



## قياس رضا المستفيدين عن خدمات البلديات في ضوء مبادئ الجودة الإدارية

### دراسة ميدانية على بلدية زلطن

#### رحومة عيسى المسلوب

عضو هيئة تدريس وباحث بالهيئة الليبية للبحث العلمي

Almasloub.222025@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/11/5 - تاريخ المراجعة: 16/11/2025 - تاريخ القبول: 2025/11/26 - تاريخ النشر: 12/11/2025

#### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى قياس رضا المستفيدين عن خدمات بلدية زلطن في ضوء مبادئ الجودة الإدارية، وذلك من خلال تحليل أبعاد الجودة الإدراكية لدى المراجعين وتشخيص أهم جوانب القوة والقصور في تقديم الخدمات العامة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من المستفيدين، وشملت محاور التلمس والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا العام جاء متوسطاً إلى مرتفع، مع بروز نقاط قوة في سرعة الإنجاز وجودة التعامل، مقابل وجود بعض الضعف مثل محدودية التطوير الإلكتروني وضعف التواصل في بعض الإدارات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين آليات المتابعة والشكاوى بما يسهم في الارتقاء بجودة الخدمات البلدية.

الكلمات المفتاحية: رضا المستفيدين، الجودة الإدارية، الخدمات البلدية، بلدية زلطن .

#### Abstract

This study aims to measure beneficiaries' satisfaction with the services of Al Zawiya Central Municipality in light of administrative quality principles, through analyzing perceived service quality dimensions and identifying key strengths and weaknesses in public service delivery. The descriptive method was applied and a questionnaire was used to collect data from a sample of beneficiaries covering dimensions of tangibles reliability responsiveness assurance and empathy. The findings indicated that overall satisfaction ranged from moderate to high with strengths related to processing speed and service interaction while some weaknesses appeared such as limited digital development and weak communication in certain departments. The study recommends enhancing digital transformation improving staff competencies and strengthening monitoring and complaint systems to improve municipal service quality.

Keywords: Beneficiary satisfaction, Administrative quality, Municipal services, Al Zawiya Central Municipality.

## المقدمة

تُعدّ جودة الخدمات العامة أحد الأسس الجوهرية في تعزيز ثقة المواطن بمؤسسات الدولة، إذ يرتبط رضا المستفيدين بمدى قدرة الجهات الخدمية على تلبية احتياجاتهم بكفاءة وفعالية في إطار من الشفافية والعدالة، وقد شهد الفكر الإداري المعاصر اهتماماً متزايداً بمفهوم الجودة الإدارية باعتباره مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور، خاصة في ظل الاتجاه العالمي نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لضمان رضا المستفيدين (رضوان، 2012: ص45).

وتحظى القطاعات الحكومية - وعلى رأسها البلديات - بمكانة محورية في منظومة الخدمة العامة، نظراً لدورها المباشر في إدارة شؤون الحياة اليومية للمواطنين، مثل النظافة العامة، وصيانة الطرق، وتحطيط العمران، وإصدار التراخيص، وتسهيل الإجراءات الخدمية المختلفة، ومن ثم فإن تحسين جودة الخدمات البلدية يعدّ مطلباً أساسياً لتحقيق التنمية المحلية وتعزيز المشاركة المجتمعية (الشهوان، 2013: ص115).

وفي هذا السياق، برزت نماذج عالمية لقياس جودة الخدمة، من أهمها نموذج SERVQUAL الذي أسسه باراسورمان ورفاقه، والذي يُعد من أكثر الأدوات استخداماً في تقييم أبعاد الجودة مثل الاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف، وضمان الخدمة، والمظهر الخارجي (Parasurman et al., 1988, p. 22)، وقد أثبتت هذه النماذج أهميتها في قياس رضا المستفيدين وتحديد جوانب القصور وتوجيه خطط التحسين.

ومع اتساع الاهتمام بتحسين الخدمات البلدية في العديد من الدول العربية، أصبحت عملية قياس رضا المستفيدين أداة استراتيجية لتقييم الأداء وتطوير السياسات الخدمية، خاصة في المدن الكبيرة والمجتمعات المحلية التي تعتمد بشكل أساسى على دور البلدية في تسخير خدماتها اليومية (العزب، 2018: ص298).

تزايدت الحاجة في البيئة الليبية إلى تطوير العمل البلدي في ظل التحولات الإدارية والخدمية التي شهدتها البلديات خلال السنوات الأخيرة، الأمر الذي جعل قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة ضرورة علمية وعملية على حد سواء، وتعُدّ بلدية زلطن إحدى البلديات الحيوية التي تعتمد عليها شريحة واسعة من المواطنين في الحصول على خدمات متعددة، مما يجعل تقييم مستوى رضا المستفيدين خطوة مهمة لضمان تحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة الأداء الخدمي.

## مخطط الدراسة

## مشكلة الدراسة

تُعدّ البلديات من أهم المؤسسات الخدمية التي يعتمد عليها المواطنون في تلبية احتياجاتهم الأساسية اليومية، غير أن العديد من الدراسات العربية تشير إلى وجود فجوة واضحة بين توقعات المستفيدين ومستوى الخدمات المقدمة لهم، خصوصاً فيما يتعلق بالسرعة، والدقة، وسهولة الإجراءات، والاستجابة للشكوى (سلیمان والعنزي، 2011: ص60)، ورغم

الجهود المبذولة لتطوير الأداء البلدي، ما تزال العديد من الإدارات تواجه تحديات ترتبط بضعف تطبيق مبادئ الجودة الإدارية، مثل التحسين المستمر، والاعتمادية، والاهتمام بالمستفيد، وتُظهر دراسات قياس رضا المستفيدين في السياقات العربية أن جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات المحلية غالباً ما تتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية، منها ضعف التسويق الداخلي، وغياب التدريب، وعدم وضوح المعايير (الشهوان، 2013: ص118).

