الخدمة، فمثلا اكد رئيس بلدية بيت امر على انه لا يمكن توحيد الإجراءات بين بلدية لا تقدم خدمات المياه والكهرباء مع بلدية تقدمها، و بلدية تقدم خدمات سياحية كبيت لحم

وبلديات لا تقدمها، وايضا لا يمكن توحيد الاجراءات لاختلاف تصنيفات البلديات، وقد أكد رئيس بلدية السموع على اهمية توحيد الانظمة بين البلديات ومن ثم يتم وضع اجراءات بناء على خصوصية كل بلدية، ولكن اكد مدير بلدية حلحول على ان توحيد الاجراءات هو امر جيد جدا وهو من مؤيدي الفكرة، ولكن يعيق عملها الخصوصية لكل بلدية.

السؤال الثاني: هل ساهمت مراكز خدمات الجمهور في التقليل من بيروقراطية الاجراءات؟

معظم المبحوثون اكدوا على ان مراكز خدمات الجمهور قللت من البيروقراطية وبحد كبير وذلك لأنها قللت من حجم التعاملات الورقية، والتعقيدات الادارية في انجاز المعاملات، ولكنها حالة باقية وموجودة وهذا ما اكد عليه نائب رئيس بلدية الخليل، ولكن تحتاج الى عمل مستمر من اجل الغائها كما انها تحتاج الى مجالس ورؤساء بلديات مستعدة للتغيير، ذات رؤيا مستقبلية وتشكل حالة نخبوية قادرة على تصحيح المسارات وقادرة على وضع خطط قابلة للتنفيذ، تستطيع من خلالها خدمة المواطن، وهذا ما أكد عليه ايضا كل من مدير بلدية دورا وحلحول، ولكن اكدا على عدم انتهائها بشكل كامل. كما اكد رئيس بلدية السموع على انه تم الغاء البيروقراطية، والمركزية في السلطة وتم اعطاء بعض الصلاحيات للموظفين ورؤساء الاقسام للتعامل واخذ القرارات، ولكن اكد على تأييده لفكرة الغاء البيروقراطية ولكن ليس مع الديموقراطية المطلقة، كما أكد رئيس بلدية بيت امر على ان مراكز خدمات الجمهور لم تلغ البيروقراطية بل وبالعكس زادت من عدد الاجراءات المتبعة، قد تكون انتهت من اتجاه المواطن وذلك من خلال تعامله مع موظف واحد فقط ومن خلال مركز واحد ولكن بالنسبة للموظفين بقي سير الاجراءات نفسة.

السؤال الثالث: ما أهم إنجازات المركز، وهل الانجازات السريعة تساهم في زرع الثقة داخل

المؤسسة؟

أكد المبحوثون على أن من أهم الإنجازات هي نجاح المركز وزرع الفكرة لدى المواطنين، بالرغم من استغراقها وقتاً طويلاً في تدعيم الفكرة في أذهان المواطنين، وقد أكدوا على أن النجاحات السريعة لمراكز خدمات الجمهور هي أمر أساسي نظراً لأن الفكرة مستحدثة وتحتاج إلى إثبات نفسها من خلال الإنجازات السريعة، والتي من خلالها يتم الوصول إلى النجاحات طويلة الأمد، وقد أكد مدير بلدية لحول على أن أهم الإنجازات كانت من خلال السرعة في تقديم الخدمة وجودتها وإيضاً اتاحت فرصة لموظفي البلدية في الأقسام الأخرى لإنجاز المهام الإشرافية والميدانية، دون التعامل مع المواطنين. وقد أكد مدير بلدية دورا أن من أهم الإنجازات لديهم هي عمل الخصومات للمواطنين وتقديمها من خلال المركز، تحدث أيضاً عن إنجاز آخر وهو أن موظفي الإدارة المعلوماتية (IT) داخل المركز قاموا بتوحيد الفوتره داخل المركز، بمعنى آخر أصبح بإمكان المواطن معرفة ما تم دفعة وما ترتب عليه من ديون خلال فاتورة واحدة.

السؤال الرابع: متى تتدخل الإدارة في عمل المركز؟

تم الإجماع بين كافة البلديات المأخوذة كعينة في المقابلات على أن تدخل الإدارة يأتي في الحالات التالية فقط وهي، أولاً: في الحالات الاجتماعية الخاصة، ثانياً: في بعض المعاملات التي لا يوجد لها نموذج معين داخل مراكز خدمات الجمهور.

التحدي الثالث: التحدي المادي وقد تكونت الاسئلة من التالي:

السؤال الاول: ما هو الاعتماد الاساسي في تمويل مراكز خدمات الجمهور؟

اكّد المبحوثون على ان التمويل الخارجي لمراكز خدمات الجمهور جاء كتمويل اولي او ما يعرف بالمصاريف التأسيسية من اجل فتح المركز والامور المتعلقة بتهيئة المركز وتأثيثه والبرامج الموضوعة داخلة، ولكن جانب المصاريف التشغيلية هي من مسؤولية البلدية، وبالتالي هي علاقة شراكة، ولكن من اهم المشاكل التي تواجه المراكز هي تطوير الانظمة واعادة تحديث المراكز وذلك بسبب ضعف ميزانية البلدية وعدم قدرتها على تخصيص موازنة للمراكز، وبالتالي يتم البحث عن تمويلات اخرى من اجل اعادة تأهيل المراكز وتحديثها.

وقد تميزت بلدية الخليل بتمويلها لمركز خدمات الجمهور التابع لها، وهذا يؤكد على ضرورة الاعتماد الذاتي في تطوير مراكز خدمات الجمهور.

السؤال الثاني: هل التمويلات قصيرة الامد لها تأثير على تطوير المركز؟

اكّد المبحوثين على ان التمويلات لها تأثير كبير على سير عمل المركز، ولكن اكدوا ايضا على انه يقع على عاتق البلدية بشكل اساسي العمل على تطوير المركز والبحث عن تمويلات من اجلل التطوير المستمر، ولكن اكد نائب رئيس بلدية الخليل على ان البلديات الضعيفة اقتصاديا قد تعاني من مشكلة تطوير مراكزها ولكن وبالرغم من انقطاع التمويل يجب ان لا يؤثر على سير عمل المراكز.

السؤال الثالث: ماهي مصادر تجنيد الاموال الاخرى ؟ وما رأيكم بالشراكة مع القطاع الخاص والمستثمرين؟ مثل وضع محلات للإيجار، صراف الي وغيرها؟

اكذ نائب رئيس بلدية الخليل على ان المشاركة مع القطاع الخاص في بلدية الخليل هي اوسع من مستوى مركز خدمات الجمهور، ومن خلال هذه الشراكة يتم تخصيص موازنة لمراكز خدمات الجمهور، بينما وافق رئيس بلدية السموع على ان بلدية السموع تعمل مع القطاع الخاص في عمل اكثر من مشروع من اجل زيادة دخل البلدية ومن خلاله يتم تمويل المركز، بينما اكذ رئيس بلدية بيت امر ان هنالك مخططاً نحو اشراك القطاع الخاص كشركة الاتصالات ولكن حجم المعاملات قليل وذلك لان مدينة بيت امر هي صغيرة وعدد مواطنيها قليل وبالتالي الفكرة غير مجدية، علما انه من الجيد العمل مع القطاع الخاص ومشاركة المجتمع المحلي والمستثمرين من اجل ادرار الدخل على مركز خدمات الجمهور ولكن لم يتم العمل معهم الى الان، بينما اكذ مدير بلدية دورا على ان وحدة التنمية والاستثمار في بلدية دورا تسعى وبشكل كبير في البحث عن شراكات، بينما اكذ مدير بلدية حلحول على ان الشراكة تحتاج الى تخطيط واعادة ترتيب لمركز خدمات الجمهور، وذلك من اجل ادخال واشراك القطاع الخاص والمدني في المركز.

الجانب الرابع تحدي تمكين الموظفين وقد تكونت الاسئلة من الاتي:

السؤال الاول: ما مدى اهتمامكم بالموظفين في مراكز خدمات الجمهور(التحفيز المادي والمعنوي) باعتبارهم الواجهة الاولى للبلدية؟ ومدى انعكاس ذلك على مدى تطور مراكز خدمة الجمهور؟

اكذ المبحوثين على ان موظفي مراكز خدمات الجمهور هم موظفو البلدية ولا يتم تمييزهم عن باقي الموظفين، ولكن بلدية الخليل اكذت على اهتمامها بموظفي المركز من خلال فكرة الموظف

المثالي للمركز وتحفيزه، وتم التأكيد ايضا على ضرورة وضع خطة من اجل الاهتمام اكثر في موظفي المركز باعتبارهم الواجهة الامامية للبلدية، كما اكد رئيس بلدية بيت امر على تمييز موظفي المركز ولكن يتم مراعاتهم في حال مواجهتهم لأي عائق اثناء العمل او حصول بعض الازطاء، يتم مراعاة ذلك وعدم اتخاذ أي اجراء سلبي ضدهم كالعقاب، نظرا لان النظام المستخدم حديث ويحتاج الى وقت من اجل التدريب عليه، ايضا اكد كل من مدير بلدية حلحول ودورا ورئيس بلدية السموع على الامر نفسه ولكن اضاف مدير بلدية حلحول ان ما يحد من تحفيز الموظفين في المراكز هو السلم الوظيفي وسقف الرواتب داخل البلدية بالتالي هذا يحد من تحفيزهم المادي ولكن اكد على استخدام التحفيز المعنوي دائما.

السؤال الثاني: هل هنالك تعاون بين الادارة والموظفين في تطوير اداء المركز؟

اكد جميع المبحوثون على ايجابية العلاقة بين الادارة العليا ومراكز خدمات الجمهور / ووجود التواصل معهم بشكل دائم، و الاستماع لمقترحاتهم واخذها بعين الاعتبار، وذلك من اجل ضمان ديمومة العمل ونجاحة داخل المركز.

السؤال الثالث: هل يتم تزويد الموظفين بكافة التدريبات قبل و اثناء العمل في مركز خدمات الجمهور؟

اكد الجميع على اهتمامهم الكبير بتزويد الموظفين بكافة التدريبات اللازمة، واعطائهم الاولوية في البرامج التدريبية ، وقد اكد رئيس بلدية بيت امر على اهتمام البلدية بتقديم التدريبات للموظفين، وفي حال قدم احد الموظفين برنامجاً تدريبياً معيناً يتم تمويله من قبل البلدية، وقد اكد مدير بلدية حلحول على ان معظم خبرات الموظفين تتم من خلال تدريب الموظفين لبعضهم البعض بمعنى اخر (التدريب داخل واثاء العمل).

