



جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات في دولة الكويت من منظور المراجعين

د. حامد سليمان الفريح*

أ. د. محمد قاسم القريوتي**

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات في دولة الكويت من خلال استطلاع آراء المراجعين لتلك الوزارات، وذلك من خلال استقصاء ميداني يعتمد استبانة تشتمل على عدة أبعاد للجودة هي: التسهيلات المادية في مواقع العمل، نظم العمل وإجراءاته، التجاوب، طريقة التعامل، الدقة والمهارة في تقديم الخدمة. وقد تم اختيار عينة عشوائية من الوزارات تمثل مختلف القطاعات الخدمية، من قائمة تم إعدادها، تضم الوزارات في القطاعات المختلفة. وتهدف الدراسة إلى رفع مستوى الخدمات العامة من خلال التعرف على نواحي القوة لتعزيزها والسلبيات لمعالجتها. وتبين نتائج الدراسة وجود ترابط بين جميع أبعاد الخدمة، وأن المراجعين يقيمون عالياً جودة الخدمات، وأن هناك تفاوتاً في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات تبعاً لجميع المتغيرات الشخصية للمراجعين والمتغيرات التنظيمية الخاصة بموقع تقديم الخدمة، وأن هناك معوقات يمكن من خلال معالجتها تحسين مستوى الخدمات المقدمة بدرجة أكثر.

* دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة ألاباما، الولايات المتحدة، عام ١٩٩٣م، أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، دولة الكويت.

** دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة جنوب كاليفورنيا، الولايات المتحدة، عام ١٩٧٩م، أستاذ في قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، دولة الكويت.

مقدمة:

تعتبر الحكومة في دولة الكويت دولة خدمات ورفاهية؛ نظراً لكونها تتولى مسئولية تقديم مختلف أنواع الخدمات العامة بشكل مجاني - في أغلب الأحوال - خاصة للمواطنين. ويفسر هذا التوجه الموازنات العامة الضخمة التي بلغت عام ٢٠٠٩م نحو ٦٥ مليار دولار أمريكي في بلد لا يزيد عدد مواطنيه على مليون نسمة. لذلك فمن الضروري تعرف مدى النجاح في تحقيق الغايات والأهداف من الأنشطة الموجهة لتقديم الخدمات العامة، التي تعتمد جودتها بشكل أساسي على العنصر البشري مع أنه ليس العنصر الوحيد المحدد لذلك. وتعود الأهمية الخاصة لإجراء مثل هذه الدراسات في الدول النامية لضخامة حجم القطاع العام، والدور التنموي الكبير الذي تضطلع به الوزارات والأجهزة الحكومية، في تقديم الخدمات العامة وما يترتب على ذلك من نتائج، وتأثير ذلك على مستوى الأداء التنموي العام لهذه الأجهزة. إن رفع مستوى الخدمات العامة المقدمة يعطي دراسة مستوى جودة تلك الخدمات أهمية مضاعفة. كذلك فإن الصفة الأكاديمية للباحثين - كمتخصصين في الإدارة العامة ومشاركتهم في تنفيذ البرامج التدريبية في الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة - تسوغ الوقوف لتعرف مدى التحولات الإيجابية في مستوى جودة الخدمات التي تقدمها تلك الوزارات. استناداً إلى ما سبق، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات من خلال خمسة أبعاد أساسية للجودة، هي: مدى توفير التسهيلات في أماكن العمل، سلامة ويسر نظم العمل وإجراءاته، مدى تجاوب الموظفين مع المراجعين، طريقة تعامل الموظفين مع المراجعين، والدقة والكفاءة والمهنية في تقديم الخدمة.

مفهوم الجودة:

جاء في معجم النفيص أن مفهوم الجودة من الناحية اللغوية يعني الإتيان بالجيد من القول والفعل. حيث يقال: أجاد فلان في عمله؛ بمعنى أتقنه أو تميز فيه. (التليسي ٢٠٠٠، ص: ٣٩٤-٣٩٥). أما من الناحية الإدارية فيشير مفهوم الجودة إلى التميز في السلع والخدمات المقدمة بما يلبي توقعات المستفيدين؛

حيث تتعدد التعريفات وتشير في معظمها إلى الصلاحية في الاستخدام، والتوافق مع المتطلبات، وإلى تلبية احتياجات المستفيدين. (الشيخ، ٢٠٠٠، ص ١٥). ومن المهم في هذا السياق الإشارة إلى أن ديننا الإسلامي الحنيف أولى الجودة عظيم الاهتمام؛ حيث تم تأكيد أهمية تميز الأداء بالجودة؛ بمعنى الإتقان وحسن التعامل مع الناس. (الجويبر، ٢٠٠٧: ص ص: ٤١-٥٩). وعلى سبيل المثال لا الحصر فقد جاء في قوله تعالى: ﴿لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعُمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَءَامَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسِنُوا ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (سورة المائدة: ٩٣). وقال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ...﴾ (سورة النحل: ١٢٥). وقال أيضاً: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (سورة الملك: ٢). وجاء في الحديث النبوي الشريف أن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسية للدراسة:

التسهيلات في أماكن تقديم الخدمة: تعني سهولة الوصول إلى الوزارة، وتوافر الأماكن والتسهيلات المادية المناسبة للانتظار، وتوافر أدلة إرشادية تبين طرق الحصول على الخدمة، ووجود عدد كاف من الموظفين، والتصميم المناسب لمكاتب العمل، وتوافر مستلزمات إنجاز العمل لدى الموظفين.

نظم العمل وإجراءاته: وتعني وجود أدلة تبين طرق الحصول على الخدمة، وسهولة الإجراءات المتبعة للحصول على الخدمة، وتوفير نماذج سهلة الاستخدام للحصول على الخدمة، تناسب ساعات الدوام الرسمي، وتناسب الرسوم المالية المطلوب دفعها للحصول على الخدمة، ومدى تأكيد نظم العمل وإجراءاته لمبادئ الجودة وقيمتها، وهل تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات، وتساعد على استخدام الموظفين لأقصى طاقاتهم.

تجاوب الموظفين وطريقة تعاملهم مع المراجعين: وبقصد بذلك الاستجابة لملاحظات المراجعين، وإنجاز معاملاتهم دون تباطؤ، وإشعارهم حال الانتهاء

من إنجاز معاملاتهم، والاهتمام بالرد على استفساراتهم، ومعالجة شكاواهم، وإنجاز معاملات المراجعين في المواعيد المحددة بحسب الأولوية ودون ما تمييز، والتحلي باللباقة والأدب، والاعتذار للمراجعين عند حصول أي خطأ.