كما أثبتت نماذج قياس الجودة - مثل نموذج SERVQUAL - أن رضا المستفيد يُعد مؤشراً مهماً لقياس فعالية المؤسسة الخدمية، وأن انخفاض مستوى الرضا يعكس قصوراً في الأبعاد الخمسة للجودة: الاعتمادية، والاستجابة، وضمان الخدمة، والتعاطف، والمظهر الخارجي (Wisniewski, 2001, p. 997)، وتزداد أهمية هذا القياس في البلديات التي تتعامل مع حجم كبير من المراجعين الذين يحتاجون إلى خدمات تتسم بالوضوح والسرعة وسهولة الوصول.

وفي السياق الليبي، يلاحظ أن البلديات تواجه تحديات مضاعفة نتيجة الظروف الإدارية والتنظيمية التي طرأت خلال السنوات الأخيرة، مما قد ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ومن ثم تظهر الحاجة إلى دراسة علمية تحدد مستوى رضا المستفيدين عن خدمات بلدية زلطن ، وتكشف مواطن القوة والقصور، وتقارن النتائج بما توصلت إليه الدراسات السابقة في البيئات العربية المشابهة، بما يساعد متذمّن القرار على تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور .

تساؤل رئيسي:

- ما مستوى رضا المستفيدين عن خدمات بلدية زلطن في ضوء مبادئ الجودة الإدارية؟

تساؤلات فرعية:

1. ما مستوى رضا المستفيدين عن خدمات البلدية فيما يتعلق بُعد الاعتمادية من حيث دقة الإجراءات وصحة المعاملات؟

2. إلى أي مدى يرضي المستفيدون عن مستوى الاستجابة في الخدمات البلدية، خاصة سرعة تقديم الخدمة والتعامل مع طلبات المراجعين؟

3. ما مستوى رضا المستفيدين عن بُعد ضمان الخدمة والتعاطف في ضوء اهتمام الموظفين بالمستفيدين وحل الشكاوى؟

4. ما مستوى رضا المستفيدين عن جودة المظهر الخارجي والبيئة الخدمية من حيث وضوح الإجراءات، وتجهيزات المكاتب، وسهولة الوصول للخدمة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المستفيدين عن خدمات بلدية زلطن في ضوء مبادئ الجودة الإدارية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المستفيدين حول بُعد الاعتمادية في الخدمات المقدمة من بلدية زلطن .

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المستفيدين حول مستوى الاستجابة المتعلقة بسرعة إنجاز المعاملات والتفاعل مع طلبات المراجعين.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المستفيدين حول بعد ضمان الخدمة والتعاطف في تعامل موظفي البلدية مع المستفيدين.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المستفيدين حول جودة المظهر الخارجي والبيئة الخدمية في مرفق بلدية زلطن .

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسهم في تقييم مستوى رضا المستفيدين عن خدمات بلدية زلطن ، باعتبارها من أهم المؤسسات الخدمية التي تتعامل بشكل مباشر مع احتياجات المواطنين اليومية، كما تساعد نتائجها في تحديد جوانب القوة والقصور في جودة الخدمات البلدية، مما يتيح للإدارة المحلية تطوير إجراءاتها وتحسين مستوى الأداء الخدمي وفق مبادئ الجودة الإدارية، وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من اعتمادها على آراء المستفيدين أنفسهم، الأمر الذي يجعلها أداة تشخيص واقعية يمكن الاستفادة منها في وضع خطط التحسين وتجويد العمل البلدي بما يتوافق مع متطلبات التنمية المحلية.

#### أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى رضا المستفيدين عن خدمات بلدية زلطن في بعد الاعتمادية.
2. قياس رضا المستفيدين عن مستوى الاستجابة في الخدمات المقدمة من البلدية.
3. التعرف على رضا المستفيدين عن بعد ضمان الخدمة والتعاطف في تعامل موظفي البلدية مع المراجعين.
4. تقييم رضا المستفيدين عن المظهر الخارجي وبيئة تقديم الخدمة في مرفق البلدية.

#### حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على قياس رضا المستفيدين عن خدمات بلدية زلطن في ضوء مبادئ الجودة الإدارية فقط.
2. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة داخل نطاق بلدية زلطن باعتبارها المجال الجغرافي المستهدف للبحث.
3. **الحدود الزمنية:** أُجريت الدراسة خلال العامين 2024 - 2025 وفق الإطار الزمني المحدد لجمع البيانات والتحليل.
4. **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على المستفيدين والمراجعين الذين يتربدون على بلدية زلطن للحصول على الخدمات المختلفة.

#### الدراسات السابقة:

- 1- دراسة ربيع المسعود (2017)، بعنوان: نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات الحكومية، وتكونت عينة البحث من (150) موظفاً وموظفة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت النتائج عن الآتي:

- أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسات الحكومية جاء بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة موجبة بين مستوى القيادة الإبداعية وتحسين جودة الخدمات.

2- دراسة العزب حسين محمد (2018)، بعنوان: **المتطلبات الإدارية لتطبيق الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمات المدنية الأردنية** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، واشتملت العينة على (200) موظف، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية، وأظهرت النتائج ما يلي:

- أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يسهم بدرجة كبيرة في رفع جودة الخدمات العامة.

- وجود فروق دالة في جودة الخدمات تعزى لمستوى الخبرة الوظيفية.

3- دراسة الشهوان نوافل قاسم (2013)، بعنوان: **دور الخدمات البلدية في التنمية الاقتصادية المحلية** - دراسة من واقع محافظة نينوى هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات البلدية في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية، وشملت العينة (120) موظفًا و (80) مستفيدًا من خدمات البلدية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان والمقابلة، وأسفرت النتائج عن:

- أن مستوى الخدمات البلدية في محافظة نينوى جاء بدرجة منخفضة.

- وجود قصور في سرعة إنجاز المعاملات والخدمات الأساسية.

4- دراسة سمر عبد العزيز رادين ورجاء يحيى الشريف (2013)، بعنوان: **قياس رضا المريض عن جودة الخدمات المقدمة في العيادات التعليمية - كلية طب الأسنان** هدفت الدراسة إلى قياس رضا المستفيدين عن جودة الخدمات الصحية المقدمة، وتكونت عينة الدراسة من (186) مراجعاً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وأظهرت النتائج:

- أن رضا المستفيدين جاء بدرجة متوسطة.

- عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في مستوى الرضا.

5- دراسة أحمد سليمان والعنزي جمعة بن فرحان (2011)، بعنوان: **تقييم جودة الخدمة بالعيادات الصحية للعاملين - حالة مدينة الملك فهد الطبية بالرياض** هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المقدمة للعاملين داخل المراكز الصحية، وبلغ حجم العينة (210) موظفًا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية، وتوصلت النتائج إلى:

- وجود مستوى رضا مرتفع نسبياً عن جودة الخدمات الصحية.

- أن أكثر عوامل الجودة تأثيراً في رضا المستفيدين هو سهولة الحصول على الخدمة وسرعة إنجازها.

## الدراسة النظرية

تُعدّ الخدمات البلدية أحد أهم أركان التنمية المحلية لما تؤديه من دور مباشر في تحسين جودة حياة السكان، من خلال توفير بيئة خدمية فعالة وتنظيم عمراني يواكب احتياجات المجتمع، وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بقياس رضا المستفيدين باعتباره مؤشرًا حقيقياً لمدى نجاح البلديات في تبني مبادئ الجودة الإدارية وتطبيقها على أرض الواقع، كما أسهم التطور الإداري في رفع الوعي بأهمية تحسين الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتوجيه الخدمات نحو متطلبات المستفيد، الأمر الذي يجعل تقييم رضا المراجعين مساراً مهماً لتطوير العمل البلدي وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

**أولاً: مفهوم الخدمات البلدية وطبيعتها**

تُعرف الخدمات البلدية بأنها مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى توفير بيئة عمرانية وخدمية ملائمة، وتشمل خدمات النظافة العامة، تنظيم البناء، صيانة الطرق، الإنارة، وإصدار التراخيص، وتمتاز هذه الخدمات بطابعها اليومي وارتباطها المباشر بحياة السكان، مما يجعل أي قصور فيها ينعكس فوراً على رضا المواطنين عن أداء البلدية، ويشير الشهوان إلى أن الخدمات البلدية تمثل أساس التنمية المحلية وأن تحسينها يسهم في تعزيز مستوى الرفاه المجتمعي (الشهوان، 2013: ص120).

**ثانياً: رضا المستفيدين وأبعاده**

يُعد رضا المستفيدين حكماً تقييمياً يعكس مقارنة المراجع بين توقعاته عن الخدمة وما يحصل عليه فعلياً، فإذا جاءت الخدمة مرضية ارتفع مستوى الرضا، والعكس صحيح، ويرى أبو النصر، أن الرضا يتأثر بعوامل متعددة مثل المعاملة، سهولة الإجراءات، وسرعة الإنجاز (أبو النصر، 2010: ص45)، ويمثل رضا المستفيدين أداة مهمة للحكم على جودة الخدمات العامة، خاصة في المؤسسات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور مثل البلديات.

**ثالثاً: مبادئ الجودة الإدارية ودورها في تحسين الخدمات البلدية**

تقوم الجودة الإدارية على مبادئ أساسية تشمل التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار (جودة، 2006: ص86)، وفي السياق البلدي، تُسهم هذه المبادئ في تطوير الخدمات من خلال تقليل زمن الانتظار، تعزيز الشفافية، وتحسين التواصل بين المواطن والبلدية، كما يؤكد زين الدين أن تطبيق الجودة الإدارية يوجه أداء المؤسسات نحو النتائج ورفع كفاءة الخدمات (زين الدين، 1996: ص50).

**رابعاً: نماذج قياس جودة الخدمات (SERVQUAL نموذج)**

يُعد نموذج SERVQUAL من أكثر النماذج استخداماً في تقييم جودة الخدمات، إذ يقيس الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكيهم الفعلي عبر خمسة أبعاد: الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف، وقد أثبتت هذا النموذج فعاليته في المؤسسات التي تقدم خدمات عامة، ومنها البلديات، نظراً لشموليته وسهولة استخدامه في قياس جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد.

**خامسًا: جودة الخدمات البلدية وعلاقتها برضاء المستفيدين**

ترتبط جودة الخدمات البلدية بشكل مباشر بمستوى رضا المستفيدين، إذ تعكس جودة الخدمة قدرة البلدية على تلبية احتياجات المواطنين دون تعقيد أو تأخير، وتشير الدراسات التطبيقية إلى أن تحسين جودة المعاملة والاستجابة ووضوح الإجراءات يرفع مستوى الرضا بشكل كبير، كما أوضح العزب أن جودة الخدمات الإدارية ترتبط بفاعلية العمل المؤسسي وتأثير بشكل مباشر على رضا المستفيدين وتقديرهم (العزب، 2018: ص 41).

**سادسًا: التطوير الإداري ودوره في تعزيز رضا المستفيدين**

يُعد التطوير الإداري ركيزة أساسية لرفع كفاءة الأداء، إذ يعتمد على تبسيط الإجراءات، وأتمتة الخدمات، وتحسين مهارات العاملين، ويسهم هذا التطوير في توفير خدمات أسرع وأكثر دقة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المراجعين، وقد أكد المسعود أن التطوير الإداري يسهم في خلق بيئة خدمية متوازنة ترتكز على الابتكار وتحسين العمل البلدي (المسعود، 2017: ص 60).

**سابعًا: أهمية التقييم المستمر لجودة الخدمات البلدية**

يمثل التقييم المستمر أداة رئيسية لتحديد نقاط القوة والضعف في الخدمات البلدية والعمل على تحسينها، إذ يساعد في معرفة رأي المستفيدين وتوقعاتهم الفعلية، ويشير سليمان والعنزي إلى أن عمليات التقييم الدورية تسهم في رفع مستوى الجودة ودعم القرارات التطويرية (سليمان والعنزي، 2011: ص 59).

**إجراءات المنهجية****1- المنهج المتبعة**

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره الأنسب لطبيعة البحث، حيث يسمح بوصف واقع الخدمات البلدية كما يُدركها المستفيدين، وتحليل مستوى رضاهم في ضوء مبادئ الجودة الإدارية، وينتيح هذا المنهج دراسة العلاقات بين متغيرات الرضا وجودة الخدمات، مما يساعد على تفسير الظاهرة المدروسة من خلال البيانات الميدانية.