السؤال الرابع: ما ردة فعل الموظفين حول وجود مراكز خدمات الجمهور؟

أكد المبحوثون على أن كافة الموظفين في البلدية تقبلوا فكرة مراكز خدمات الجمهور وقد أكدوا على مدى تخفيف العبء عنهم وبالأخص في تعاملهم مع المواطنين، ولكن هنالك نسبة قليلة من الموظفين من رفض الفكرة واعتبروا أنها تقلل من مهامهم الوظيفية.

التحدي التكنولوجي وقد تكون من الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما البرامج المعمول بها داخل مراكز خدمات الجمهور، مرتبطة بكافة أقسام

البلدية، مما يسهل عملية الحصول على المعلومات؟

أكد جميع المبحوثون ارتباط مراكز خدمات الجمهور بكافة الأقسام داخل البلدية وذلك من أجل تسهيل تقديم الخدمة داخل المركز، وأيضا من أجل تخفيف التعامل مع الموظفين داخل الأقسام في البلدية، والتعامل من خلال شبكة الانترنت.

السؤال الثاني: هل هنالك صعوبة في اصلاح هذه البرامج في حال خللها؟ هل هي بحاجة الى

مختصين وتكلفة مادية عالية؟

أكد المبحوثون على أن الانظمة المعمول بها جيدة نوعا ما ولكن يتم مواجهة الكثير من الصعوبات اثناء العمل، وبالأخص مع زيادة حجم البيانات، فقد أكد مدير بلدية لحول على أن العائق الوحيد امام تطبيق البلدية الالكترونية هي الانظمة المعمول بها داخل مراكز خدمات الجمهور بحيث انها برامج متفرقة وتحتاج الى توحيد، وقد أكد ايضا مدير بلدية دورا، على أن الانظمة المعمول بها جيدة ولكن تحتاج الى صيانة، ولكن عملية الصيانة مكلفة، وقد تميزت كل من بلدية الخليل والسموع في ايجاد نظام لمراكز خدمات الجمهور من تصميم موظفي نظم

المعلومات (IT) داخل البلدية وبالتالي ساهمت بشكل كبير في تخفيف الاعباء المالية لصيانته وشراء الانظمة وايضا ساهمت في توحيد النظام وإمكانية استيعاب البيانات الموجودة.

4-4-3 القسم الثالث: سبل التطوير.

السؤال الاول: ماهي اهم المقترحات من اجل تطوير المركز بناء على التحدي الاجتماعي؟

من اهم سبل التطوير التي تم الاجماع عليها من قبل المبحوثين كانت كالتالي، اولاً: تجميع الخدمات بين الوزارات، ثانياً: تخصيص موظفين لتلقى شكاوى ومقترحات المواطنين، ثالثاً: وضع منهاج في التربية والتعليم للتثقيف حول الهيئات المحلية وخدماتها وايضا حول مراكز خدمات الجمهور بالتحديد وذلك من اجل زرع الفكرة في الاجيال القادمة لكي تصبح ثقافة مكتسبة.

السؤال الثاني: ماهي اهم المقترحات من اجل تطوير المركز بناء على التحدي الاداري؟

من اهم سبل التطوير التي تم الاجماع عليها من قبل المبحوثين كانت كالتالي، اولاً: يجب ان يكون هنالك خطة استراتيجية وخطة طويلة الامد، خطة تشغيلية لمدة (20) سنة، وذلك بعد اثبات نجاحها، ثانياً: التركيز على الجانب القانوني واعتباره كتحدٍ في بلديات الحكومات المحلية وذلك بسبب تقييده للصلاحيات المعطاة لهم لاتخاذ قراراتها بناء على خصوصية المدينة، واتخاذ القرارات التي تخص شؤونها وعلى سبيل المثال، بلدية لحلول تقدم خدمة المياه ولكن لا تقدم خدمة الكهرباء نظراً لأنها شركة خاصة، ولكن لا يوجد قانون يخدم تنمية قطاع المياه والتحصيل، وايضا لا يوجد قانون يلزم المالية اعطاء البلدية مستحقاتها المالية، ثالثاً: تطوير الهيكلية من خلال اعطاء الصلاحيات وايجاد وصف وظيفي واضح للموظفين.

السؤال الثالث: ماهي اهم المتفرحات من اجل تطوير المركز بناء على التحدي المادي؟

من اهم سبل التطوير التي تم الاجماع عليها من قبل المبحوثين كانت كالتالي، اولاً: اضافة الخدمات من قبل الوزارات والشراكة مع القطاع الخاص، ثانياً: زيادة المساحة وتهيئة المكان، مثال الموسيقى في المراكز هذا يساعد في تهيئة المكان ونشر الهدوء داخل المركز، ثالثاً: البحث عن تمويلات جديدة من اجل اعادة تأهيل المراكز وتطويرها.

السؤال الرابع: ماهي اهم المتفرحات من اجل تطوير المركز بناء على تحدي تمكين الموظفين؟

من اهم سبل التطوير التي تم الاجماع عليها من قبل المبحوثين كانت كالتالي، اولاً: دورات الاتصال والتواصل للموظفين، ثانياً: تدعيم فكرة الموظف المثالي من اجل تحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم في العمل، ثالثاً: التركيز على التنوع في النوع الاجتماعي من الموظفين، فقد اكد نائب رئيس بلدية الخليل على مقترح وضع كافة موظفي مراكز خدمات الجمهور من السيدات نظراً لان الجنس اللطيف هم واجهة مميزة للبلدية، رابعاً: عمل ورشات عمل ومقابلات مع المراكز الاخرى ومعرفة المشاكل التي تواجههم، ونقل الخبرات بين المراكز.

السؤال الخامس:: ماهي اهم المتفرحات من اجل تطوير المركز بناء على التحدي التكنولوجي؟

من اهم سبل التطوير التي تم الاجماع عليها من قبل المبحوثين كانت كالتالي، اولاً: ضرورة اعتماد استراتيجية الهندرة، كآلية لتطوير المركز والتقليل من العوائق التي يعاني منها المركز، ثانياً: البحث عن ممولين للبرامج المتعلقة بمراكز خدمات الجمهور وخلق تعاون بينهم وبين موظفي تكنولوجيا المعلومات داخل المركز، ثالثاً: البحث عن برامج متطورة من قبل منح وممولين جدد، من خلال وضع برامج تقوم بتقييم الطلبات ومعرفة الخلل مباشرة وذلك لتسهيل المهمة على

المواطنين و الموظفين، رابعا: اضافة اجهزة جديدة تسهل المهام داخل المركز وتزيد من كفاءتها
مثال على ذلك الارشفة الالكترونية، وتطوير اجهزة المركز مثل اضافة الماسح الضوئي scanner
(A3) المتعلقة بالخرائط وذلك للتقليل من التعامل الورقي.

الفصل الخامس

- عرض النتائج.
- التوصيات.

الفصل الخامس

عرض النتائج والتوصيات

5-1 تمهيد

يعرض هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يليها التوصيات والإجراءات التي تساهم في حل مشكلة الدراسة.

5-2 مناقشة نتائج الاستبانة

5-2-1 مناقشة نتائج استبانة الموظفين

اولا : اظهرت نتائج السؤال الاول المتعلق بسبل تطوير مراكز خدمات الجمهور ، من وجهة نظر الموظفين ، ان عملية إعادة هندسة العمليات والتي تساعد في تطوير مركز خدمات الجمهور وترفع من كفاءة الأداء المؤسسي، حيث بلغ متوسط استجابات المبحوثين (3.65) وهذا يدل على اهمية عملية الهندرة ، والتي تساعد في تبسيط المهام الإدارية ، والعمل على رفع كفاءة عمل مراكز خدمات الجمهور من خلال تقديم الخدمة في اوقات قياسية وذلك من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة، من اجل الوصول الى التغيير الجذري داخل المؤسسة وبالأخص داخل مراكز خدمات الجمهور، وهذه اتفقت مع دراسة (شوقي، 2008)، التي اكدت على اهمية دور وسائل التكنولوجيا في تطوير المؤسسات ، كما اتفقت ايضا مع دراسة (حسين، 2010) التي اكدت على مدى ارتباط انخفاض استخدام التكنولوجيا بكفاءة و مهارات الموارد البشرية .

ثانيا : اظهرت النتائج المتعلقة بالتحديات الخمس،(المادي، التكنولوجي، تمكين الموظفين ، الاجتماعي ، والإداري) من وجهة نظر الموظفين ، اظهرت ان اهم تحدٍ يواجه الموظفين داخل

مراكز خدمات الجمهور هو التحدي الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.29) ، وهذا يؤكد على ان التعامل مع المواطنين هو امر ليس بالسهل واقناعهم ببرامج مستحدثة وتكييفهم على التعامل بشكل مباشر مع موظفي المركز دون العودة الى رئيس البلدية او الادارة ، وخاصة في بداية انشاء المركز ، ولذا وجب العمل مع المواطن، من اجل رفع مستوى تقبله للمراكز، والية تقديم الخدمة الجديدة ، الهدف من المركز هو التخفيف على المواطن، وتقديم الخدمة بأسرع وقت واعلى جودة، وخلق ولاء عالٍ من قبل المواطن للبلدية ، وهذا ما اتفقت معه كل من دراسة.(forrester consulting2013)،و(دراسة Social market research 2011) ودراسة(كونتيادس 2007)، التي تؤكد على وجوب ملاءمة المراكز لظروف المنطقة التي يتم تقديم الخدمة فيها ، واعتبار المواطن الاهم ووجوب تخطي كافة المعوقات من اجل تقديم الخدمة الافضل لهم والعمل من اجل وضع سبل تطوير للتخلص من التحدي الاجتماعي مثل تفعيل وسائل التواصل، وايضا العمل على التعامل مع المواطن وكل ما يتعلق به، مما يساعد في زيادة ولائه للمؤسسة ، ومن خلال الاستماع الى شكاويهم ومقترحاتهم يتم مواءمة المركز بناء على ذلك

ثالثا : تم اظهار النتائج لكل سؤال فرعي والمرتبط بكل تحدٍ، ومعرفة اهم نقطة من كل تحدٍ من التحديات المطروحة وهي كالتالي:

1. التحدي المادي : تظهر النتائج ان اهم تحدٍ يواجه الموظفين في مراكز خدمات الجمهور من جانب التحدي المادي هي الفقرة التي تنص على قيام الجهات الممولة لمراكز خدمات الجمهور بدعم المركز ماديا بعد فترة من تأسيسه، بمتوسط حسابي (2.16) وهي بدرجة متوسطة.، وهذا ما اجمع عليه كافة الموظفين وبالتالي يؤكد على مدى ارتباط الدعم المادي في تسيير امور عمل المركز وتطويره ، حيث ان معظم البلديات تحتاج الى دعم خارجي من اجل دعم مشروع مركز

خدمات الجمهور ، ومعظم تمويلات مراكز خدمات الجمهور تكون فقط في الفترة التأسيسية ومن ثم ينتهي عمل الممولين ، وكافة المصاريف التشغيلية هي على عاتق البلديات ، لذلك تواجه البلديات صعوبات في اعادة تأهيل المراكز وازدحام اقسام جديدة، او اضافة اجهزة ومعدات جديدة ، وهذا يتفق مع الدراسات التالية دراسة (بوكلند، 2016)، التي تؤكد على ان المراكز تستنزف مبالغ عالية ، ودراسة (forrester consulting 2013) والتي تؤكد على ضرورة الاستثمار مع القطاع الخاص والتي تساعد في زيادة ميزانية المراكز والعمل على تطويرها والاعتماد الذاتي دون الحاجة الى ممولين خارجيين ، ودراسة (برايدن 2007) تؤكد على ان الجانب المادي هو اساس ديمومة مراكز خدمات الجمهور وذلك من خلال توافر راس المال والعوائد والدعم المالي من قبل المستثمرين والداعمين من اجل تطوير تقديم الخدمات في مراكز خدمات الجمهور .