الكفاءة والدقة في تقديم الخدمة: ويشير ذلك إلى حرص العاملين على إنجاز العمل بمهنية واحتراف، وسعيهم للحصول على معلومات راجعة عن أدائهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في ضوء ذلك، والتمتع بالمهارة والكفاءة والدقة في العمل، والالتزام بالتعليمات والأنظمة، واحترام خصوصية المعلومات المقدمة لهم، وإشعار المراجعين بالاطمئنان، وتوافر الصلاحيات اللازمة لهم للتصرف، ووجودهم في مكاتبهم.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات على المستويين العالمي والعربي حول جودة الخدمات العامة التي تقدمها الأجهزة الحكومية، ومن هذه الدراسات :

- دراسة (Giannoccaro et. al., 2008) حول رضا المواطنين عن بعض خدمات السلطات المحلية في جنوب إيطاليا: وهي تهدف إلى تعرف جوانب الرضا عن الخدمات المقدمة، وتبين أن أهم مصادر رضا المواطنين تتعلق بأسلوب التعامل، ووضوح الإجراءات، وأن العوامل التي تبعث أقل الرضا تتعلق بإمكان استراحة المواطنين وأوقات ساعات العمل.

- دراسة (القريوتي والمطيري، ٢٠٠٧م) حول إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية: وتبين الدراسة أن تطبيق معايير الجودة بمستوى متوسط لا يزيد على ٦٠٪، على الرغم من توافر الإمكانيات المادية.

- دراسة (Van Ryzin and Immerwahr, 2007): تستطلع هذه الدراسة آراء المواطنين حول خدمات النظافة والحريق والتعليم والمواصلات العامة وصيانة الطرق والشرطة والمكتبات العامة التي تقدمها المجالس المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبين أن أهم عوامل الرضا هي عن خدمات النظافة والبوليس وصيانة الطرق.

– دراسة (Agus, et. Al., 2007) للعلاقة بين جودة الخدمة المقدمة ورضا المستفيدين في عدد من الإدارات الحكومية في ماليزيا. وتبين وجود ارتباط قوي بين الرضا وجودة الخدمة والأداء المؤسسي، وأن أهم عوامل الرضا تتعلق بالاستجابة وتعاطف الموظفين مع المواطنين.

– دراسة (شديفات، ٢٠٠٦م) حول رضا المنتفعين عن خدمات دائرة الأراضي والمساحة في محافظة المفرق في الأردن: وتبين وجود درجة رضا متوسطة عن الخدمات، وأن أعلى مستوى رضا هو في درجة الاستجابة، وأن أدنى مستوى من الرضا هو عن طريقة التعامل.

– دراسة (اليقوبي، ٢٠٠٥م) حول جودة الخدمات المقدمة من مديرية القوى العاملة في سلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين: وتبين درجة جيدة في جميع مجالات البحث التي شملت الإمكانيات المادية، ودرجة الاعتمادية، ووضوح نظم وإجراءات العمل والتحلي بالموضوعية في التعامل في جودة الخدمات المقدمة.

– دراسة (Ateeq, 2004) لأبعاد جودة الخدمة في قطاعات خدمات التعليم، والصحة، وإدارة الهجرة والجوازات في دولة الإمارات العربية المتحدة على مستوى الاتحاد: وتبين أن العوامل المحددة للرضا بدرجة أكبر هي مجالات خدمة النظافة، واحترام المواطنين، ووضوح الإجراءات، والدقة في العمل، وأن مظهر العاملين كان أقل عامل محدد لجودة الخدمة.

– دراسة (ملدعون، ٢٠٠٢م)، لرضا المستثمرين الصناعيين عن الخدمات الحكومية العامة للشركات الصناعية في مدينة دمشق وضواحيها: وتبين ضعف مستوى الرضا، بسبب انتشار الوساطة والمحسوبية، وضعف المهارات، والمعاملة غير اللائقة، وعدم العدالة في تقديم الخدمات.

– دراسة (آدم العتيبي، ٢٠٠٢م): تقارن الدراسة بين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة في غرفة التنويم، وتبين أن مستويات الرضا في المستشفيات الخاصة أعلى منها في المستشفيات الحكومية.

– دراسة (المطالقة، ٢٠٠٠م)، حول مستوى رضا المواطنين عن جودة الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية إربد: وتبين درجة متوسطة من الرضا عن مجمل الخدمات التي تقدمها البلدية.

– دراسة (سناء صالح بو حمرا والدكتور بدر محمد الزيد ١٩٩٩م) حول رضا المراجعين عن مستوى الخدمات الصحية الأولية بدولة الكويت: وتبين نجاح الطبيب الكويتي في كسب ثقة المراجعين في مراكز طب العائلة، وأن المراجعين كانوا أكثر تحفظاً في المستوصفات، وأن السبب يعود لكفاءة طبيب العائلة الكويتي وتهيئة الظروف المناسبة له لأداء عمله في مراكز طب العائلة، وهو ما لا يحظى به نظيره في المستوصفات.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم المعرفة الدقيقة بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها مختلف الوزارات في الكويت؛ نظراً لقلة الدراسات الحديثة في الأدبيات المتصلة بالموضوع، مما يكسب الدراسة أهمية خاصة؛ نظراً لمساهمتها الأكاديمية المتوقعة، إضافة إلى الفوائد العملية المتمثلة في إمكانية إفادة متخذي القرارات المتعلقة بتطوير أساليب العمل في الوزارات والمؤسسات الحكومية. وتشير خبرات الباحثين وملاحظاتهم الشخصية حول أداء الأجهزة الحكومية إلى أن جودة الخدمات العامة في الكويت ما زالت دون المستوى المطلوب، على الرغم من توافر الإمكانيات المختلفة، وهي فرضية تحتاج إلى إجابة علمية، وذلك ما حفز الباحثين لإجراء هذه الدراسة للوقوف على مدى صحة هذه الانطباعات. استناداً إلى ما سبق يسعى هذا البحث للإجابة عن السؤالين التاليين: ما مستوى جودة الخدمات العامة التي تقدمها الوزارات في الكويت من وجهة نظر المراجعين؟ وما مدى الترابط بين الأبعاد الخمسة الواردة في الدراسة لجودة الخدمات؟.

أهداف الدراسة وأهميتها:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– تعرف آراء المراجعين للوزارات عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها.