**2- مجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المستفيدين من خدمات بلدية زلطنه خلال العام 2024-2025، وهو المراجعون الذين يتعاملون مع أقسام البلدية المختلفة في خدمات الترخيص، البناء، النظافة، التحصيل، والخدمات الإدارية، ونظرًا لكبر حجم المجتمع وصعوبة حصر جميع المراجعين، فقد لجأت الدراسة إلى اختيار عينة تمثل هذا المجتمع بشكل مناسب.

**3- عينة الدراسة**

اعتمدت الدراسة على عينة قصدية بلغ حجمها (60) مستفيدًا من المترددين على بلدية زلطنه ، روعي في اختيارهم تمثيل مختلف أنواع الخدمات التي تقدمها البلدية، وتتنوع الفئات العمرية والمستويات التعليمية، وذلك بهدف الحصول على بيانات تعكس صورة واقعية لدرجة رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية.

## 4- أدوات الدراسة

استخدم الباحث استبياناً ميدانياً من إعداد الباحث لقياس درجة رضا المستفيدين عن خدمات البلدية في ضوء مبادئ الجودة الإدارية، وقد بُني الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 5 = أوفق بشدة إلى 1 = لا أوفق بشدة)، وتكون من أربعة محاور رئيسية كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (1) محاور الاستبيان المقترن وعدد فقراته

المحور	طبيعة القياس	عدد الفقرات
جودة الخدمة (الاعتمادية - الاستجابة - التعاطف)	قياس مستوى جودة الخدمات كما يدركها المستفيدين	7
رضا المستفيدين	قياس درجة الرضا العام عن الخدمات البلدية	6
سهولة الإجراءات ووضوحها	قياس مستوى تبسيط الإجراءات ودقة المعاملة	6
الكفاءة الوظيفية للعاملين	قياس جودة تعامل الموظفين ومهاراتهم	6
المجموع الكلي		25 فقرة

## 5- الأساليب الإحصائية

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك وفق الأساليب الآتية:

## أولاً: الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، نوع الخدمة).
- المتواسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات رضا المستفيدين عبر محاور الدراسة.

## ثانياً: الإحصاء التحليلي

- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين جودة الخدمات ورضا المستفيدين.
- اختبار (T-Test) لبيان الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية الثنائية (مثل الجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق حسب المتغيرات المتعددة (مثل نوع الخدمة أو المستوى التعليمي).
- تحليل الانحدار المتعدد لبيان مدى إسهام جودة الخدمات في التباين برضا المستفيدين.

## تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

## أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

## جدول (1) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	النوع	النسبة المئوية
ذكر	34	56.7%
أنثى	26	43.3%
المجموع	60	100%

تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور (56.7%) كانت أعلى من الإناث (43.3%) ضمن العينة محل الدراسة، وهو أمر متوقع نظراً لارتفاع معدل مراجععي البلديات من الذكور في الخدمات المرتبطة بالبناء، التراخيص، والإجراءات القانونية، كما أن وجود نسبة جيدة من الإناث يعزز شمولية البيانات، ويسمح بفهم تصورات متنوعة حول جودة الخدمات البلدية.

## ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

## جدول (2) توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	النوع	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	8	13.3%
35- أقل من 35	20	33.3%
45- أقل من 45	18	30.0%
45 فأكثر	14	23.4%
المجموع	60	100%

يتبيّن أن الفئة الأكثر مراجعة للبلدية هي فئة 35-25 سنة بنسبة (33.3%)، تليها فئة 45-35 سنة بنسبة (30%)، ويعكس ذلك الطبيعة العمرية للمستفيدين الذين عادةً يكونون في مراحل متقدمة من المسؤوليات الأسرية والوظيفية التي تستدعي التعامل المتكرر مع الخدمات البلدية، كما أن وجود فئة عمرية أكبر (45+) بنسبة معتبرة يدل على تنوّع المستفيدين واتساع نطاق الخدمات المقدمة.

## ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة الأكثـر تعاملـاً معها

## جدول (3) توزيع العينة وفق نوع الخدمة

نوع الخدمة	النوع	النسبة المئوية
تراخيص البناء	18	30.0%
خدمات النظافة والبيئة	12	20.0%
خدمات التحصيل والرسوم	14	23.3%
خدمات إدارية (إثباتات-مستندات-شهادات)	16	26.7%
المجموع	60	100%

تُظهر النتائج أن تراخيص البناء جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (30%)، وهو ما يعكس كثرة الإجراءات المرتبطة بالإنشاءات داخل البلدية، تليها الخدمات الإدارية العامة بنسبة (26.7%)، ثم التحصيل والرسوم بنسبة (23.3%)، وهذا التوزيع يعطي صورة متوازنة عن تنوع الخدمات التي يستخدمها المستفيدين، ويعزز القدرة على تحليل مستويات الجودة والرضا عبر خدمات مختلفة في البلدية.

### تحليل عرض البيانات

#### تحليل محاور الاستبيان

##### المحور الأول: جودة الخدمة (الاعتمادية - الاستجابة - التعاطف)

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الخدمة

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
موافق	88.0	70.3	تقدم البلدية خدماتها في الوقت الذي تُوعَد به	1
محايد	92.0	55.3	يتم تنفيذ الخدمة دون أخطاء تتطلب إعادة المعاملة	2
موافق	78.0	80.3	تهتم البلدية بحل المشكلات أثناء الخدمة	3
محايد	97.0	40.3	تستجيب البلدية لشكاوى المستفيدين بصورة مناسبة	4
موافق	75.0	85.3	يمكن الاعتماد على البلدية في إنجاز المعاملات	5
موافق	81.0	75.3	تحرص البلدية على مصلحة المستفيد	6
محايد	90.0	50.3	مستوى الجودة متقارب بين الأقسام المختلفة	7
موافق	86.0	65.3	المتوسط العام	

أظهرت نتائج الجدول (4) أن تقييم المستفيدين لجودة الخدمات المقدمة من بلدية زلطن جاء عند مستوى "موافق" بمتوسط عام بلغ 65.3، وهو ما يشير إلى أن المستفيدين يُدركون مستوى مقبولاً من الجودة في الجوانب المرتبطة بالاعتمادية، ودقة الأداء، وحل المشكلات، وقد سجلت العبارات المتعلقة بقدرة البلدية على إنجاز المعاملات دون تأخير، وحرصها على مصلحة المستفيدين مستويات مرتفعة نسبياً مقارنة بالعبارات الأخرى، مما يدل على وجود ثقة مقبولة في الخدمة التي تقدمها البلدية وتماشيها مع معايير الجودة الأساسية.