2. التحدي الاداري : تظهر النتائج ان اهم فقرة في التحدي الإداري والتي تنص على أنه لا يوجد لدى مركز خدمات الجمهور هيكل تنظيمي واضح، بمتوسط حسابي (2.88) وهي بدرجة متوسطة، وهذا يدل على ان البلديات لا تهتم في وضع هيكل تنظيمي واضح لمراكز خدمات الجمهور ، ووضع وصف وتوصيف وظيفي لموظفي مراكز خدمات الجمهور وبالتالي هذا يصعب من عملية تحديد السلم الوظيفي للموظفين وايضا تؤدي الى حدوث تداخلات في مهام الموظفين وبالتالي تصعب من تحقيق هدف المركز الاساسي ، وهذا يتفق مع دراسة (مرسلي 2011)، والتي تؤكد على ان التنمية الادارية لا تشمل فقط محاول اصلاح الانبي والتحصين المؤقت لخدمات الإدارة العامة ، وانما هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة ، اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين العمل وتطوير الاجراءات الادارية وتفصيلها .

3. تحدي تمكين الموظفين : تظهر النتائج ان اهم فقرة في تحدي تمكين الموظفين هي وجود برامج تدريب مقدمة للموظفين في مراكز خدمات الجمهور هدفها تحسين نوعية الخدمات المقدمة

للمواطنين بمتوسط حسابي(2.94) وفقرة أحصل على حوافز تساعدني على تطوير أدائي بمتوسط حسابي (2.38) ، وهذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بموظفي مراكز خدمات الجمهور واعتبارهم واجهة أمامية للبلدية وممثلين لها ، وبالتالي يجب تحفيزهم ماديا او معنويا ، والاهتمام في اعطائهم التدريبات اللازمة من اجل تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية ، ولكن هذا ما تفتقر في تقديمه البلدية لموظفيها .وهذا يتوافق مع الدراسات التالية ، في (دراسة المصري 2007) التي تؤكد على ان تطوير الاداء الاداري لا يأتي الا من خلال التركيز على رضا العاملين ، واتفقت مع دراسة (الامين 2014) التي تؤكد على ان هنالك قصور في تكوين وتمكين الموارد البشرية والتي تؤثر على سير العمل داخل المؤسسة . ودراسة (Social market research ,2011) والتي تؤكد ايضا على اهمية التدريب للموظفين وتحديد عدد الموظفين الملائم لتقديم الخدمة داخل مراكز خدمات الجمهور ، ودراسة (بوكلند 2016) التي تؤكد على ان اهم اولويات تطوير اداء المراكز تأتي من خلال تدريب الموظفين .

4. التحدي التكنولوجي : اظهرت النتائج ان اهم فقرة من التحدي التكنولوجي هي التي تنص على وجود ربط لنظام (GIS) المعمول به في البلدية مع مركز خدمات الجمهور وذلك بمتوسط حسابي (2.89)، وهذا يؤكد على انه المعيق الاساسي في توجه البلدية نحو البلدية الالكترونية ، والفقرة التي تنص (يشارك مركز خدمات الجمهور مع المؤسسات الاخرى بقواعد بيانات موحدة بمتوسط حسابي ، (2.98) وهذا يؤكد صعوبة الحصول على البيانات من الوزارات الاخرى والمؤسسات الاخرى ، وايضا يؤكد على ضعف البرامج التكنولوجية التي لا تكون قادرة على تحمل البيانات كافة . وهذا يتفق مع الدراسات التالية ، (دراسة حسين 2010) والتي تؤكد على ضعف البرامج التكنولوجية والشبكات الالكترونية والتي تحد من التميز في الاداء ، وفي ايجاد قواعد بيانات مشتركة .كما اكدت دراسة (شوقي) على ان التكنولوجيا تؤثر على اداء المؤسسات من خلال

تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات وسهولة تداول المعلومات ، وتؤكد دراسة (العمري 2009) ان هنالك اثر لاستخدام وادارة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على العاملين في المؤسسة .

5. التحدي الاجتماعي : اظهرت النتائج على ان اهم فقرة في التحدي الاجتماعي هي التي تنص على وجود إشراك للمواطنين في وضع دليل السياسات والإجراءات المتبعة في مركز خدمات الجمهور بمتوسط حسابي (2.91) وهذا يؤكد على ان هنالك قصور في اشراك المواطنين بالرغم من اعتبارهم الاساس بتقديم الخدمة والسعي من اجل رضاهم وقد اتفقت مع دراسة.(forrester 2013 consulting)،(دراسة 2011, Social market research) ودراسة (كونتيا دس 2007)، التي تؤكد على وجوب ملائمة المراكز لظروف المنطقة التي يتم تقديم الخدمة فيها ، على اعتبار ان المواطن هو الاعم ، ووجب تخطي كافة المعوقات من اجل تقديم الخدمة الافضل لهم والعمل من اجل وضع سبل تطوير للتخلص من التحدي الاجتماعي مثل تفعيل وسائل التواصل من اجل الاستماع للمواطن ، وايضا العمل على التعامل مع المواطنين وكل ما يتعلق بهم بما يساعد في زيادة ولائهم للمؤسسة ، ومن خلال الاستماع الى شكاويهم ومقترحاتهم .

5-2-2 مناقشة نتائج استبانة المواطنين:

1. تظهر نتائج الاستبانة على ان درجة رضا المواطنين عن الخدمة المقدمة في مركز خدمات الجمهور كانت بمتوسط حسابي(3.12 كانت بدرجة متوسط) أي انهم راضون عن الخدمة وهذا يتفق مع دراسة (الهلسة،2013) على ان المواطنين راضون عن الخدمات المقدمة في مراكز خدمات الجمهور .

2. تظهر نتائج الفرضية الاولى، على وجود علاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب المادي، مما يدل على ضرورة توفر الامكانيات المادية في مراكز خدمات الجمهور والتي تزيد من رضا المواطنين حيث انه كلما كان هنالك اهتمام في الامور المادية وبالأخص الاهتمام بتوفير الخصومات للمواطنين كلما زاد رضا المواطن عن تقديم الخدمة في المركز ، وهذا يتوافق مع دراسة ، دراسة(برايدن 2007)والتي تؤكد على ضرورة مواكبة المركز بناء على احتياجات المواطنين .

3. تظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وجود علاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الاداري في هذه المراكز ، وهذا يؤكد على ضرورة توفر التسهيلات الادارية والتي تزيد من رضا المواطنين عن تقديم الخدمة، وبالأخص اعطاء صلاحيات لرؤساء ومدراء المراكز ، من اجل سهولة اتخاذ القرارات ، وايضا من اهم النقاط هي وجود اكثر من نقطة تواصل للمراكز من اجل التخفيف على المواطنين ، وهذا يدل على ان المواطنين بحاجة لتخفيف العبء عنهم والوصول الى المراكز دون اي معاناة وبالتالي فكرة نقاط التواصل المتعددة تساهم في ذلك الامر ، وتتفق في ذلك مع دراسة(كونتيادس)والتي تنص على ضرورة وجود اكثر من الية لتقديم الخدمات لكي تتناسب مع وضع المنطقة وظروفها .

4. تظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ، بوجود علاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب التكنولوجي ، وهذا يؤكد على ضرورة الجانب التكنولوجي التي لها دور كبير في زيادة رضا المواطنين ، مما يؤكد على ضرورة التوجه الى البلدية الالكترونية ، والتعامل الكترونيا من خلال موقع لمراكز خدمات الجمهور من اجل تقديم الطلبات، و متابعة الطلب الكترونيا، وهذا يتفق مع دراسة (حسين 2010) والتي تؤكد على ضعف البرامج التكنولوجية والشبكات الالكترونية والتي تحد من التميز في الاداء ، وفي ايجاد قواعد بيانات مشتركة .كما

أكدت دراسة (شوقي) على ان التكنولوجيا تؤثر على اداء المؤسسات من خلال تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات وسهولة تداول المعلومات ، ودراسة (العمري 2009) ان هنالك اثر لاستخدام وإدارة نظم المعلومات الادارية المحوسبة على العاملين في المؤسسة.

5. تظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة على وجود علاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور وبين رضا المواطنين عن جانب تمكين الموظفين ، وهذا يؤكد على ضرورة تمكين الموظفين ، بحيث كلما زاد مدى تمكن الموظفين من عملهم وقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم، وقدرتهم على التعامل مع المواطنين، كلما زاد رضا المواطنين عن المركز وزيادة تقبلهم لتلقي الخدمة من خلاله . وهذا يتطابق مع دراسة (الامين 2014) حيث ان هذا يعد قصور من دائرة الموارد البشرية والتي تهتم بهذه الجوانب . وتتفق مع دراسة (الهلسة ،2013) في اهمية التعامل من قبل الموظفين للمواطنين .

6. تظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، على وجود علاقة بين تطوير مركز خدمات الجمهور ودرجة رضا المواطنين عن الجانب الاجتماعي ، وهذا يؤكد على مدى ارتباط الجانب الاجتماعي مع رضا المواطنين عن الخدمة المقدمة ، مما يدل على ضرورة استطلاع اراء المواطنين حول جودة اداء المركز ، وتوفير كافة وسائل الراحة و كافة التسهيلات لذوي الاحتياجات الخاصة ، وهذا بدوره يؤثر على مدى رضى المواطنين عن الخدمة المقدمة ، يتوافق هذا مع دراسة ، (برايدن 2007) التي تؤكد على ضرورة مواكبة المركز بناء على احتياجات المواطنين .