- تعرف الترابط بين مختلف جوانب جودة الخدمات الواردة في الدراسة.
- تحديد الأهمية النسبية لمجالات جودة الخدمات العامة المقدمة.
- توفير معلومات تساعد متخذي القرار لتحسين جودة الخدمات.
- تعرف الفروق بين مستوى الخدمات المقدمة في مراكز الوزارات وفروعها من وجهة نظر المراجعين.
- تعرف الفروق بين آراء المراجعين حول جودة الخدمات في الوزارات المختلفة، وبين مستوى جودة الخدمات في مراكز الوزارات وفروعها.
- تعرف الفروق بين آراء المراجعين في جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات وفقاً للمتغيرات الشخصية، وهي العمر والمستوى التعليمي والجنس والجنسية.

أما من حيث الأهمية، فيعتبر تعرف آراء المراجعين للوزارات للحصول على الخدمة أمراً مهماً لمتخذي القرارات والمسؤولين عن جهود التطوير الإداري، للوقوف على جوانب القوة وتعزيزها، ونواحي الضعف والقصور ومعالجتها، وتقديم التوصيات التي من شأن الأخذ بها تطوير واقع تلك الخدمات وتحسين درجة رضا المنتفعين بها. وتشكل مثل هذه الدراسات مساهمة في جهود الكويت الهادفة لتطوير الخدمات العامة وترشيدها.

فرضيات الدراسة:

تم تطوير ثماني فرضيات لغايات هذه الدراسة، سيتم اختبارها لاحقاً، وهي على النحو التالي.

الفرضية الأولى: هنالك درجة متدنية في جودة الخدمة التي تقدمها مختلف الوزارات في دولة الكويت من وجهة نظر المراجعين.

الفرضية الثانية: هنالك ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات.

الفرضية الثالثة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى لأعمار المراجعين.

الفرضية الرابعة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى للمستوى التعليمي للمراجعين.

الفرضية الخامسة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى لجنس المراجعين (ذكر أو أنثى).

الفرضية السادسة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى إلى جنسية المراجعين.

الفرضية السابعة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى إلى نوع الوزارة.

الفرضية الثامنة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات تعزى لموقع تقديم الخدمة ما بين مركز الوزارة و فروعها.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام التحليل الإحصائي المتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط، وتحليل التباين لفحص فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد وبدرجة أساسية على بيانات أولية جمعت من خلال استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة للإجابة فيها، إضافة إلى المصادر العلمية المختلفة من كتب، وأبحاث علمية في دوريات، ورسائل علمية وشبكة الإنترنت.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من مراجعي الوزارات في دولة الكويت للحصول على الخدمات. أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية تتكون من أربع وزارات، هي: وزارة التربية، وزارة الصحة، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، ووزارة العدل،

تم اختيارها من قائمة تم إعدادها تضمنت جميع الوزارات في الكويت. وقد جمعت البيانات من مراكز الوزارات وفروعها على مدار أيام الأسبوع الخمسة، بالتعاون مع مكاتب خدمة الجمهور في تلك الوزارات، حيثما وجدت. وقد جمعت البيانات خلال الفترة ما بين (مارس- مايو ٢٠٠٩م)؛ إذ قام فريق من الطلبة في قسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت - تم تدريبهم لهذه الغاية - بجمع البيانات، بإشراف مساعدي بحث وتدریس. وقد تم اللقاء بالمراجعين بشكل عشوائي بحسب ترتيب وصولهم إلى الوزارات: المراجع الأول، فالمراجع الثالث، فالخامس وهكذا. حيث تمت مقابلتهم وتعبئة الاستمارات من قبلهم أو من قبل من يقابلهم بحسب مقتضيات الواقع.

أداة جمع المعلومات:

تم تطوير استبانة لجمع المعلومات بالاعتماد على مقياس معروف باسم (SERVPERF) يقيس الأداء الفعلي لجودة الخدمة، طوره كل من (Cronin and Taylor, 1992) بدراسات أخرى منها (الطعامنة، ١٩٩٥؛ Wisniewski, 2001؛ Parasuraman, 1991؛ Orwing, 1997)، وأجريت بعض التعديلات عليها. تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين، يحتوي الجزء الأول على ستة أسئلة تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي العمر، والمستوى التعليمي، والجنس، والجنسية، والمتغيرات التنظيمية وهي مسمى الوزارة، وموقع تقديم الخدمة (المركز أو الفروع). أما الجزء الثاني فيتكون من ثلاثين سؤالاً تغطي خمسة أبعاد للجودة، بهدف تعرف وجهة نظر المراجعين حولها، وهي:

- ١ - التسهيلات المادية في موقع تقديم الخدمة: وتقيسها الأسئلة من (١-٧).
- ٢ - نظم العمل وإجراءاته: وتقيسها الأسئلة من (٨-١٣).
- ٣ - مدى تجاوب الموظفين: وتقيسه الأسئلة من (١٤-١٨).
- ٤ - طريقة تعامل الموظفين: وتقيسها الأسئلة من (١٩-٢٣).
- ٥ - الكفاءة والدقة في تقديم الخدمة: وتقيسها الأسئلة من (٢٤-٣٠)

وتم باستخدام مقياس ليكرت وضع خمسة خيارات للإجابة عن كل فقرة من

فقرات الاستبانة، موافق جداً وعلامتها (٥) درجات، بينما تشير الخيارات الأربعة التالية إلى إجابات " موافق"، "لا أعرف"، "غير موافق"، "وغير موافق أبداً" وعلاماتها (٤) درجات، و(٣) درجات، و(٢) درجتان، و (١) درجة على التوالي. كما تتضمن الاستبانة سؤالين مفتوحين، يتضمن السؤال الأول أية مشكلات يرغب المراجع الإشارة إليها لم تتح له فرصة ذكرها من خلال فقرات الاستبانة، ويتضمن السؤال الثاني أية اقتراحات يرغب المراجع في تقديمها. للتحقق من صدق أداة الدراسة عرضت الاستبانة على أربعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت من أهل التخصص والخبرة، حيث درست ملاحظاتهم بعناية وأجريت التعديلات الضرورية على ضوءها. أما ما يتصل بدرجة الثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة فقد قام الباحثان بحساب درجة الاتساق الداخلي، حيث دل معامل كرونباخ إلفا لكل بعد من الأبعاد الخمسة محور الدراسة، والبعد الكلي على درجات عالية من الاتساق والثبات، كما يبين الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١) معامل كرونباخ إلفا لأبعاد جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات موضوع البحث في الكويت