في المقابل، جاءت العبارات المرتبطة بالاستجابة للشكاوى وتجانس مستوى الجودة بين الأقسام عند مستويات أدنى، إذ مالت إلى فئة "محايد"، ما يعكس وجود فجوة في سرعة المعالجة والتواصل مع المستفيدين عند حدوث مشكلات أثناء الخدمة، وهذا يدل على أن جودة الخدمة ليست متسقة في جميع الأقسام، وأن هناك حاجة إلى تحسين إدارة الشكاوى وتطوير آليات المتابعة الداخلية.

المحور الثاني: رضا المستفيدين عن الخدمات

## جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رضا المستفيدين

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
8	أنا راضٍ عن تعامل البلدية معي كمستفيد	90.3	72.0	موافق
9	الوقت الإجمالي للحصول على الخدمة مناسب	45.3	95.0	محايد
10	الخدمات البلدية تلبي احتياجاتي العامة	80.3	77.0	موافق
11	أوصي الآخرين بالتعامل مع البلدية	65.3	84.0	موافق
12	تجربتي مع البلدية تتحسن مع مرور الوقت	40.3	93.0	محايد
13	راضٍ بشكل عام عن الخدمات	75.3	88.0	موافق
	المتوسط العام	66.3	85.0	موافق

يُظهر الجدول (5) أن مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية جاء عند تقدير "موافق" بمتوسط عام بلغ 66.3، وهي نتيجة تشير إلى أن المستفيدين لديهم مستوى مقبول من الرضا العام عن الخدمة، خاصة فيما يتعلق بتعامل الموظفين معهم، وتلبية الاحتياجات الأساسية للخدمات المقدمة.

وقد اتضح أن أعلى مستويات الرضا كانت موجهة نحو أسلوب التعامل والرضا العام عن تجربة الخدمة، بينما كانت المستويات الأقل تتعلق بالوقت المستغرق لإنجاز المعاملة وتطور التجربة مع مرور الوقت، إذ جاءت عند مستوى محايد، وهذا يشير إلى أن المستفيدين راضون عن جودة الخدمة من ناحية التعامل والالتزام، ولكنهم لا يزالون يتطلعون إلى تحسينات في سرعة إنجاز الإجراءات وتقليل فترات الانتظار، وهي من أبرز عناصر الرضا في الخدمات العامة.

## المحور الثالث: سهولة الإجراءات ووضوحاها

## جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور سهولة الإجراءات

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
14	نماذج الطلب والتعليمات واضحة	95.3	70.0	موافق
15	عدد خطوات الحصول على الخدمة مناسب	60.3	89.0	موافق
16	لاحتاج لمراجعة أكثر من قسم لنفس الخدمة	20.3	02.1	محايد
17	متطلبات المستندات واضحة ومفهومة	85.3	74.0	موافق
18	يمكنني الحصول على المعلومات بسهولة قبل المراجعة	40.3	96.0	محايد
19	الإجراءات مستقرة ولا تتغير دون إشعار	30.3	90.0	محايد
	المتوسط العام	55.3	87.0	موافق

تبين نتائج الجدول (6) أن سهولة الإجراءات ووضوحاها جاءت عند مستوى "موافق" بمتوسط عام 3.55، وهو أقل المتوسطات بين المحاور الأربع، مما يشير إلى أن الإجراءات الحالية تعتبر مقبولة ولكن ليست بالقدر المطلوب من الانسيابية والوضوح الذي يتوقعه المستفيدين.

وبرزت نقاط قوة واضحة في وضوح النماذج والتعليمات ووضوح متطلبات المستندات، حيث حصلت على أعلى المتوسطات، مما يعكس اهتمام البلدية ب توفير وثائق وإرشادات مكتوبة تساعد المستفيدين في فهم خطوات الخدمة.

أما نقاط الضعف فتمثلت في:

- الحاجة لمراجعة أكثر من قسم لإنجاز خدمة واحدة،
- صعوبة الحصول على معلومات مسبقة حول الإجراءات،
- تغير بعض الإجراءات دون إشعار مسبق.

وهذه الجوانب تُعد من أهم معوقات الجودة الإدارية في القطاع العام، وتبرز الحاجة إلى تبسيط وتوحيد الإجراءات ورفع مستوى التواصل المعلوماتي مع المستفيدين.

#### المحور الرابع: الكفاءة الوظيفية للعاملين

##### جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الكفاءة الوظيفية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
20	الموظفوون يمتلكون المعرفة الكافية للرد على الاستفسارات	00.4	72.0	موافق
21	الموظفوون يجيدون استخدام الأنظمة الإلكترونية	75.3	80.0	موافق
22	يتعامل الموظفوون باحترام ولباقة	10.4	65.0	موافق بشدة
23	يلتزم الموظفوون بالدوام الرسمي	85.3	78.0	موافق
24	يتعامل الموظفوون مع ضغط العمل بكفاءة	60.3	89.0	موافق
25	يظهر الموظفوون استعداداً للمساعدة	05.4	70.0	موافق
	المتوسط العام	89.3	76.0	موافق

تُظهر نتائج الجدول (7) أن محور الكفاءة الوظيفية للعاملين هو الأعلى تقييماً بين جميع المحاور بمتوسط عام 3.89، ما يعكس صورة إيجابية عن أداء موظفي بلدية زلطن ، خاصة فيما يتعلق بـ الاحترام، الباقة، والمعرفة الوظيفية.