7. اظهرت النتائج على ان الجانب الاجتماعي هو من اهم الجوانب التي تواجه المواطنين ، والتي تحتاج الى مزيد من الاهتمام .

• اظهرت النتائج ان هنالك فرقاً بين التحديات الخمس بناء على تصنيفات البلدية حيث اظهرت ان البلدية اولى كبرى اظهرت جانب التحدي الاجتماعي (3.36) ، اما البلديات تصنيف (أ) اظهرت

ان التحدي التكنولوجي هو الاصعب بمتوسط حسابي (3.19) ، اما البلدية تصنيف ب هي التحدي الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.18) ، اما البلديات تصنيف (ج) اظهرت ان التحدي المادي ، اما بلدية تصنيف (ج+) هي بمتوسط حسابي (3.05) للتحدي الاجتماعي وهذا يثبت ان التحدي الاجتماعي هو التحدي الاساسي الذي يواجه البلديات .

3-2-5 مناقشة نتائج المقابلات

اظهرت نتائج المقابلة بناء على التحديات المطروحة في الدراسة ما يلي :

1. التحدي المادي:

- تتفق نتائج المقابلة من قبل معظم المبحوثين على ان التمويل الخارجي لمراكز خدمات الجمهور جاء فقط لتمويل اولي او ما يعرف بالمصاريف التأسيسية من اجل فتح المركز والامور المتعلقة بتهيئة المركز وتأثيثه والبرامج المعمول بها داخل المركز ، وهذا اتفق مع نتائج الاستبانة المتعلقة بالموظفين على ان الفقرة التي تنص على قيام الجهات الممولة لمراكز خدمات الجمهور بدعم المركز ماديا بعد فترة من تأسيسه، وقد اظهر اقل متوسط حسابي بمتوسط حسابي (2.16) وهي بدرجة متوسطة .وهذا يدل على ان قلة التمويل تقلل من كفاءة المركز نظرا لان معظم البلديات غير قادرة على الاعتماد ماليا في تمويل المركز وتهيئته ماديا .وهذا يتوافق مع دراسة Forrester (consulting 2013)حيث ان الدعم المادي للمركز يساعد في تقديم الخدمة الافضل ، و جعل الإنتاجية افضل وهذا ما يزيد من ديمومه المؤسسة .

- اتفقت كل من نتائج المقابلة مع نتائج الاستبانة فيما يتعلق بأهم المشاكل التي تواجه مراكز خدمات الجمهور وهي ضعف ميزانيتها وبالتالي ضعف في ميزانية المركز حيث ان نتائج الاستبانة تدل على عدم اهتمام البلدية في البحث عن شراكات مع المجتمع المدني بالرغم لحاجاتها لذلك من اجل

تطويرها للمركز فقد ظهرت بمتوسط حسابي (3,11) وهذا يتناقض مع المقبلات مع المبحوثين الذين اكدوا على ان هنالك شراكات مع القطاع الخاص في بعض البلديات ، ولكن البعض الاخر اكد صعوبة الشراكة نظرا للقيود التي يفرضها الحكم المحلي وهذا يتطابق مع دراسة (بوكلند، 2016،) التي تؤكد على ان المراكز تستنزف مبالغ عالية من الاموال وتحتاج الى تمويل ودعم مادي من اجل تطويرها المستمر .

- اتفقت كل من نتائج المقابلة و نتائج الاستبانة على ان التمويلات لها تأثير كبير على سير عمل المركز ، ولكن اكدوا ايضا على ان على البلدية العائق الأساسي في تطوير المركز والبحث عن تمويلات من اجل تطويره المستمر ، وقد اتفقت ايضا مع دراسة (برايدن 2007) ، والتي تؤكد على ان الجانب المادي هو اساس ديمومة مراكز خدمات الجمهور وذلك من خلال توافر راس المال والعوائد والدعم المالي من قبل المستثمرين والداعمين من اجل تطوير تقديم الخدمات في مراكز خدمات الجمهور.

2. التحدي الاداري :

- اتفقت كل من المقابلات والاستبانة على ان هنالك دليل إجراءات لكل مركز خدمات جمهور نظرا لأهميته ، ولكن اكد المبحوثين في المقابلات على ان توحيد الاجراءات بين مراكز خدمات الجمهور هو امر صعب التحقيق بناء على خصوصية البلدية ، واختلافها في تقديم الخدمات
- مراكز خدمات الجمهور قللت من البيروقراطية و بحد كبير وذلك لأنها قللت من حجم التعاملات الورقية ، والتعقيدات الادارية في انجاز المعاملات ولكن تحتاج الى عمل مستمر من اجل الغائها ، كما تحتاج الى مجالس ورؤساء بلديات مستعدة للتغيير ، ذات رؤيا مستقبلية وتشكل حالة نخبوية قادرة على تصحيح المسارات وقادرة على وضع خطط قابلة للتنفيذ ، تستطيع من خلالها خدمة المواطن، وقد تعارض ذلك مع دراسة (جنوفيا) التي اكدت على انه بالرغم من وجود مراكز خدمات

الجمهور، الا ان البيروقراطية لم تتغير وهذا توافق مع واحد فقط من المبحوثين في المقابلات .وقد اثبتت معظم فقرات الاستبانة المتعلقة بالتحدي الاداري على ان مراكز خدمات الجمهور قلت من البيروقراطية الى حد كبير .

- النجاحات السريعة لمراكز خدمات الجمهور هي امر اساسي نظرا لان الفكرة مستحدثة وتحتاج الى اثبات نفسها من خلال الانجازات السريعة ، والتي تقود نحو النجاحات طويلة الامد .
- تم الاجماع بين كافة البلديات المأخوذة كعينة في المقابلات على ان تدخل الإدارة يأتي في الحالات التالية فقط وهي ، اولاً ، في الحالات الاجتماعية ، وهذا يدل على ان المواطن له اعتبار قوي وبالتالي يتم الاخذ بعين لاعتبار الحالات الخاصة وهذا يتفق مع نتائج الاستبانة المرتبطة في التحدي المادي التي تؤكد ان كافة فقراتها تدل على ان البيروقراطية انتهت الى حد كبير .

3. تحدي تمكين الموظفين :

- اتفقت نتائج المقابلة ونتائج الاستبانة على ان هنالك قصوراً في الاهتمام في الحوافز المادية والمعنوية وهذا نتيجة سقف الرواتب والسلم الوظيفي الذي يحد من تقديم الحوافز المادية ، وقد اتفقت مع دراسة (المصري ، 2007) على ان الاداء مرتبط بالاهتمام برضا العاملين ولا يأتي الا من خلال الحوافز .

- اتفقت نتائج المقابلة ونتائج الاستبانة ، على ايجابية العلاقة بين الادارة العليا ومراكز خدمات الجمهور، ووجود التواصل معهم بشكل دائم ، كما اكدت الاستبانة على ايجابية العلاقات بين موظفي المركز والادارة من خلال الثقة الممنوحة لهم من قبل الإدارة وهذا ما اظهرته المتوسطات الحسابية المرتفعة للفقرات التي تدعم هذا الجانب و الاستماع لمقترحاتهم واخذها بعين الاعتبار ، وذلك من اجل ضمان ديمومة العمل ونجاحة داخل المركز ،وقد تعارضت هذه النتائج مع دراسة (جانوفيا) التي اكدت على تقييد ممارسات الادارة الحديثة ، ومع دراسة (بوكلند 2016) التي

أكدت على ان اهم التحديات التي تواجه المركز هي العلاقة بين الاقسام الاخرى والتي تعيق تقديم الخدمة ، وايضا تعارضت مع نتائج (الهلوسة 2013) التي تؤكد على ان هنالك معوقات في وسائل التواصل بين مراكز خدمات الجمهور والإدارة والاقسام الاخرى .

- تعارضت كل من نتائج الاستبانة ونتائج المقابلات ، فقد اكدت نتائج المقابلات ان هنالك اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة بتزويد الموظفين بكافة التدريبات ، ويتم تمييزهم وعطائهم حق الاولوية في الانتساب الى البرامج التدريبية ، بينما اظهرت نتائج الاستبانة على ان هنالك قصوراً في تقديم التدريبات اللازمة للموظفين ، وقد اتفقت نتائج الاستبانات والمقابلة مع دراسة (المصري 2007) على ان التحسين المستمر للموظفين يقود الى تميز المؤسسة ، وتوافقت مع دراسة (بولكند 2016) على ان من اهم الاولويات لتحسين مراكز خدمات الجمهور هي تدريب الموظفين .

4. التحدي التكنولوجي:

- أكد جميع المبحوثين ارتباط مراكز خدمات الجمهور بكافة الاقسام الكترونياً ، داخل البلدية وذلك من اجل تسهيل تقديم الخدمة داخل المركز، وايضا من اجل تخفيف التعامل مع الموظفين داخل اقسام البلدية ، وهذا يساعد على تكاملية تقديم الخدمة والتقليل من الوقت والجهد وزيادة جوده الخدمة ، وهذا اتفق مع نتائج الاستبانة التي اكدت ان عملية التواصل الإلكتروني هي جيدة داخل الاقسام وتساهم في تكوين الخدمة . وقد تعارضت مع دراسة (الامين 2010) على ان هنالك ضعف في الاعتماد على الشبكات الداخلية وعدم التعاون بين العاملين .

- اكد المبحوثون على ان الانظمة التكنولوجية المعمول بها جيدة نوعا ما ولكن يتم مواجهة الكثير من الصعوبات اثناء العمل معها وبالأخص مع زيادة حجم البيانات وهي العائق امام تطبيق البلدية الالكترونية وذلك بسبب عدم تكاملها وعدم قدرتها لاستيعاب البيانات، علما ان الانظمة المعمول بها جيدة ولكن تحتاج الى صيانة وعملية الصيانة مكلفة ، ان ايجاد نظام لمراكز خدمات الجمهور

من تصميم موظفي نظم المعلومات IT داخل البلدية يساهم و بشكل كبير في تخفيف الاعباء المالية لصيانته وشراء الانظمة وثانيا توحيد النظام وإمكانية استيعاب البيانات الموجودة .، وهذا اتفق مع نتائج الاستبانة التي اظهرت ان المعيق امام تطوير الانظمة والتحول نحو البلدية الالكترونية هو التكاملية في البرامج وايضا التكلفة العالية حيث ان نظام GIS هو من اهم الامور الواجب ربطها مع مراكز خدمات الجمهور من اجل تطبيق البلدية الالكترونية ولكن نتيجة التكلفة العالية يصبح تطبيق ذلك صعبا ، واصبحت البلديات تقبل على البحث عن تمويلات خارجية من اجل ذلك ، وقد اتفقت مع دراسة (بوكلند ،2016) التي تؤكد ان من اهم التحديات التي تواجه المراكز هي عدم القدرة للوصول الى الخدمة الافضل وهذا مرتبط ب الجانب التكنولوجي وان من اهم الأولويات ايضا في الدراسة هي العمل على تغيير الية تقديم الطلبات والتقارير وهذا ايضا مرتبط بتحديث البرامج .