الرقم المتسلسل	أبعاد جودة الخدمات العامة	معامل كرونباخ إلفا
١	التسهيلات المتاحة في مواقع تقديم الخدمة	,٨٧٦
٢	النظم والإجراءات المتبعة في العمل	,٨١٢
٣	مدى تجاوب الموظفين مع المراجعين	,٨٩٥
٤	طريقة تعامل الموظفين مع المراجعين	,٨٨١
٥	كفاءة ودقة الموظفين الذين يقدمون الخدمة	,٩١٤
٦	المستوى العام لجودة الخدمات	,٩٥٩

بلغ عدد الاستبانات التي وزعت (٥٠٠) استبانة، أعيد منها (٤٤٩)، في حين استبعدت (٥١) استبانة منها؛ لعدم تعبئتها بحسب الأصول أو لعدم صلاحيتها

مما يجعل عدد الاستبانات الصالحة للاستخدام (٤٤٩) استبانة، وهو ما يشكل نحو (٩٠٪) من العدد الإجمالي. ويبين الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (٢)
توزيع عينة الدراسة

١ - جهة العمل	العدد	%
وزارة التربية	١٢٢	٢٧,٢
وزارة الصحة	١٢٣	٢٧,٤
وزارة الشؤون	٨٨	١٩,٦
وزارة العدل	١١٦	٢٥,٨
٢ - موقع تقديم الخدمة		
مركز الوزارة	١٩٠	٤٢,٣
خارج الوزارة	٢٥٩	٥٧,٧
٣ - العمر		
أقل من ٣٠ عاماً	١٩٠	٤٢,٣
٣٠-٤٠ عاماً	١٣١	٢٩,٢
٤٠-٥٠ عاماً	٩٥	٢١,٢
٥٠ عاماً فأكثر	٣٣	٧,٣
٤ - مستوى التعليم		
دكتوراه	١٢	٢,٧
ماجستير	٣٢	٧,٦
بكالوريوس	٢٠٤	٤٥,٤
دبلوم متوسط	١٠٤	٢٣,٢
ثانوية عامة فأقل	٩٥	٢١,١
٥ - الجنس		
نكر	٢٨٤	٦٣,٣
أنثى	١٦٥	٣٦,٧
٦ - الجنسية		
كويتي	٣٧٨	٨٤,٢
غير كويتي	٧١	١٥,٨
المجموع	٤٤٩	٪١٠٠

المعالجة الإحصائية:

- تم تفريغ البيانات المجمعَة وتبويبها باستخدام البرنامج المعروف (SPSS)، كما أجريت المعالجات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، وتمثلت في:
- ١ - استخدام أساليب التحليل الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة ومتغيراتها.
 - ٢ - استخدام أساليب التحليل الوصفي المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الخدمات العامة على الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات من منظور المراجعين وفحص فرضية تدني مستوى الخدمات.
 - ٣ - تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد الخمسة للجودة لفحص فرضية الارتباط بين الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات المشمولة في الدراسة.
 - ٤ - تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق في مستويات تقييم المراجعين لجودة الخدمات العامة من منظورهم باختلاف متغيراتهم الفردية والتنظيمية بالنسبة للفرضيات الأخرى.

التحليل والمناقشة للدراسة الميدانية:

أولاً - اختبار الفرضيتين الأولى والثانية:

الفرضية الأولى:

هناك درجة متدنية في جودة الخدمة التي تقدمها مختلف الوزارات في دولة الكويت من وجهة نظر المراجعين.

تشير نتائج الدراسة - كما تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (٣) - إلى مستوى عال من جودة الخدمات المقدمة من الوزارات من وجهة نظر المراجعين.

الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المراجعين لجودة الخدمات

م	أبعاد جودة الخدمات العامة	المتوسط الحسابي للإجابات	الانحراف المعياري	الترتيب التنازلي لجودة الخدمات العامة	مستوى جودة الخدمات العامة
١	التسهيلات المادية لتقديم الخدمة	٣,٣٢٠٧	٩٥٠٩٠	٢	عال
٢	نظم العمل وإجراءاته	٣,٣٣٦٧	٨٢٧٧٤	١	عال
٣	تجاوب الموظفين مع المراجعين	٣,٢٨٨٦	١,٠١٨٦١	٣	عال
٤	تعامل الموظفين مع المراجعين	٣,٢٨٨٦	١,٠١٨٦١	٣	عال
٥	كفاءة الموظفين وبقوتهم	٣,٢٥٤٥	٩١١٩٠	٤	عال
	المستوى العام لجودة الخدمات	٣,٢٩٧٨	٨٢٢٦٤		عال

يبين الجدول مستويات عالية من الجودة وبدرجات متقاربة، على صعيد كل بعد من الأبعاد الخمسة المكونة لمجمل أبعاد الجودة والمستوى العام للجودة. جاء ترتيب جودة الخدمات في الأبعاد الخمسة على النحو التالي: المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي ٣,٣٣٦٧ لنظم العمل وإجراءاته، وجاء في المرتبة الثانية، التسهيلات المادية لتقديم الخدمة بمتوسط حسابي (٣,٣٢٠٧)، يليه في المرتبة الثالثة مدى تجاوب الموظفين مع المراجعين، وطريقة تعامل الموظفين مع المراجعين بمتوسط حسابي (٣,٢٨٨٦)، يليه في المرتبة الأخيرة البعد المتعلق بالكفاءة ودقة الموظفين مقدمي الخدمة بمتوسط حسابي (٣,٢٥٤٥). وتدحض هذه النتائج بشكل واضح الفرضية الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المراجعين على جميع بنود الاستبانة (٣,٢٩)؛ مما يضيف مزيداً من الدعم لرفض فرضية الدراسة.

الفرضية الثانية:

هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات.

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد الخمسة للجودة، للتحقق من صحة فرضية وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات، ويبين الجدول رقم (٤) تلك النتائج.