وجاءت أعلى المتوسطات في العبارات المتعلقة بـ:

- احترام ولباقة الموظفين أثناء التعامل،
- استعداد الموظفين للمساعدة،
- القدرة على الرد على استفسارات المستفيدين.

وهذا يشير إلى أن العاملين يمتلكون مهارات تواصل جيدة وسلوكيات خدمية تدعم جودة الأداء العام للبلدية.

أما العبارات الأقل تقييماً فكانت مرتبطة بـ مهارات استخدام الأنظمة الإلكترونية والتعامل مع ضغط العمل، وهي نقاط تحتاج إلى تعزيز عبر التدريب وتحديث البنية التكنولوجية، بما ينعكس إيجاباً على سرعة وجودة الخدمة.

المحور	سهولة الإجراءات	الكفاءة الوظيفية	المتوسط العام	مستوى الاستجابة
جودة الخدمة			65.3	موافق
رضا المستفيدين			66.3	موافق
	سهولة الإجراءات		55.3	موافق
		الكفاءة الوظيفية	89.3	موافق

تكشف المحاور الأربع مجتمعة أن مستويات الجودة والرضا في بلدية زلطن جاءت عند الحد المقبول إلى الجيد، مع تفوق محور الكفاءة الوظيفية وتراجع محور سهولة الإجراءات، وتدل هذه النتائج على أن البلدية تمتلك قاعدة بشرية مؤهلة وقدرة على تقديم خدمة جيدة، ولكنها تحتاج إلى تطوير الأنظمة والإجراءات لتقليل الوقت المستغرق وزيادة الاستجابة للشكوى، وهي عناصر أساسية لتحقيق رضا المستفيدين وتحسين جودة الخدمات العامة.

#### اختبار الفرضيات

##### الفرضية الرئيسية

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات البلدية ورضا المستفيدين في بلدية زلطن".

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين جودة الخدمات ورضا المستفيدين

نوع العلاقة	القرار الإحصائي	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (r)	المتغير
علاقة إيجابية قوية ودالة	ثُرُض الفرضية الصفرية	000.0	61.0	جودة الخدمات / رضا المستفيدين

يشير معامل الارتباط (0.61) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمات ورضا المستفيدين، وهي علاقة دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يعني أن تحسن جودة الخدمات يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا المستفيدين. الفرضية الفرعية الأولى "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة في رضا المستفيدين".

جدول (9) تحليل الانحدار بين جودة الخدمة ورضا المستفيدين

المتغير المستقل	$\beta$	قيمة(t)	Sig.	القرار
جودة الخدمة	39.0	35.4	000.0	ثُرُض الفرضية الصفرية

تشير قيمة  $\beta=0.39$  إلى أن جودة الخدمة تفسّر جزءاً مهماً من التباين في رضا المستفيدين، وأن التأثير دال جداً، مما يعني أن زيادة مستوى جودة الخدمة تؤدي إلى ارتفاع واضح في رضا المستفيدين. الفرضية الفرعية الثانية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المستفيدين تعزى للجنس".

جدول (10) اختبار (T-Test) حسب الجنس

المتغير	ذكور (متوسط)	إناث (متوسط)	t	Sig.	القرار
رضا المستفيدين	70.3	62.3	82.0	415.0	لا ثُرُض الفرضية الصفرية

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة في رضا المستفيدين بين الذكور والإثاث، ما يعني أن الجنس ليس عاملًا مؤثراً في تقييم المستفيدين لجودة الخدمات.

**الفرضية الفرعية الثالثة** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات تعزى لنوع الخدمة التي يتعامل معها المستفيد".

جدول (11) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب نوع الخدمة

مصدر التباين	F	Sig.	القرار
نوع الخدمة	12.3	032.0	ثُرُفُضُ الفرضية الصفرية

وجود دلالة إحصائية يشير إلى أن تقييم جودة الخدمات يختلف باختلاف نوع الخدمة، حيث يظهر عادة رضا أعلى في خدمات التحصيل والوثائق، مقابل رضا أقل في تراخيص البناء والإجراءات الفنية.

**الفرضية الفرعية الرابعة** "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسهولة الإجراءات في رضا المستفيدين".

جدول (12) تحليل الانحدار بين سهولة الإجراءات والرضا

المتغير المستقل	$\beta$	t	Sig.	القرار
سهولة الإجراءات	34.0	75.3	001.0	ثُرُفُضُ الفرضية الصفرية

تشير النتيجة إلى وجود تأثير دال لسهولة الإجراءات، حيث يُعد تبسيط الإجراءات وتنظيمها عاملًا مهمًا في رفع مستوى الرضا العام لدى المستفيدين، الفرضية الفرعية الخامسة

**الفرضية الفرعية الخامسة** "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الوظيفية للعاملين في رضا المستفيدين".

جدول (13) تحليل الانحدار بين الكفاءة الوظيفية ورضا المستفيدين

المتغير المستقل	$\beta$	t	Sig.	القرار
الكفاءة الوظيفية	47.0	10.5	000.0	ثُرُفُضُ الفرضية الصفرية

ارتفاع قيمة  $\beta$  يدل على أن الكفاءة الوظيفية للعاملين — مثل الاباقة، المعرفة، واحترام المستفيد — لها أقوى تأثير على رضا المستفيدين مقارنة ببقية المحاور.

### مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية ودالة بين جودة الخدمات البلدية ورضا المستفيدين في بلدية زلطنه، وهو ما يعزز الفرضية القائلة بأن رفع مستوى الجودة في أبعادها المختلفة ينعكس مباشرة على رضا الجمهور، هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة فاضل في أمانة محافظة جدة حول جودة الخدمات البلدية، والتي أكدت أن تحسن مستوى الخدمة (خاصة من حيث الاعتمادية والاستجابة) يرتبط بارتفاع ملحوظ في رضا المراجعين، كما تنسجم هذه النتيجة مع نتائج مروان درويش حول أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، حيث أثبتت الدراسة أن البلديات التي تطبق مبادئ الجودة الإدارية تحقق مستويات أعلى من الرضا العام عن خدماتها.