5. التحدي الاجتماعي :

- اجمع المبحوثون على ان المواطن هو الاساس ، فهو المقصود المباشر من خلال تقديم الخدمة ، حيث اكد المبحوثون على اعتماد البلديات بعض التعديلات بناء على شكاوى المواطنين ، وقد اتفق ذلك مع نتائج الاستبانة على ان هنالك استماعاً لشكاوى المواطنين واخذها بعين الاعتبار ، ولكن لا يوجد اشراك للمواطنين في وضع الاجراءات الواجب اتباعها للمواطنين وبالتالي يتوجب اشراك المواطنين من اجل زيادة تقبلهم وولائهم للمركز ، وهذا يتوافق مع دراسة (برايدن 2007) التي اكدت على ضرورة موازنة مراكز خدمات الجمهور لحاجات المواطنين.
- اجمع المبحوثون على تقبل المواطنين لفكرة مراكز خدمات الجمهور، حيث كانت ردة فعلهم جيدة ولكن مازال هنالك صعوبة في تقبلهم ، وذلك لاعتقاد المواطن دائما ان حل قضيته و معاملته لا تأتي الا من خلال رئيس البلدية او مديرها ، ولكن اكدت نتائج المقابلة ان هنالك تعاوناً بين

البلدية وموظفيها ورئيسها، وتم زرع فكرة المركز من خلال تحويل المواطنين المستمر الى المراكز واقناعهم بان معاملته لا يتم انجازها الا من خلال المركز .،

- لم يتم الاجماع على هذه النقطة من كافة البلديات المأخوذة كعينة للمقابلة ، وهي فتح مراكز متعددة من اجل تسهيل الوصول الى المراكز وتلقي الخدمة ، وايضا من خلال تقديم الخدمة من خلال ال smart system، هو امر صعب التحقيق بشكل كامل وذلك لان ثقافة المجتمع لا تتعامل مع هذه الانظمة بشكل كامل وتحتاج الى تعليم وتثقيف لفترة طويلة من اجل تحقيق ذلك الامر ولكن قد يكون هنالك تعاملاً بدمج الفكرتين مع بعضهما البعض ، وبالرغم من رفض وزارة الحكم المحلي لفتح اكثر من مركز وذلك بسبب العبء المالي الذي يترتب على ذلك من رواتب موظفين واجار مكاتب لتقديم الخدمة ،الا ان بعض البلديات جازفت وقامت بفتح مراكز خدمات الجمهور، كما ان بعض البلديات لم توافق على فكرة المراكز المتعددة، وذلك لان المساحة الجغرافية المقدم بها الخدمة محصورة ، واكدت على ان موقع مركز خدمات الجمهور مناسب ويتناسب مع المواطنين كافة وبالتالي هم ليسوا بحاجة لذلك ، ولكن اكد الجميع على ان العمل من خلال البلدية الالكترونية يساهم وبشكل كبير على تقديم الخدمة في اوقات كبيرة ودون الحاجة الى وجود نقاط التواصل المتعددة.

5-5-2 مناقشة النتائج استبانة المواطنين مع المقابلات

- تتوافق نتائج استبانة المواطنين مع المقابلات على مدى ارتباط الجانب المادي برضا المواطنين ،
ايضا توافق مع نتائج المقابلات التي اكدت على الاهتمام بالمحفزات المادية للمواطنين ووضع
خصومات ، مما من رضا المواطن .
- تتوافق نتائج استبانة المواطنين مع المقابلات، على مدى ارتباط الجانب التكنولوجي برضا
المواطنين وهذا توافق مع نتائج المقابلات التي تؤكد على ان الجانب التكنولوجي يسهل عمل
المراكز ويزيد من رضا المواطن.
- تتوافق نتائج استبانة المواطنين مع المقابلات ، على ان هنالك علاقة بين الجانب الاداري ورضا
المواطنين من اجل التسهيل على المواطنين ، والزيادة من رضاهم، وقد توافق ذلك مع المقابلات
التي اكدت على اهمية الجانب الاداري في زيادة الرضا ، فقد اكدت نتائج المقابلات على ان منح
الصلاحيات لمدراء ومسؤولي المراكز. من الجانب الاخر اكدت بعض المقابلات على عدم
ضرورة تعدد نقاط التواصل وذلك بناء لما في ذلك زيادة في التكلفة , اضافة الى خصوصية
المنطقة ، وايضا لرغبة في التوجه الى البلدية الالكترونية .
- تتوافق نتائج المقابلات، مع نتائج استبانة المواطنين التي تؤكد على ان جانب تمكين الموظفين هو
امر يساهم وبشكل كبير في زيادة رضا المواطنين ، حيث اكدت المقابلات على ان هنالك اهتمام
في تدريب الموظفين وتحفيزهم وذلك من اجل تقديم الخدمة على اكمل وجه.
- تتوافق نتائج المقابلات مع نتائج استبانة المواطنين على ان الجانب الاجتماعي هو امر يساهم
وبشكل كبير في زيادة رضا المواطنين ، حيث اكدت المقابلات على ان هنالك اشراك للمواطنين
في استطلاع آرائهم والاستماع الى الشكاوى والمقترحات المقدمة من خلالهم.

5-5-3 التوصيات :

اولا: التوصيات للبلديات

1. توصي الباحثة الى السعي بشكل جدي الى تطوير الهيكليات التنظيمية لمراكز خدمات الجمهور وذلك من اجل تطوير اداء المراكز وزيادة كفاءتها حيث ان وضوح عمليات الاتصال والوصف الوظيفي للموظفين والمسؤوليات الموكلة لهم يسهل عملية تقديم الخدمة والرفع من جودتها وتحقيق الهدف الاساسي وهو رضى المواطن.
2. توصي الباحثة الى ضرورة تطبيق مبدأ المشاركة ومبدأ اعمل مع المواطن وذلك من خلال اشراكهم في وضع الخطط التطويرية لمراكز خدمات الجمهور، وتثقيفهم حول اليه عمله، وايضا من خلال عمل ندوات من اجل الاستماع للمواطن واخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار ، ايضا تحديد اجتماعات دورية من اجل المساءلة المجتمعية والتي تساهم وبشكل كبير في خلق المصارحة بين السائل والمسؤول وبالتالي تزرع الثقة بين المواطن والبلديات ، وتعزز فكرة مراكز خدمات الجمهور وزيادة الولاء لها من قبل المواطنين وزيادة تقبلهم لتلقي الخدمة من خلالها .
3. توصي الباحثة الى السعي من اجل ايجاد نظام الكتروني متكامل يساهم وبشكل كبير الى تحسين مستوى الخدمات ، و السعي دوما الى رفع مستوى الموظفين ، من خلال منحهم فرصة في بناء برامج خاصة بهم ، وهذا يخدم جانبين اولاً: رفع مستوى الموظفين وزرع الثقة . وثانياً: الابتعاد عن شراء البرامج الخارجية التي تستنزف ميزانية البلدية(من ناحية الصيانة والتحديث المستمر لها) ، وقد اثبت نجاح هذا الامر من خلال بلديتين قامتا بذلك وهما بلدية السموع وبلدية الخليل .

4. توصي الباحثة بالتركيز بشكل مستمر على تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا ، والاهتمام اكثر في الجانب المعنوي الذي يرفع من ثقة الموظف بالمؤسسة وايضا يزيد من ولائه لها ، والاهم من ذلك ان يقوم بتقديم الخدمة على وجهها الامثل .
5. توصي الباحثة الى السعي من اجل ايجاد شراكات مع المجتمع المدني والمستثمرين من اجل رفع ميزانية مراكز خدمات الجمهور ، والتي تساهم في استمرارية تطوير المركز وتوفير كافة مستلزماته ومتطلباته ، كما انها تساهم وبشكل كبير الى تحقيق الهدف الاساسي لمراكز خدمات الجمهور وهي تحقيق التكاملية في تقديم الخدمات.
6. توصي الباحثة الى السعي من قبل البلديات ومن كافة الوزارات الحكومية الى البحث عن الية لتجميع كافة الخدمات تحت مركز واحد يقوم بتقديم كافة الخدمات ، وهذا من اجل تحقيق الهدف الاساسي لمراكز خدمات الجمهور وهي تحقيق التكاملية في تقديم الخدمات ، ووضعها تحت مظلة اشرافيه من قبل كافة المؤسسات المشاركة.
7. توصي الباحثة الى العمل على تسريع تطبيق برنامج البلدية الالكترونية ، بحيث يستطيع المواطن تقديم معلوماته وبياناته التي يتلقاها كافة، من أي مكان مثل (البيت والعمل) ، وذلك لتخفيف الضغط على مراكز خدمات الجمهور ، وتحسين ادائها .
8. المواطن على اعتقاد دائم بان خدمته ستكون بشكلها الافضل عندما يتلقاها من الإدارة العليا (كمدير او رئيس البلدية) حيث يشعر انه قد يتلقى نسبة الخصم الاكبر منهم ، وذلك لتوقعه محدودية الصلاحيات الممنوحة لمسؤولي مراكز الخدمات ، لذلك نوصي بان تمنح ادارات مراكز الخدمات الصلاحيات كافة لمنح الخصومات و التسهيلات التي قد يحصل عليها المواطن من البلدية وتوعية المواطنين بهذا الخصوص.

ثانيا: التوصيات للجهات الممولة

1. توصي الباحثة على المتابعة الدورية من قبل الجهات الممولة وعمل تقييمات لمراكز خدمات الجمهور سنويا او نصف سنوية ، والعمل معهم على تطوير المراكز بشكل مستمر ، وذلك من اجل ضمان استمرارية نجاح المراكز ، حيث ان التحدي المادي هو من الامور الواجب مراعاتها وذلك بسبب ضعف ميزانيات البلديات وعدم قدرتها على تطوير مراكزها بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات المواطنين ، لذا نوصي بان تكون فترة رعاية هذه المراكز لمدة(5) سنوات على الاقل ، وتمويل توسيع الخدمات المقدمة من خلال مراكز الخدمات .
2. توصي الباحثة على ضرورة تزويد مراكز خدمات الجمهور بتمويلات من اجل تطوير برامجها ، والعمل بشكل تعاوني مع موظفي الادارة المعلوماتية والمهندسين داخل البلدية ومراكز خدمات الجمهور من اجل تحديث البرامج وتطويرها ، والسير نحو البلدية الالكترونية .
3. توصي الباحثة الى العمل على تطوير قدرات موظفي مراكز خدمات الجمهور وذلك من خلال تزويدهم بتدريبات قبل واثناء العمل في المراكز ، وتزويدهم بكل ما هو حديث وذلك من اجل مواكبة المتطلبات والاحتياجات للمواطنين .