الجدول رقم (٤)
مصفوفة ارتباط بيرسون بين الأبعاد الخمسة للجودة
التي شملتها الدراسة

أبعاد الجودة	التسهيلات المادية	نظم العمل وإجراءاته	التجاوب	طريقة التعامل	الكفاءة والدقة
التسهيلات المادية	--	**٧٤٨	**٦١٥	**٦١٥	**٥٨٢
نظم العمل وإجراءاته		--	**٦٥٠	**٦٥٠	**٦١٩
التجاوب			--	**١,٠٠٠	**٨٠٧
طريقة التعامل				--	**٨٠٧
الكفاءة والدقة					--

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

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن قيم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات مرتفعة وموجبة بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١). وهذه النتيجة تؤكد أهمية النظر إلى جودة الخدمات كوحدة واحدة؛ مما يتطلب أن تأخذ الوزارات المختلفة جميع أبعاد الجودة، عند تبني أي برنامج يستهدف رفع مستوى جودة الخدمات. واستناداً إلى هذه النتائج يمكن القول: إن التعميمات التي تشير إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات البيروقراطية والعاملون فيها في الدول النامية هي تعميمات لا تعكس - بالضرورة - واقع الحال، مما ينبغي التعامل معها بحذر شديد. كما يتوجب مراعاة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية الكبيرة التي شهدتها عدد كبير من هذه الدول، التي تركت انعكاسات إيجابية كبيرة على جودة الخدمات العامة فيها. وتعكس النتائج مجمل الواقع والسمات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية التي يتصف بها كل مجتمع من المجتمعات

النامية. وهي نتائج تنسجم مع نتائج دراسات أخرى أشارت إلى مستوى متوسط في أداء المنظمات البيروقراطية في الإمارات العربية المتحدة (Khasawneh, 1996:707-719). ويمكن تفسير هذه النتائج التي تخالف الانطباعات العامة السائدة، بزيادة التوقعات الشعبية في ضوء الانفتاح والعولمة التي تتيح للمواطنين في أي بلد مقارنة ما يتلقونه من خدمات بما يقدم في مختلف الدول. وينطبق هذا - بدرجة كبيرة - على الكويت حيث تتوفر الإمكانيات المادية التي لا تعطي للدولة عذراً بآلا تكون الخدمات العامة فيها على أفضل مستوى. كما أن الواقع الديمقراطي الجيد في الكويت مقارنة بدول المنطقة يشجع أعضاء مجلس الأمة، وكتاب الأعمدة في الصحافة، وكل المهتمين بالشأن العام على نقد الأداء الحكومي، حيث يجدون مختلف المنابر جاهزة أمامهم ليعبروا عن آرائهم الناقدة، لوضع الجهاز الإداري وتواضع منجزاته.

ثانياً - اختبار الفرضيات الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة:

الفرضية الثالثة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى لأعمار المراجعين.

الفرضية الرابعة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى للمستوى التعليمي للمراجعين.

الفرضية الخامسة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى لجنس المراجعين (ذكر أو أنثى).

الفرضية السادسة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى إلى جنسية المراجعين.

تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA ANALYSIS) لمعرفة التباين في تقييم المراجعين لجودة الخدمات وفقاً لمتغيرات العمر،

والمؤهلات، والجنس، (Gender) والجنسية. ويبين الجدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لهذه العوامل؛ حيث تدل النتائج على أن هنالك فروقاً ذات دلالات إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٥) في تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الخدمات العامة التي تقدمها الوزارات تعزى لجميع تلك العوامل، مما يمثل دعماً قوياً للفرضيات.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن تقييم المراجعين لمستوى الخدمات وفقاً لمتغير العمر والمستوى التعليمي أمر طبيعي؛ فالفئات الشابة المتعلمة أعلى من توقعات نظرائهم الأكبر سناً، والأقل تعليماً. حيث إن فئات الشباب المتعلمين يقيمون الخدمات المقدمة بشكل مختلف عن فئات كبار السن والأقل تعليماً. وآية ذلك أن لدى المراجعين من الفئة الأولى توقعات أعلى في ضوء ما يتيح لهم التعليم والانفتاح على العالم الخارجي من اطلاع على الأوضاع في المحيط الدولي، مقارنة بفئات كبار السن والأقل تعليماً، الذين قد يقارنون أوضاع الخدمات العامة الحالية بما كان عليه الوضع في ظروف وأوقات سابقة، كانت فيها الخدمات العامة أقل وبوضع أدنى مستوى، أو بأوضاع دول عربية مجاورة، كونهم أكثر تردداً عليها من دول أجنبية تتاح زيارتها بشكل أكبر للفئات الأصغر سناً، التي تسافر لدول أجنبية للتعليم أو السياحة. ويضاف إلى ذلك أيضاً عامل القيم الاجتماعية السائدة التي توجب احترام كبار السن رجالاً كانوا أم نساء. فاحترام الكبير واجب اجتماعي وواجب ديني؛ مما قد يفسر طريقة تعامل الموظفين مع تلك الفئات من المراجعين بشكل أفضل، وهذا يفسر التفاوت في تقييمهم لمستوى الخدمات العامة المقدمة. أما تفسير التفاوت في تقييم المراجعين لمستوى الخدمات العامة وفقاً لمتغير الجنس، فيمكن القول: إن منظومة القيم الاجتماعية في الكويت وكثيراً من الدول النامية، تعطي الإناث أولوية في التعامل على الذكور، على اعتبار أنهن أقل قدرة على التحمل، وأولى بتقديم الرعاية وحسن التعامل. حيث يلاحظ الزائر لأي مرفق سواء كان عاماً أم خاصاً مثل هذه التصرفات من قبل الموظفين تجاه العنصر النسائي، وتقديم

الجدول رقم (٥)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لتقييم المراجعين لجودة الخدمات التي تقدمها الوزارات بناء على متغيرات العمر والمستوى التعليمي، والجنس، والجنسية

المتغير التابع	العمر			المستوى التعليمي			الجنس			الجنسية		
	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة	مستوى قيمة (ف) الدالة
أبعاد جودة الخدمات العامة												
١ التسهيلات المادية لتقديم الخدمة	٣,٤١٢	٠,١٧	٢,٢٧٣	٠,٦١	٨,٥٧٢	٠,٠٤	١٨,٤٠٥	*,٠٠٠				
٢ التنظيم والإجراءات المتبعة في العمل	٢,٩٦٦	٠,٣٢	٣,٢٧١	٠,١٢	٣,٦٨٧	٠,٥٥	٩,٩٨٤	*,٠٠٢				
٣ مدى تجارب الموظفين مع المراجعين	١,٤١٠	٢,٣٩	٣,٦٦	٠,٨٣	١,٤٧٤	٠,٣٥	٧,١٤٤	*,٠٠٨				
٤ طريقة تعامل الموظفين مع المراجعين	١,٤١٠	٢,٣٩	٣,٦٦	٠,٨٣	١,٤٧٤	٠,٣٥	٧,١٤٤	*,٠٠٨				
٥ كفاءة الموظفين مقدمي الخدمة وقتهم	٦,٩٢	٠,٥٧	٦,٠٧	٠,٥٨	٢,٧٠٢	٠,١٠	٥,٤٣٦	*,٠٢٠				
٦ المستوى العام لجودة الخدمات	١,٨٨٥	١,٣١	١,٠٧٧	٣,٦٧	٤,٠٣٣	٠,٣٥	١١,٨٢٧	*,٠٠١				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α).