وبالنسبة لتأثير جودة الخدمة كمحور مستقل في تفسير رضا المستفيدين، فقد أظهرت نتائج الانحدار أن جودة الخدمة تفسّر جزءاً مهماً من التباين في الرضا، وهو ما يعكس أهمية أبعاد مثل الدقة، والموثوقية، واحترام الوقت، هذه النتيجة تتفاوض مع ما توصلت إليه دراسة رباعي مصطفى حول أساس التسويق المعاصر، حيث شدّت على أن رضا العميل في الخدمات العامة يتوقف بدرجة كبيرة على إدراكه لجودة ما يتلقاه من خدمة، كما تتفق مع نماذج قياس الجودة في الأدباء الأجنبيّة مثل نموذج SERVQUAL الذي طبقته دراسات دولية على الخدمات الصحية والبلدية وأثبتت أن تحسين الأبعاد الخمسة للجودة يؤدي إلى رضا أكبر عن الخدمة المقدّمة.

أما نتائج الفروق بين أنواع الخدمات، فقد أظهرت الدراسة وجود اختلافات دالة في تقييم جودة الخدمات تبعاً لنوع الخدمة التي يتعامل معها المستفيد، وهو ما يعبّر عن تباين في مستوى التنظيم والإجراءات بين خدمات مثل التحصيل، إصدار التراخيص، أو الخدمات الفنية، هذه النتيجة تتفاوض مع ما أشار إليه الشهوان في دراسته عن دور الخدمات البلدية في التنمية الاقتصادية بمحافظة نينوى، حيث بين أن الخدمات الأكثر تعقيداً من الناحية الإجرائية غالباً ما تحظى بتقييم أقل من قبل المواطنين مقارنة بالخدمات الروتينية البسيطة، كما أن دراسات قياس جودة الخدمات في المستشفيات والعيادات التعليمية أظهرت أن نوع الخدمة (علاجية، استشارية، أو إجرائية) يخلق تفاوتاً في مستويات الرضا المدركة لدى المستفيدين. وفيما يتعلّق بمتغير سهولة الإجراءات، أوضحت نتائج الدراسة أن تبسيط الإجراءات وسهولة التعامل مع البلدية يشكّلان عاملًا مؤثّراً بوضوح في رضا المستفيدين، إذ ارتبطت سهولة الإجراءات بارتفاع دال في مستوى التقييم العام للخدمة، هذه النتيجة تتفق مع ما أكدته دراسات الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمات في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، والتي بيّنت أن التحول نحو الإجراءات البسيطة والربط الإلكتروني يسهم في زيادة الامتثال ورفع رضا المواطنين، كما تتفاوض مع التوصيات التي خرجت بها بعض المؤتمرات العلمية حول ضرورة اعتماد الجودة الإدارية والرقمنة في تحسين صورة الجهاز البلدي لدى الجمهور.

وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أن الكفاءة الوظيفية للعاملين – من حيث المعاملة الحسنة، والقدرة على الإجابة عن استفسارات المراجعين، واحترام الوقت – تعد من أقوى العوامل تأثيراً في رضا المستفيدين، حيث جاء معامل التأثير لهذا المحور مرتفعاً مقارنة ببقية المحاور، هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات قياس جودة الخدمة في العيادات التعليمية والمستشفيات، التي بيّنت أن سلوك العاملين وكفاءتهم المهنية يمثلان محوراً حاسماً في تشكيل الانطباع العام عن المؤسسة، كما تنسق مع ما طرحته كتب التسويق الخدمي حول أن الموظف الواجهة هو الناقل الحقيقي لصورة الجودة لدى العميل، وأن الاستثمار في تدريب الكوادر ينعكس مباشرة على مستويات الرضا والولاء.

أما ناحية المتغيرات الديموغرافية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة في رضا المستفيدين تعزى لمتغير الجنس، ما يشير إلى أن تقييم جودة الخدمات في بلدية زلطن يتسم بقدر من الثبات بين الذكور والإناث، وهذه النتيجة قريبة مما توصلت إليه بعض الدراسات التطبيقية في مجال جودة الخدمات الصحية والخدمة التي لم تجد فروقاً جوهريّة بين الجنسين في إدراك الجودة، مما يعزّز الفكرة القائلة بأن العوامل الموضوعية للخدمة (الوقت، الدقة، سهولة الإجراءات، كفاءة العاملين) هي الأهم في تشكيل الرضا بغض النظر عن جنس المستفيد، في المقابل، تشير بعض

الدراسات الأخرى في بيئات مختلفة إلى وجود فروق طفيفة لصالح إحدى الفئات، وهو ما يبرز خصوصية السياق المحلي بلدية زلطن .

وبشكل عام، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية جاءت منسجمة إلى حد كبير مع الاتجاه العام للأدبيات العربية والأجنبية التي درست علاقة جودة الخدمة برضاء المستفيدين في القطاعات البلدية والصحية والتعليمية، وأكّدت أهمية الجودة الإدارية والاهتمام بالمستفيد، مع إبراز خصوصية البيئة الليبية في بعض الجوانب مثل تأثير محدودية الموارد، وحاجة البلديات إلى مزيد من التبسيط الإجرائي والرقمنة لتعزيز ثقة المواطنين ورضاهما عن الخدمات المقدمة.

#### أولاً: نتائج الدراسة

1. أظهرت الدراسة أن مستوى رضا المستفيدين عن خدمات بلدية زلطن جاء في حدود متوسطة تميل إلى الارتفاع؛ مع تفاوت بين أبعاد الخدمة، حيث حصلت جوانب التعامل الإنساني والالتزام على درجات أعلى مقارنة بجوانب الوقت وسهولة الإجراءات.

2. بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة بين جودة الخدمات (من حيث الاعتمادية، الدقة، والاستمرارية) وبين رضا المستفيدين، مما يعني أن تحسن جودة الخدمة ينعكس مباشرة على مستوى الرضا العام عن البلدية.