ثالثا: التوصيات الخاصة بالحكم المحلي

1. توصي الباحثة وزارة الحكم المحلي بدراسة موضوع الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني وذلك من اجل تطوير مراكز خدمات الجمهور ، والتقليل من القيود المفروضة على هذا الموضوع ، حيث ان الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني تساهم وبشكل كبير في تطوير المراكز وايضا في زيادة ولاء المواطنين لمراكز خدمات الجمهور

2. توصي الباحثة الى التقليل من القيود المفروضة على الاجراءات الواجب اتباعها في كل بلدية بناء على خصوصياتها وتصنيفها .

3. توصي الباحثة الى فرض قيود وقوانين تساهم في استرجاع البلديات لديونها المتراكمة على عدد من الوزارات ، هذه الديون تساهم في تطوير البلدية بشكل عام وتطوير المراكز بشكل خاص.

4. توصي الباحثة الى ضرورة وضع الموظفين في سقف اولوياتها و تزويدهم بكافة التدريبات اللازمة ، وايضا رفع سقف الرواتب وبالأخص موظفي مراكز خدمات الجمهور وذلك لاعتبارهم الواجهة الامامية والممثلة للبلديات وايضا لوزارة الحكم المحلي .

رابعا: التوصيات للدراسات السابقة .

1. توصي الباحثة على ضرورة دراسة موضوع مراكز خدمات الجمهور عدة مرات نظرا لشح الدراسات المرتبطة بالمراكز.

2. توصي الباحثة عمل دراسات عن مراكز خدمات الجمهور في مناطق اخرى في الضفة الغربية ، وتناول جوانب اخرى في هذا الموضوع.

3. توصي الباحثة تناول الجانب القانوني والقيود المفروضة على البلديات وعلى مراكز خدمات الجمهور من قبل وزارة الحكم المحلي التي تحد من تطويرهم .

قائمة المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم
- السنة النبوية
- الامين ، بوشليق ،(2014). " دور التكوين في تحسين اداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابرار"ENTP رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر .
- حسين ، يسرى ، (2010). " تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى اداء الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق السدير)"،مجلة الادارة والاقتصاد ، (85).
- غابيلر، تيد ،(1991). " اعادة اختراع الحوكمة" ترجمة محمد البجيرمي: كاليفورنيا ،الولايات المتحدة.
- الزطمة ، نضال ، (2011). " ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- شوقي ، شادلي ، (2008). " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر"، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،الجزائر .
- صندوق البلديات،(2013). " دليل ارشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية"، فلسطين .
- صيام ، امل ، (2010). "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة"،رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الازهر ، غزة .

- عبود، علي، (2009). " نحو اداء متميز في القطاع الحكومي (دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي) " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض.
- العمري، ايمن ، (2009). "اثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية "، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين ، غزة .
- لجنة الانتخابات المركزية، (2005). "قانون انتخابات مجالس الهيئات المحلية" تم استرجاعه في تاريخ 2016\11\12 على الرابط
http://www.elections.ps/Portals/30/pdf/LocalElections_Law_Nr10_2005_Udates_AR.pdf
- مرسلي، رافيق ،(2011). " الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق "، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة مولود معمري ، الجزائر.
- ال مزروع ، (2010). " بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية" ، رسالة دكتوراه ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- المصري، مروان ،(2007). " تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- مؤسسات ومجمعات عالمية،(2014). " تحسين الحكم المحلي -مراكز خدمات الجمهور "، فلسطين .

- نورالدين ، بو عنان ، (2007). "جودة الخدمات واثرها على العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة"، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ،
- الهلسة ، محمد ، (2013). " قياس رضا متلقي الخدمة في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (35)، فلسطين.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية (د.ت). " دليل تطوير اداء ادارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية" ، الامارات .
- وزارة تطوير القطاع العام ، 2011. " الوصول الى ادارة حكومية موجهة بالنتائج" وثيقة السياسات الحكومية لتطوير القطاع العام " ، الاردن.
- وزارة تطوير القطاع العام ، (2012) "الدليل الإرشادي لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية" ، الأردن .
- وزارة تطوير القطاع العام ، (2010) "دليل ارشادي لمكاتب خدمة الجمهور" ، الاردن
- وزارة الحكم المحلي ، (2016) ، " نبذة عن الهيئات المحلية" ، فلسطين

قائمة المصادر والمراجع الأجنبية

- Bryden,j. (2007)."**critical factors in the success of one stop shop as a model of services delivery within rural location**", Scotland .
- Bucklund,L.(2016)."**contact center challenges and priorities**", special report, contact center pipeline.
- Contiades,X.(2007)."**information center and one stop shop (Albania ,Montenegro, Croatia)**",Athens.
- Forrester consulting,(2013)."**five imperatives to delivering great customer services**", USA.
- (W.A)."**Implementing administrative simplification countries experience in OECD countries experience and challenges .**"www.oecd.org\ reperform.
- Janenova , S ."**public services innovations in Kazakhstan**", international conference on public policy.
- Ofarrel,B.(2012)."**transforming the citizen experience one stop shop for public services**", price water house cooper, Australia
- Olivira ,C.(2009)."**handbook on how to implement a one stop shop for immigrant integration**" , handbook, Portugal.
- Ramage,D.(2007)."**measuring one stop shop performance in Indonesia**", Asia foundation ,Indonesia.
- Robbins,S.(2015)"**organizational behavior**", England
- Social market research,(2011)."**evaluation of pilot one stop shop program ,final report**", stakeholder workshop, public health agency, Scotland.
- (W.A).2009"**A one stop shop for quick and easy business startup in Mexico**" ,Organization for economic co-operation and development (OECD), Mexico.(tuempresa.gob.mx

الملاحق

ملحق رقم 1 اسئلة المقابلة

مقابلات رؤساء البلديات

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

حضرة رئيس البلدية المحترمة

تحية طيبة وبعد...

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وأرجو حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على - مراكز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية، التحديات وسبل التطوير -، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل. فيرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه المقابلة بدقة وموضوعية لما في ذلك من أهمية في إنجاح هذه الدراسة، حيث أن هذه الاستبانة أداة لغرض البحث العلمي فقط، ولن يتم التعرض لإظهار أي تفاصيل خاصة للأفراد أو المؤسسات المشاركة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة

ولاء حسن عبد النبي عمرو

الجانب الاول : المعلومات العامة والوظيفية .

البلدية :

اسم رئيس البلدية :

يوم المقابلة والتاريخ :

الجانب الثاني : التعريف بالمركز .

- ما تعريفكم لمركز خدمات الجمهور ؟
- ماهي الخدمات المقدمة وماهي اهم الخدمات الراغبين في اضافتها؟

الجانب الثالث : محاور الدراسة ، وهي مقسمة الى خمسة محاور اساسية .

المحور الاول : التحدي الاجتماعي .

- ما مدى التعاون مع المواطنين في مراكز خدمات الجمهور ؟ وما مدى ايمانكم بفكرة (اعمل معهم أي مع المواطن) بدلا (اعمل للمواطن)؟
- التغيير نحو مركزية تقديم الخدمات كان مقبولا من قبل المجتمع ؟
- ماريك بفكرة نقاط التواصل المتعددة ؟

المحور الثاني : التحدي الاداري

- هل يوجد دليل اجراءات لمركز خدمات الجمهور؟ ورايكم بخصوص توحيد الاجراءات بين مراكز خدمات الجمهور في فلسطين ؟
- ساهمت مراكز خدمات الجمهور التقليل من بيروقراطية الاجراءات ؟
- اهم انجازات المركز ؟ وهل هي انجازات على المدى البعيد ام القريب؟ هل الانجاز القريب او السريع يساعد في زرع الثقة في المؤسسة؟

- متى تتدخل الادارة في عمل المركز ؟

المحور الثالث : التحدي المادي

- ما هو الاعتماد الاساسي على تمويل مراكز خدمات الجمهور ؟
- التمويلات قصيرة الامد لها تأثير على تطوير اداء المركز ؟
- مصادر تجنيد الاموال الاخرى ؟ ماريكم الشراكة مع القطاع الخاص والمستثمرين ؟ مثل وضع محلات للإيجار ، صراف الي وغيرها ؟

المحور الرابع : التحدي تمكين الموظفين .

- ما مدى اهتمامكم بموظفين(حوافز مادية ومعنوية) مراكز خدمات الجمهور باعتبارهم الواجهة الاولية للبلدية ؟ ومدى انعكاسه على مدى تطور مراكز خدمة الجمهور ؟
- هل هنالك تعاون بين الادارة والموظفين في تطوير اداء المركز ؟
- هل يتم تزويد الموظفين بكافة التدريبات قبل اثناء العمل في مركز خدمات الجمهور ؟
- ماهي درة فعل الموظفين لعمل مراكز خدمات الجمهور؟

المحور الخامس : التحدي التكنولوجي.