الرعاية والاحترام لهن بشكل لافت للنظر إلى درجة تحرج كثيراً منهن وخاصة الأصغر سناً. ويفسر هذا الواقع تفاوت التقييم ما بين الذكور والإناث لمستوى الخدمات المقدمة.

أما التفاوت في تقييم المراجعين لجودة الخدمات وفقاً لمتغير الجنسية، فيرجع إلى التمييز الواضح تقريباً في كل شيء بين المواطنين والمقيمين ممن يراجعون الجهات الحكومية. وليس أدل على ذلك من أنه حتى الخدمات الصحية لا تقدم بشكل كامل للمقيمين في الكويت، على الرغم من أنهم مؤمنون صحياً ويدفعون رسوماً سنوية للتأمين الصحي، وهي عملية مرتبطة بتجديد إقامتهم. وثمة علاجات كثيرة لا تصرف لغير المواطنين، بحجة أنها تكلف الدولة مبالغ إضافية، وكأن المقيم يختار أمراضاً تحتاج إلى علاجات مكلفة، وعليه، فهو المسؤول عن دفع تكاليف العلاج الخاصة بها. وقد استنكر هذا الوضع كثير من المواطنين واعتبروه تمييزاً غير مقبول، ووعدت الحكومة عدة مرات بإلغاء هذه الممارسة، وأعلن عن ذلك في الصحف، ولكن لم يتغير على أرض الواقع شيء. كذلك هناك تمييز في سرعة إنجاز المعاملة، وطريقة التعامل بين المواطنين والمقيمين لا تخفى على أي مراقب، ولا ينكرها أو يخفيها الموظفون أنفسهم. ولذلك يضطر كثير من مندوبي الشركات الذين يراجعون الوزارات لمتابعة معاملات الموظفين في الشركات التي يعملون فيها، وكذلك بعض المراجعين العاديين في أحيان كثيرة - إلى ارتداء اللباس الوطني الكويتي، حتى يتجنبوا التمييز في المعاملة. لكل هذه الأسباب تفاوت تقييم المراجعين لجودة الخدمات العامة تبعاً للجنسية التي ينتمون إليها.

ثالثاً - اختبار الفرضيتين السابعة والثامنة:

الفرضية السابعة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة (٠,٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى إلى نوع الوزارة.

الفرضية الثامنة: هنالك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى دلالة

(٠,٥) في تقييم المراجعين لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات، تعزى لموقع تقديم الخدمة (مركز الوزارة أو فروعها).

تشير نتائج التحليل الإحصائي للتباين الأحادي في تقييم المراجعين لمستوى الخدمات التي تقدمها الوزارات وفقاً لنوع الوزارة ولموقع تقديم الخدمة (في مركز الوزارات أو فروعها) - وكما يبين الجدول رقم (٦) - إلى تباين واضح عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، وهو مؤشر قوي على تأثير تلك العوامل في تقييم المراجعين لنوعية ومستوى جودة الخدمة المقدمة؛ مما يوفر دعماً قوياً لصحة تلك الفرضيات.

الجدول رقم (٦)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المراجعين لجودة الخدمات التي تقدمها الوزارات بناء على نوع الوزارة وموقع تقديم الخدمة

المتغير التابع	نوع الوزارة		موقع تقديم الخدمة	
	قيمة (ف)	مستوى دلالة	قيمة (ف)	مستوى دلالة
م أبعاد جودة الخدمات العامة				
١ التسهيلات المادية لتقديم الخدمة	١٤,٣١٩	,٠٠٠	٥٢,١٠٢	*,٠٠٠
٢ النظم والإجراءات المتبعة في العمل	١٠,٩٦٩	,٠٠٠	٢٦,٣٥٥	*,٠٠٠
٣ مدى التجاوب مع المراجعين	٤,٥٧٣	,٠٠٤	١٧,٥٢٦	*,٠٠٠
٤ طريقة التعامل مع المراجعين	٤,٥٧٣	,٠٠٤	١٧,٥٢٦	*,٠٠٠
٥ كفاءة الموظفين مقدمي الخدمة ودقتهم	٤,٥٤١	,٠٠٤	١٤,٣٥٨	*,٠٠٠
٦ المستوى العام لجودة الخدمات	٨,٥١٧	,٠٠٠	٣١,٠٨٠	*,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α).

يمكن تفسير هذه النتائج بأن سلوك الموظفين يختلف من وزارة لأخرى؛ نظراً لاختلاف طبيعة عمل الوزارات. وفي هذا السياق فإن الدور الأساسي لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، ووزارة العدل هو دور رقابي؛ حيث تتصل

معظم أعمال هاتين الوزارتين بالتأكد من تطبيق القوانين والأنظمة سواء تعلق ذلك بشؤون الإقامة وتصاريح مزاولة العمل أم استحقاق الرعاية الاجتماعية، (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل)، أو تنفيذ الأحكام القضائية المختلفة التي تستدعي إجراءات من نوع مختلف (وزارة العدل). أما بالنسبة لوزارة الصحة والتربية فطبيعة عملهما تقديم الخدمة والمنفعة بشكل مباشر؛ مما يفسر تقييم المراجعين لجودة خدماتهما بشكل مختلف عن تقييمهم لخدمات الوزارتين السابقتين.

أما بالنسبة للتفاوت في تقييم المراجعين لجودة الخدمات العامة وفقاً لموقع تقديم الخدمة فيعود ذلك لكون الخدمات التي تقدم خارج مركز الوزارة في فروع الوزارات أو المحافظات أقرب للمراجعين، ويسهل وصولهم إليها مقارنة مع مراكز الوزارات.