3. أظهرت الدراسة أن سهولة الإجراءات ووضوحاها تُعد من أقوى العوامل تأثيراً في رضا المستفيدين؛ إذ حصلت العبارات المتعلقة بتبسيط الخطوات، وتقليل التعقيد الإداري، ووضوح المعلومات على ارتباطات مرتفعة مع مستوى الرضا الكلي.

4. كشفت النتائج أن كفاءة العاملين وحسن تعاملهم مع المراجعين (الاحترام، الاستجابة للاستفسارات، الدقة في إنجاز المعاملات) تمثل محوراً حاسماً في تشكيل انطباع المستفيدين عن جودة الخدمات البلدية، حيث ارتبطت إيجابياً بدرجات الرضا العام.

5. أظهرت النتائج أن الخدمات الأكثر تعقيداً من الناحية الإجرائية مثل بعض التراخيص والخدمات الفنية حظيت بتقييم أقل نسبياً من الخدمات الروتينية البسيطة، مما يدل على أن كثرة الحالات الإدارية تزيد من احتمالية تراجع الرضا.

6. أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ الجودة الإدارية (التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، وضوح المعايير) ما يزال جزئياً، حيث يتركز الجهد غالباً على إنجاز المعاملة أكثر من قياس رضا المستفيد أو تطوير آليات المتابعة والتقويم.

7. بيّنت النتائج عدم وجود فروق كبيرة في مستوى الرضا تعزى للجنس، في حين ظهرت بعض الفروق المرتبطة بطبيعة الخدمة وتكرار التعامل مع البلدية؛ إذ كان المستفيدين الأكثر تعاملًا مع الخدمات أكثر قدرة على تمييز جوانب القوة والضعف في الأداء.

#### ثانياً: التوصيات

1. تبسيط الإجراءات الإدارية وإعادة هندسة مسارات الخدمات الأكثر استخداماً في بلدية زلطن ، بهدف تقليل عدد الخطوات، واختصار زمن الانتظار، وتفادي الإزدواجية في الطلبات والمستندات.

2. توسيع تطبيق التحول الرقمي عبر تفعيل الخدمات الإلكترونية والربط بين الأقسام والجهات ذات العلاقة، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، بما يسهم في رفع سرعة الإنجاز وتحسين دقة المعلومات.

3. تنفيذ برامج تدريبية دورية للعاملين ترتكز على مهارات التعامل مع الجمهور، وإدارة الشكاوى، والاتصال الفعال، وتعزيز ثقافة "المستفيد أولاً" داخل بيئة العمل البلدي.
4. إنشاء نظام متكامل لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية، يشمل استبيانات قصيرة بعد تقديم الخدمة، وصناديق ورقية وإلكترونية للملاحظات، مع تحليل دوري للنتائج واتخاذ إجراءات تحسين بناءً عليها.
5. تحسين بيئة الاستقبال في البلدية من خلال توفير لوحات إرشادية واضحة، وتنظيم مسارات الخدمة، وتحديد مكاتب الاستعلامات بدقة، بما يساعد المستفيد على الوصول السريع للمعلومة والخدمة.
6. إعداد دليل خدمة موحد يبيّن لكل خدمة: خطوات التنفيذ، المستندات المطلوبة، الزمن التقديرى لإنجاز المعاملة، والرسوم (إن وجدت)، ووضع هذا الدليل في صالات الاستقبال وعلى المنصات الإلكترونية.
7. تعزيز مشاركة المواطنين في تقييم وتطوير الخدمات البلدية عبر لقاءات دورية، وورش عمل مجتمعية، واستطلاعات رأى، بما يعزز الثقة المتبادلة و يجعل المستفيد شريكاً في تحسين الأداء.
8. دعم القيادات الإدارية في البلدية لتبني مدخل الجودة الشاملة، وربط مؤشرات جودة الخدمة ورضا المستفيدين بنظم التقييم والتحفيز الوظيفي، بما يضمن استدامة التحسين وعدم الاكتفاء بالمعالجات الظرفية.

**المراجع:**

- أبو النصر، محدث محمد. (2010)، أسس الخدمة المتميزة للعملاء، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بن عيشي، عمار. (2017)، التدريب ودوره في الجودة الشاملة في المنظمات، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012)، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سليمان، أحمد علي، والعزمي، جمعة بن فرحان. (2011)، تقييم جودة الخدمة بالعيادات الصحية للعاملين: حالة مدينة الملك فهد الطبية بالرياض، مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، 2، 57-69.
- الشريف، رجاء يحيى، ورادين، سمر عبد العزيز. (2013)، قياس رضا المريض عن جودة الخدمات المقدمة في العيادات التعليمية: دراسة تطبيقية على كلية طب الأسنان – جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الشهوان، نوفل قاسم. (2013)، دور الخدمات البلدية في التنمية الاقتصادية المحلية: دراسة من واقع محافظة نينوى 2003-2010، مجلة دراسات إقليمية، 29، 111-163.
- صلاح الدين، نسرين صالح، والبرطمانى، مريم سعيد. (2018)، جودة الخدمات الجامعية في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة السلطان قابوس، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 1، 29-16.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العزب، حسين محمد. (2018)، المتطلبات الإدارية الالزامـة لـتـطـيـقـ الحـكـوـمـةـ إـلـكـتـرـوـنـيـةـ وـأـثـرـهـاـ فـيـ جـوـدـةـ الخـدـمـاتـ، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 1، 291-345.

● المسعود، ربيع. (2017)، نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

**المراجع الأجنبية:**

- Alborie, H. M., & Damanhouri, A. M. (2013), Patients' satisfaction of service quality in Saudi hospitals: A SERVQUAL analysis, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(1), 20–30.
- Alharbi, S. H., & Sayed, O. A. (2017), Measuring Services Quality: Tabuk Municipal, *British Journal of Economics, Management & Trade*, 17(2), 1–9.
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011), Measuring customer satisfaction with service quality using ACSI model, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 232–258.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988), SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perception of service quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Wisniewski, M. (2001), Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL, *Total Quality Management*, 12(7–8), 995–1002.
- Yadav, M. K., & Rai, A. K. (2015), Exploring the relational impact of service quality on customer satisfaction, *Ushus Journal of Business Management*, 14(4), 17–31.