- البرامج المعمول بها داخل مراكز خدمات الجمهور ، مرتبطة بكافة اقسام البلدية ، بما يسهل عملية الحصول على المعلومات ؟
- هل هنالك صعوبة في اصلاح هذه البرامج في حال خللها ؟ بحاجة الى مختصين ؟ وتكلفة مادية عالية ؟

القسم الثالث سبل التطوير :

- ماهي اهم المقترحات من اجل تطوير المركز بناء على التحدي الاجتماعي ؟

- ماهي اهم المتقرحات من اجل تطوير المركز بناء على التحدي المادي ؟
- ماهي اهم المتقرحات من اجل تطوير المركز بناء على التحدي الاداري ؟
- ماهي اهم المتقرحات من اجل تطوير المركز بناء على تحدي تمكين الموظفين ؟
- ماهي اهم المتقرحات من اجل تطوير المركز بناء على التحدي التكنولوجي ؟

شاكرين حسن تعاونكم

ملحق رقم 2 المقابلين

البلدية	المسمى	اسم المقابل	الرقم
بلدية الخليل	نائب رئيس البلدية	الاستاذ جودي ابو سنينة	1
بلدية بيت امر	رئيس البلدية	السيد محمد ابو عياش	2
بلدية حلحول	مدير البلدية	الاستاذ خالد سرحان.	3
بلدية السموع	رئيس البلدية	الاستاذ يوسف السلامين	4
بلدية دورا	مدير البلدية	الاستاذ عبد الله السويطي	5

ملحق رقم 3

اسماء المحكمين

1	د. سمير ابو زنيد	جامعة الخليل
2	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
3	د. محمد حسونة	جامعة بوليتكنك فلسطين
4	د. محمد عوض	جامعة الخليل
5	د. بدر الجودة	جامعة الخليل
6	أ.د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
7	أ.د. عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم 4

معلومات البلديات وعينة المواطنين

الرقم	اسم البلدية	سنة تأسيس المركز	الممول	تصنيف البلدية	متوسط عدد المراجعين الشهري	عدد الاستبانات المأخوذة	الاستبانات المستردة
1	بلدية الظاهرية	2012	CHF	ب	164	10	10
2	بلدية دورا	2010	GIZ	ب	284	15	14
3	بلدية يطا	2014	GIZ	ب	280	10	10
4	بلدية تفوح	2011	GIZ	ب	200	10	10
5	بلدية بيت اولا	2015	جوال	ج+	200	10	9
6	بلدية خاراس	2016	صندوق البلديات	ج	80	10	10
8	بلدية بني نعيم	2010	GIZ	ب	120	10	10
9	بلدية سعير	2016	صندوق البلديات	ب	60	5	5
10	بلدية الخليل	2009	USAID	بلدية اولى كبرى	780	30	22
11	بلدية بيت جالا	2011	CHF	ب	200	10	9
12	بلدية بيت امر	2016	صندوق البلديات	ب	300	10	11
13	بلدية	2012	GIZ	ب	300	10	10

						السموع	
11	10	50	ب	صندوق البلديات	2016	بلدية صوريف	14
14	15	250	أ	USAID	2015	بلدية بيت لحم	15
5	5	130	ب	CHF	2010	بلدية بيت ساحور	16
10	10	200	ب	USAID	2011	بلدية حلحول	17
8	10	160	ب	صندوق البلديات	2015	بلدية بيت فجار	18
9	10	100	ب	GIZ	2013	بلدية اذنا	7
187	200	141					المجموع

ملحق رقم 5 الاستبانة رقم (1)

استبانة المواطنين



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

حضرة المواطناة المحترمة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (مراكز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية، التحديات وسبل التطوير)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية لما لرايكم من أهمية في اتمام و إنجاز هذه الدراسة، علماً بأن هذه الاستبانة هي لغرض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع البيانات التي ستدلون بها بسرية تامة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة

ولاء حسن عبد النبي عمرو

استبانة الدراسة

القسم الاول: المعلومات العامة:

الرجاء وضع إشارة X في مربع الاختيار المناسب:

الجنس

ذكر. أنثى.

مكان السكن:

مدينة قرية مخيم

العمر:

(20 سنة - 29 سنة)

(30 سنة - 39 سنة).

(40 سنة - 49 سنة).

(50 سنة فما فوق).

المؤهل العلمي:

جيهي فأقل دبلوم أو أقل. بكالوريوس.

راسات عليا.

طبيعة العمل:

موظف عامل تاجر

طبيعة الخدمة:

منزلية صناعية تجارية

خدماتية

القسم الثاني: محاور الدراسة.

فيما يلي مجموعة من العبارات، يرجى وضع اشارة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة المعارضة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسط	قليلة
					معدومة
التحدي المادي					
1	المظهر العام لمركز خدمات الجمهور ملائم لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة.				
2	توافر التجهيزات في مركز خدمة الجمهور لتسهيل تقديم الخدمة للمواطن مثل (ارقام الدور، نشرات توضيحية، نماذج تعبئة الطلب، صراف الي)				
3	يسهل الوصول الى مركز خدمات الجمهور				
4	قاعة ومرافق مركز خدمات الجمهور ملائمة وجذابة				
5	مساحة مركز خدمات الجمهور مناسبة				
6	يوجد مقاعد كافية للمراجعين في مركز خدمات الجمهور				
7	احصل على المعلومات والوثائق التي احتاجها من الزيارة الاولى للمركز				
8	يتم تقديم خصومات لمن يقوم بتسديد الالتزامات المالية المتراكمة عليه دفعة واحدة.				
التحدي الاداري					
1	يقدم مركز خدمات الجمهور خدمات متميزة.				
2	يحرص مركز خدمات الجمهور على تقديم الخدمة بشكل مميز ومن المرة الاولى				
3	درجة الاستجابة لوسائل الاتصالات (الهاتف البريد الالكتروني) بالمركز جيدة				
4	سهولة الوصول الى مسؤول مركز خدمات الجمهور في حال الحاجة اليه				
5	يوجد اكثر من نقطة تواصل لمركز خدمة الجمهور موزعة				

					في المنطقة لتخفيف العبء على المواطن
التحدي التكنولوجي					
					1 التقنيات المستخدمة داخل المركز سريعة عملية(نقل)
					2 استطيع الاطلاع على كافة الخدمات المقدمة والوثائق المطلوبة من خلال الانترنت
					3 يحتوي المركز على قواعد بيانات ومعلومات دقيقة ومحدثة
					4 استطيع تقديم ومتابعة طلب الخدمة عن طريق الانترنت
التحدي تمكين الموظفين					
					1 يوجد استعدادية دائمة لدى موظفين مركز خدمات الجمهور لمساعدة المواطنين
					2 يتوافر لدى موظفين مركز خدمات الجمهور المعرفة الكافية للإجابة على اسئلة المواطنين
					3 يتميز موظفين مركز خدمات الجمهور بمهارات الاتصال والتواصل مع المراجعين
					4 ملائمة ساعات العمل لكافة المواطنين
					5 الالتزام بتنفيذ الخدمات في الاوقات المحددة
					6 منح الموظفين صلاحيات وفقا للمواقع الادارية التي يشغلونها
					7 يهتم الموظفين في مراكز خدمات الجمهور بحاجات المواطنين اكثر من اهتمامهم بالإجراءات المتبعة في التنفيذ
					8 يتقبل موظفي مركز خدمات الجمهور الملاحظات من المواطنين مهما كانت طبيعتها
					9 يوجد موظف استقبال يرشد متلقي الخدمة الى الوجهة الصحيحة
					10 عدد الموظفين متناسب مع حجم متلقي الخدمة
					11 اسماء الموظفين موجودة على لوحات تعريفية
					12 يشارك المواطنون في الاجتماعات المتعلقة بتطوير مركز خدمات الجمهور

التحدي الاجتماعي

					اشعر بالرضا عن الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور	1
					تتناغم برامج وانشطة المركز مع الوضع الاجتماعي للمنطقة	2
					تتناغم برامج وانشطة المركز مع الوضع الثقافي للمنطقة	3
					تقوم البلدية باستطلاع رأي المواطنين حول جودة تقديم الخدمة في المركز	4
					سهولة وصول ذوي الاحتياجات الخاصة لمركز خدمات الجمهور	5
					يوجد في المركز صندوق اقتراحات وشكاوى	6
					يوجد داخل المركز وسائل راحة اثناء انتظارهم لتقديم الخدمة	7
					يوجد مواقف سيارات خاصة لمركز خدمات الجمهور	8

سؤال: مقترحات لتطوير مركز خدمات الجمهور؟

ملحق رقم 6 الاستبانة رقم (2)

استبانة الموظفين



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

حضرة الموظفأة المحترمة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (مراكز خدمات الجمهور في جنوب الضفة الغربية، التحديات وسبل التطوير)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية لما لرايكم من أهمية في اتمام و إنجاز هذه الدراسة، علماً بأن هذه الاستبانة هي لغرض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع البيانات التي ستدلون بها بسرية تامة.

شاكرة حسن تعاونكم

الباحثة

ولاء حسن عبد النبي عمرو

استبانة الدراسة

القسم الأول: المعلومات العامة:

الرجاء وضع إشارة X في مربع الاختيار المناسب:

الجنس

ذكر. أنثى.

العمر:

20 سنة - أقل من 30 سنة). 3 سنة - أقل من 40

سنة).

40 سنة - أقل من 50 سنة). 5 سنة فما فوق).

المؤهل العلمي:

دبلوم أو أقل. بكالوريوس. دراسات عليا.

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات). (5 سنوات - 10 سنوات).

(11 سنوات - 15 سنوات). (16 سنة - فاكتر).

فئة البلدية:

أ ب ب+ ج

القسم الثاني: محاور الدراسة.

فيما يلي مجموعة من العبارات، يرجى وضع اشارة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة المعارضة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	معدومة
اولا: الجانب المادي: يقصد بها وجود كافة الامكانيات والموارد المادية للمؤسسة، ومعرفة مدى تناسبها مع (الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الانشطة والافراد)						
1	ملائمة المظهر العام لمركز خدمات الجمهور لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة					
2	المساحة المخصصة للموظفين داخل مركز خدمات الجمهور مناسبة لأداء عملهم براحة					
3	التجهيزات والمعدات المتوفرة في مركز خدمات الجمهور تؤثر ايجابا في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين					
4	تقوم البلدية في البحث عن شراكات مع المجتمع المدني لتعزيز تمويل المركز وتطويره					
5	الجهات الممولة لمراكز خدمات الجمهور تدعم المركز ماديا بعد فتره من تأسيسه					
6	يوجد موازنة خاصة لمركز خدمات الجمهور في البلدية					
7	تتطابق المصاريف في مركز خدمات الجمهور مع الموازنة المخطط لها من قبل وزارة الحكم المحلي					
8	البلدية قادرة على انشاء مركز خدمات جمهور دون مساعده من احد					
9	يوجد لدى البلدية القابلية لزياده موازنة مركز خدمات الجمهور فيما اذا تطلب ذلك					
ثانيا: الجانب الاداري: هو الجانب المرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية مثل اعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيطي الاستراتيجي، والتي تسعى الى تطوير اداء المؤسسة، من خلال رفع قدرتها وسرعتها في الاداء.						
1	يوجد لدى مركز خدمات الجمهور خطة استراتيجية واضحة					

					يحقق مركز خدمات الجمهور الاهداف المنوطة به	2
					لا يوجد لدى مركز خدمات الجمهور هيكل تنظيمي واضح.	3
					العلاقة بين ادارة البلدية ومركز خدمة الجمهور واضحة	4
					تتعاون ادارة البلدية مع مركز خدمات الجمهور اثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالمركز	5
					خطوط السلطة واضحة بين ادارة البلدية وبين مركز خدمات الجمهور	6
					خطوط الاتصال واضحة بين ادارة البلدية وبين مركز خدمات الجمهور	7
					يوجد دليل اجراءات واضح لتقديم الخدمات في مراكز خدمات الجمهور	8
					يوجد توافق بين الخطط الموضوعة والانجازات المتحققة في مراكز خدمات الجمهور	9
					انجاز العمل في مراكز خدمات الجمهور يتم وفق جدول زمني محدد.	10
					يوجد تعاون بين اقسام البلدية المختلفة و مركز خدمات الجمهور	11