النتائج والتوصيات:

أولاً - النتائج:

- كشفت الدراسة عدة نتائج يمكن تلخيصها على النحو التالي:
- ١ - وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد تقييم الخدمة؛ مما يعني ضرورة التركيز على تلك الجوانب لأهميتها من وجهة نظر المراجعين، وهي: التسهيلات المتاحة في أماكن تقديم الخدمة، نظم العمل وإجراءاته، تجاوب الموظفين مع المراجعين، أسلوب التعامل مع المراجعين، والكفاءة والدقة في إنجاز معاملات المراجعين.
 - ٢ - يقيم المراجعون مستوى الخدمات العامة بدرجة عالية (3.25 من 5) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - ٣ - يقيم المراجعون مستوى جودة الخدمات المقدمة بأبعادها المختلفة بدرجات متفاوتة، حيث يعطون المرتبة الأولى لنظم العمل وإجراءاته، يليها على التوالي: التسهيلات المتاحة في أماكن تقديم الخدمة، وتجاوب الموظفين، وطريقة تعاملهم، والكفاءة والدقة في تقديم الخدمة.

٤ - هناك تباين ذو دلالة إحصائية في تقييم المراجعين لمستوى الخدمات المقدمة بأبعدها المختلفة تبعاً لمتغيرات العمر، ومستوى التعليم، والجنس، والجنسية، وجهة العمل، وموقع تقديم الخدمة (مركز الوزارة أو خارجها).

٥ - يشكو الموظفون في الوزارات المختلفة عدة مشكلات تؤثر في مستوى الخدمات المقدمة، أهمها:

- نقص الكفاءة والمعرفة لدى بعض الموظفين بشكل يمكنهم من تأدية العمل بالشكل المطلوب.
- خضوع الموظفين للضغوط والواسطة من الرؤساء أو المراجعين نوي النفوذ؛ مما يؤثر على سير تقديم الخدمات.
- عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم العمل؛ مما ينعكس سلباً على الأداء كما ونوعاً وسلوكاً.
- وجود صراعات خفية ومكشوفة بين الموظفين تنعكس سلباً على الخدمات المقدمة للمراجعين، وهو ما يتطلب تعاون الموظفين.
- عدم توافر أدلة إرشادية تشرح للمواطنين متطلبات الحصول على الخدمة؛ مما يستدعي تكرار مراجعاتهم ويساهم في بروز إشكالات بينهم وبين المراجعين.
- بعض مظاهر التسبب الوظيفي المتمثل في عدم التقيد بمواعيد الدوام الرسمي حضوراً وانصرافاً، والانشغال عن المراجعين بتناول الشاي والقهوة، والمأكولات، وقراءة الصحف، في أثناء العمل؛ مما يؤثر سلباً على تقديم الخدمات للمراجعين.
- عدم وجود تصميم للمكاتب يتناسب مع الأعمال ومع تسلسلها؛ مما يضيع الوقت ويؤخر المراجعين.
- عدم توافر التقنيات المكتبية الحديثة بدرجة كافية مثل أجهزة

الحاسوب، وآلات النسخ والتصوير، أو عدم الاعتناء بإصلاحها في حال وجود الأعطال فيها.

- تدني مستويات النظافة في قاعات استقبال المراجعين.
- عدم وجود مواقف كافية وقريبة لسيارات المراجعين والموظفين؛ مما يضيع الوقت ويؤخر إنجاز الأعمال.

ثانياً - التوصيات:

في ضوء تحليل نتائج الدراسة والمشكلات المشار إليها آنفاً يقترح الباحثان بعض الإجراءات التي من شأن الأخذ بها تحسين جودة الخدمات العامة، وهي:

- دراسة أعباء العمل الحقيقية بشكل يضمن توزيع الموظفين على مراكز العمل بشكل يتناسب مع هذه الأعباء، بحيث لا يتكدس موظفون حيث لا حاجة لهم، ولا يتناقصون حيث تزداد الحاجة إليهم، مع مراعاة مواسم الذروة والأوقات التي يزداد فيها حجم العمل، والأوقات التي ينخفض فيها حجم العمل، عند توزيع الموظفين.
- تخطيط مسارات تدريبية تضمن تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات الفنية والسلوكية بما يساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل وتفهم مطالب المراجعين وتحسين طرق التعامل معهم.
- وضع قواعد ومدونات سلوكية تؤكد عدم أخلاقية ممارسات الوساطة والمحسوبية واعتبارها تصرفات تسيء للموظف وللجهاز الذي يعمل فيه، وتكريس مفهوم المواطنة واحترام القانون.
- تفعيل الرقابة الإدارية من قبل المسؤولين على مختلف المستويات بشكل يضمن احتراماً أكبر والتزاماً أفضل من قبل الموظفين؛ بالقوانين والأنظمة من خلال المساءلة. وتتطلب الرقابة الفعالة تحديد معايير أداء فعالة، ففي غياب مثل تلك المعايير يصعب تنمية الشعور بالالتزام.

- وضع نظام لتحفيز التزام الموظفين بقيم العمل وأخلاقياته؛ بحيث يدرك الموظفون ما يترتب على سلوكياتهم الإيجابية والسلبية.
 - التزام القيادات الإدارية بالقوانين والأنظمة حتى يكونوا قدوة لغيرهم.
 - دراسة إمكانية اتباع نظم عمل مرنة من حيث توقيت ساعات الدوام بما يتناسب ومقتضيات العمل، وحسن تقديم الخدمات، ويساهم في تخفيض معدلات تدفق العمل، ويسهل على المواطنين مراجعة الوزارات للحصول على الخدمات المختلفة.
 - عمل دراسات دورية لتعرف آراء الموظفين حول مشكلات العمل واقتراحاتهم وأسباب نزاعات العمل والطرق المقترحة لحلها.
 - ربط مختلف الأجهزة الحكومية بعضها ببعض؛ مما يسهل عملية تبادل المعلومات فيما بينها، ومن ثم يسهل إنجاز معاملات المواطنين.
 - توفير قاعات انتظار مجهزة ومريحة للمراجعين؛ مما يعزز احترام المراجعين ونظرتهم الإيجابية للحكومة.
 - توفير مواقف سيارات كافية للموظفين والمراجعين بما يضمن سهولة الوصول إلى الوزارات والحصول على الخدمات المطلوبة.
- أما على مستوى الدراسات والأبحاث العلمية فمن المهم إعداد الدراسات والأبحاث بشكل دوري لتعرف مستوى جودة الخدمات المقدمة والعناصر الإيجابية والسلبية التي تتعلق بها، لعمل ما من شأنه تعزيز الإيجابيات، والتخلص من السلبيات، وتعزيز ثقة الجمهور وتعاونهم مع الجهات الحكومية، والإسهام في تعزيز جهود التنمية الوطنية المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- التليسي، خليفة محمد، (٢٠٠٠م)، معجم القواميس: صفوة المتن اللغوي من تاج العروس ومراجعته الكبرى، الجزء الأول، تونس: الدار العربية للكتاب.
- عبد الرحمن إبراهيم الجويبر، (٢٠٠٧م)، إدارة الجودة الشاملة، الإثقان، في الفكر الإسلامي المعاصر. المدينة المنورة: مطابع الرشيد.
- الشيخ، بدوي محمود، (٢٠٠٠م)، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة دار الفكر العربي.
- العتيبي، آدم غازي، (٢٠٠٢م)، مقارنة جودة الخدمة الصحية للمرضى في غرف التنويم في المستشفيات العامة والخاصة في دولة الكويت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد الثاني، ديسمبر، ٣٦-١.
- القريوتي، محمد قاسم، ويوسف محمد المطيري، (٢٠٠٧م)، إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المجلد (٢١)، العدد الأول، ص ص: ٥٧-٩٩.
- المطالقة، إسحق إبراهيم، (١٩٩٩م)، مستوى رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- اليعقوبي، سعيد بن راشد، (٢٠٠٤م)، تقييم جودة الخدمات في مديرية القوى العاملة بمنطقة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- بوحمر، سناء صالح والزيد، بدر محمد، (١٩٩٩م)، رضا المراجعين عن مستوى الخدمات الصحية الأولية بدولة الكويت، دراسة ميدانية،

مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد، ٩٥، أكتوبر. ص ص: ٦٨-١٣.

- شديفات، عميد، (٢٠٠٦ م)، قياس درجة رضا المنتفعين من خدمات دائرة الأراضي والمساحة في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- المحياوي، قاسم نايف، (٢٠٠٦ م)، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ملدعون، عيسى شحادة، (٢٠٠٢ م)، رضا المستثمرين الصناعيين عن الخدمات العامة: دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص ص: ٤٠-٢١.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Agus, Arawati Barker, Sunita and Kandampully, Jay. (2007), An Exploratory Study of Service Quality in the Malaysian Public Service Sector, *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.24 No.2, pp.177-190.
- Ancarani, A. and Capaldo, G. (2001), "Management of Standardized Public Services: A Comprehensive Approach to Quality Assessment". *Managing Service Quality*, Vol. 11 No.5, pp.331-341.
- Ateeq A. Jakka. (2004), Client Quality Dimensions: Empirical Evidence from the Public Sector of the United Arab Emirates. *Public Organization Review*. Vol.4 Issue 3, p 239-257.
- Brysland, A.and Curry, A. (2001), "Service improvements in Public Services Using SERVQUAL". *Managing Service Quality*. Vol. 11 No. 6, pp.389-401.
- Chen,C-k., Yu,Chang-His, Chang, Hsiu-Chen. (2005), An Empirical Analysis of Customer-oriented Service Activities in the Taiwanese Public Sector. *Total Quality Management*. Vol.16, No. 7,pp.887-901.

- Coulthard, L.J.M. (2004), "Measuring Service Quality: A Review and Critique of Research Using SERVQUAL", *International Journal of Market Research*. Vol. 46 No.4, pp. 479-497.
- Corin j.and Tylor S. (1992), Measuring Service Quality: A Reexamination and Extensions. *Journal of Marketing*. 56, p55-68.
- Donnelly, Mike, Wisniewski, Mik, Dalrymple, F. Jhon, and Curry C. Adrienne. (1995), Measuring Service Quality in Local Government: the SERVQUAL Approach. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 8 Issue 7, p15-21.
- Giannoccaro, Rosanna Costantino, Nicola, Ludovico, A.Domenico & Pietrofort, Roberto. (2008), Measuring Citizen Satisfaction with Aspects of Public Services from a Local Authority and Determining Their Importance: A Case Study. *Public Organization Review*. Vol. 8: p 1-15.
- Jain, S.K. and Gupta, G. (2004), "Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales", *Vikalpa*. Vol. 29 No. 2, pp.25-37.
- Johns, Nick. (1999), what is This Thing Called Service?. *European Journal of Marketing*. Vol.33 No. 9/10, pp. 958-973.
- Khassawneh, Anis. (19996), Performance Orientation of Bureaucratic Organizations in Jordan and United Arab Emirates: A Comparative Perspective. *Indian Journal of Public Administration*. VOL.XLII, - Dec., No.4, 707-719.
- Morrison, L. (2004), "Measuring service quality: a review and critique of research using SERVQUAL", *International Journal of Market Research*. Vol. 46 No. 4, pp.479-97.
- Orwing, A. Robert. Pearson, John and Cochran, Dan. (1997), An Empirical Investigation into the Validity of SEVQUAL in the Public Sector. *Public Administration Quarterly*. spring, pp.55-68.
- Parasuraman, A., Berry, L.L.and Zeithaml, V.A. (1991b), Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*. 57 (3), pp. 5-48.
- Parna, Ott and Tunzelmann, Nick von. (2007), Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in

- the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Policy*. 12, pp. 109-125.
- Poister, H.Theodore and Henry, T.Gary. (1994), Citizen Rating of Public and Private Service Quality: A Comparative Perspective. *Public Administrative Review*. Vol. 54 No. 2 p.155-160.
 - Robledo, M.A. (2001), "Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations". *Managing Service Quality*.- Vol. 11 No. 1, pp.22-31.
 - Rowly, J. (1998), "Quality Measurement in the Public Sector: Some Perspectives from the Service Quality Literature". *Total Quality Management*. Vol. 9 No. 2/3, pp. 321-333.
 - Samiee, S. (1999), "the internationalization of Services: Trends, Obstacles and Issues", *Journal of Services Marketing*. Vol. 13 No.4/ 5, pp. 319-328.
 - - Schmit, Mark J., Allscheid, Steven P. (1995), Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical Empirical Connections. *Personnel Psychology*. Vol. 48, Issue 3, pp.113-129.
 - Sureshchandar, G.S, Rajendran Chandrasekharan, & Kamalanabhan, T.J. (2001), Customer Perceptions of Service Quality: A Critique, *Total Quality Management*. Vol. 12, No. 1, pp. 111-124.
 - Ustuner, Yilmaz and Coskun, Selim. (2003), Quality Management in the Turkish Public Sector: A Survey. *Public Administration and Development*.23, 1-15.
 - Van Ryzin, Gregg G. Muzzio, Douglas Immerwahr, Stephen Gulick, Lisa and Martinez, Eve. (2004), Drivers and Consequences of Citizen Satisfaction: An Application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City, *Public Administration Review*. May- June, Vol.64, Issue 3, pp. 331-341.
 - Wisniewski, M. (2001), "Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL", *Total Quality Management*. Vol. 12 No. 7 and 8 pp. 995-1002.