ثالثا: جانب تمكين الموظفين: عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة، وذلك من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

					يوجد استعدادية دائمة من قبل موظفين مركز خدمات الجمهور للمساعدة الدائمة للعملاء	1
					عملي كموظف في مركز خدمات الجمهور يعتبر هام جدا بالنسبة لي	2
					يوجد لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات و اعباء وظيفتي	3
					يرى رئيسي المباشر في العمل انني اؤدي وظيفتي بكفاءة وفاعلية	4
					يسمح لي بوضع الجداول الزمنية المتعلقة بكيفية اتمام	5

					اعمالى المكلف بها
					6 يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن انجاز اعمالى بمستوى عالي من الجودة
					7 يمكنني التعامل بكفاءة مع أي مشكلة تواجهني اثناء العمل
					8 احتاج موافقة الادارة قبل ان اتعامل بنفسى مع المشكلات التي تواجهني في عملي
					9 حرية الصلاحيات الممنوحة لمسؤول مركز خدمات الجمهور
					10 يعطى الموظف الحرية لأداء عملة دون تدخل مباشر من الادارة
					11 احصل على حوافز تساعدني على تطوير ادائي
					12 يوجد متابعة دورية من قبل الادارة لموظفين مركز خدمات الجمهور
					13 اكساب الموظف القوة اللازمة التي تساعد لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته والتي تساهم في تطوير مركز خدمات الجمهور
					14 يعطى الموظف فرصة لتقديم افضل ما لديه من خبرات ومعلومات والتي تقوده نحو التفوق والابداع في العمل
					15 المنافسات الفردية بين الموظفين تعزز روح الابداع بعيدا عن المزايا الشخصية
					16 تشرك البلدية موظفين مركز خدمات الجمهور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمركز
					17 يوجد علاقة بين عمل الموظفين الجماعي في مركز خدمات الجمهور وبين مستويات الخدمة المقدمة
					18 يوجد برامج تدريب مقدمة للموظفين في مراكز خدمات الجمهور هدفها تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين
					19 الانجازات التي تم تحقيقها في مركز خدمات الجمهور تشعر العاملين بالرضا عن ادائهم
					20 التنبؤ بحجم الخدمات المقدمة في مركز خدمات الجمهور

يحدد مستوى الاداء للعاملين				
<p>رابعاً: الجانب التكنولوجي: هو استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية والتي تستخدم بغرض اداء المهام وتحقيق اهداف المؤسسة، حيث تحاول رفع فعالية المعلومات داخل المؤسسة وذلك عن طريق تخزين وتحويل ومعالجة المعلومات رقمياً، وبث المعلومات بسرعة كما انها تسمح للمؤسسات بالاتصال بطريقة سريعة ومستمرة، وتساعد في تغيير طرق الاتصال داخل المؤسسات مما تزيد من كفاءتها وفعاليتها.</p>				
1	التكنولوجيا المتوفرة في مركز خدمات الجمهور تساهم في تقديم خدمة اكثر دقة وسرعة.			
2	تتوفر خدمة الانترنت في مركز خدمات الجمهور على مدار الساعة.			
3	توفر البلدية شبكة الانترنت (شبكة الاتصالات الداخلية) لتسهيل نقل المعلومات وتسهيل العمل			
4	تتناسب البرامج المستخدمة مع متطلبات العمل			
5	تتوافر التجهيزات التكنولوجية اللازمة داخل مركز خدمات الجمهور لأداء عمله على اكمل وجه.			
6	يوجد مراقبة وتحديث مستمر للأجهزة والبرامج المستخدمة في مراكز خدمات الجمهور من قبل القسم المختص			
7	يشترك مركز خدمات الجمهور مع المؤسسات المشاركة في مركز خدمات الجمهور بقواعد بيانات موحدة			
8	يوجد توجه نحو الاعتماد ذاتياً في تقديم الخدمة من قبل المواطنين أي من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت			
9	اعادة هندسة البرامج والأنظمة المعمول بها تساعد على تبسيط المهام الادارية المعقدة			
10	يوجد ربط لنظام GIS المعمول به في البلدية مع مركز خدمات الجمهور			
<p>خامساً: الجانب الاجتماعي: مجموعة من المعايير التي تحكم هذا التفاعل من خلال وجود نظام معين من التوقعات الاجتماعية في إطار الأدوار والمراكز المقدره داخل المجتمع والتفاعل الاجتماعي أيضاً يؤدي إلى تشكيل الجماعات الإنسانية وإلى ظهور المجتمعات الإنسانية</p>				
1	يوجد اشراك للمواطنين في وضع دليل السياسات والاجراءات المتبعة في مركز خدمات الجمهور			

					يتم الاخذ بعين الاعتبار ظروف المواطنين المادية في تقديم الخدمة	2
					يتم الاخذ بعين الاعتبار ظروف المواطنين الاجتماعية و في تقديم الخدمة	3
					يتم الاستماع الى شكاوى واقتراحات حول تطوير مركز خدمات الجمهور	4
المحور السادس سبل التطوير						
					يقوم مركز خدمات الجمهور بصياغة اهدافه وفقا لمتطلبات الجمهور باستمرار مما يحقق تطور المركز.	1
					يتبنى مركز خدمات الجمهور منهجية التقييم المستمر تمكنه من التعلم من اخطائه وتساعده على التطوير	2
					يتم اعتماد اسلوب التغذية الراجعة من اجل تطوير اداء مركز خدمات الجمهور	3
					تسعى البلدية لتحسين خدمات مركز خدمات الجمهور وتطويرها باستمرار	4
					يتم اعتماد قوانين واسس واجراءات لمركز خدمات الجمهور كأساس في تطوير المركز	5
					وجود قنوات اتصال فاعلة تعزز التعاون والتفاهم بين الوحدات العاملة ومركز خدمات الجمهور كسبيل للتطوير المركز.	7
					تطبيق اسلوب المشاركة لتشجيع الموظفين على المشاركة في كل اجراء لتحسين الخدمات وتطويرها في مركز خدمات الجمهور	8
					تقديم دورات تدريبية مستمرة للموظفين في مركز خدمات الجمهور تعكس انماط جديده لتصميم العمل وتقديم الخدمة و تساهم في تطوير المركز	9
					يتم قياس مستوى الاداء الفعلي بشكل دوري ومقارنتها مع معايير تقديم الخدمة كسبيل لتطوير المركز	10

					11	تطبيق منهجية التعامل مع الاقتراحات والشكاوى المقدمة من متلقي الخدمة كسبيل لتطوير المركز
					12	وجود وحده ادارية مختصة لمتابعة تطوير مركز خدمات الجمهور تتول التنسيق مع الوزارة ومع الجهات الممولة
					13	تساعد عملية التطوير على الاستخدام الامثل لقواعد البيانات الاولية وتحديثها
					14	يهدف التطوير الى ايجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات العمل
					15	المناخ الملائم داخل مركز خدمات الجمهور يساعد في تطويره ومعالجة المشاكل ووضع الحلول بعيدا عن الاتجاهات الفردية
					16	اعادة هندسة العمليات تساعد في تطوير مركز خدمات الجمهور وترفع من كفاءة الاداء المؤسسي
					17	بناء القدرات ورفع مستوى الاداء الوظيفي والمؤسسي اهم سبل تطوير مركز خدمات الجمهور
					18	فتح اكثر من فرع لمركز خدمات الجمهور في المنطقة كسبيل لتطوير مركز خدمات الجمهور

سؤال: مقترحات لتطوير مركز خدمات الجمهور؟

ملحق رقم 7

الهيئات المحلية (البلديات)

هي دائرة حكومية تقوم بتطوير المدن والقرى المحيطة بها وانارة الطرق وتجميل الشوارع بالأشجار واللوحات الإرشادية وتنفيذ المخططات للمواطنين وتنظيم الاسواق وتقوم بتصريف مياه الأمطار والمحافظه على نظافة المدينة وتقوم الدولة بتخصيص ميزانية ضخمة للبلدية من أجل التطور وتحسين مظاهر المدن .(لجنة الانتخابات المركزية، 2005).

كما يعرفها قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية بأن الهيئة المحلية هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين وتشمل البلديات أو المجالس المحلية أو المجالس القروية أو اللجان الإدارية أو لجان التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام القانون .

تصنيف البلديات

صنف قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، البلديات في فلسطين إلى أربع تصنيفات (أ، ب، ج، د) حيث بلديات (أ) هي البلديات الموجودة في مراكز المحافظات بغض النظر عن عدد السكان، وبلديات (ب) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين 10000 و 15000 نسمة، وبلديات (ج) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين 5000 و 10000 نسمة، وبلديات (د) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها بين 1000 و 5000 نسمة وتشير التصنيفات (ب) و (ج) إلى البلديات الحديثة في المناطق الريفية وبالتالي تختلف البلديات من حيث الهيكلية بحسب تصنيفها.

خدمات البلديات

حسب قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، فإن الخدمات التي تقدمها

الهيئات المحلية في النطاق الجغرافي المنوط بها هي:

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

لوزمها كالعدادات والمواسير وتنظيم توزيعها وتحديد أسعارها وبدل الاشتراك فيها ومنع تلويث

الينابيع والأقنية 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 وتشمل :

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.

ت. إنشاء المسالخ وتنظيمها وفحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح واتخاذ الاحتياطات لمنع إصابتها بالأمراض وتعيين مواقع لبيعها ومراقبة ذبحها وتصريف بقاياها.

ث. 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.

ج. 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- المتنزهات : إنشاء الساحات والحدائق والمنتزهات والحمامات ومحلات السباحة في البرك والبحيرات وعلى الساحل ومراقبتها وتنظيمها.

- 12- إدارة الكوارث :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- تنظيم سائل 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- تنظيم الباعة المتجولون :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 المصرة أو التي تنبعث منها روائح كريهة مؤذية وذلك بعد إنذار صاحبها أو شاغلها أو المسؤول عنها.
- 19- فضلات الطرق :بيع فضلات الطرق مما أستملك للمشاريع العامة أو استغلالها
- 20- منع التسول :إنشاء 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- مراقبة الكلاب وتنظيم اقتنائها وترخيصها والوقاية من أخطارها والتخلص من الضالة

25- مشروع الموازنة العامة: 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. (موقع وزارة الحكم المحلي، 2016)

تم ويحمد الله