



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة والسياسات العامة

التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية و تأثيرها على

جودة الخدمة المقدمة للمسافرين

**Challenges facing the management of Palestinian border
crossings and their impact on the quality of service provided
to travelers**

إعداد:

موفق جبريل خليل عقيل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2021 \ 2022م

إِسْتِهْلَال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ لِيُحْيُوا

فَسِيرِي اللَّهُمَّ عَلَيْكُمْ وَرَسُولِي وَالْمُؤْمِنُونَ

التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية و تأثيرها على

جودة الخدمة المقدمة للمسافرين

Challenges facing the management of Palestinian border crossings and their impact on the quality of service provided to travelers

إعداد الباحث:

موفق جبريل خليل عقيل

بإشراف:

د. يونس إبراهيم جعفر

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2022/6/15

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة		
	مشرفاً ورئيساً	د. يونس جعفر	1
زينا فهد 18.7.2022	ممتحناً داخلياً	أ. د. نيا ب جرار	2
د. محمد هلسة 17.7.2022	ممتحناً خارجياً	أ. د. محمد هلسة	3

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه موفق جبريل خليل عقيل؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: **التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية و تأثيرها على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين**. وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: موفق جبريل خليل عقيل

الرقم الجامعي: 0330011920004

التوقيع:

التاريخ:

الإهداء

إلى من أحببته وتعلقت به ولم يغب عن خاطري ... جدي رحمه الله

إلى من حملتني وتحملتني ... وراهننت علي ... إلى أُمي ...

إلى من منحني كل ما لديه من حب ... وجل ما لديه من عطاء... إلى أبي ...

إلى من أفخر بهم على الدوام... وأحبهم بكل الأحوال ... أخواني وأخواتي ...

إلى كل من تركوا في روحي بصمة جميلة... عمي وعماتي ...أخوالي وخالاتي

إلى أصدقائي وزملاء دراستي

إلى كل أطفال العالم... وأطفال فلسطين...إلى من توفأها الله وبقيت في وجداننا... تالا

أهديكم ثمرة جهودي على هذه الرسالة...

الباحث

موفق عقيل

شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد، وإلى من تعلمت منه أن ثمرة النجاح لا بد أن تزهر بالصبر والمثابرة، وأنه لا للمستحيل في سبيل الوصول لما نصبو إليه، الذي بذل كل ما في وسعة لتكون رسالتي كما يليق، الذي لم يبخل في تقديم كل الدعم والعون في كل الأوقات، وبكل صبر ومحبة

إلى الدكتور يونس جعفر مشرفي على هذه الرسالة.

وأقدم بوافر الاحترام والتقدير لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء. إلى أساتذتي الأعزاء الذين لم يبخلوا علينا في علمهم طوال فترة الدراسة، فكانوا قناديل تنير دروبنا، إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، وطاقم الهيئة الإدارية، لكم مني جميعاً كل الحب والعرفان.

الشكر كل الشكر لكل من ساندني وساعدني لاتمام هذا البحث الشكر للأصدقاء الأوفياء الشكر لمنارات العلم الذين لم يبخلوا علي بعلمهم ومعرفتهم وجهدهم الشكر الجزيل لكم جميعاً أدامكم الله منارة للعلم وسندا لطلابه.

الباحث

موفق عقيل

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وتأثيرها على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة للمعابر والحدود والبالغ عددهم تقريباً (800) موظفاً وموظفة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة لتمثل مجتمع الدراسة وبلغت (260) مبحوثاً من موظفي الإدارة العامة للمعابر من موظفين ومدراء مدنيين وعسكريين، ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير للتحديات السياسية التي تواجه الإدارة العامة للمعابر الحدودية على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين من حيث السيطرة الاسرائيلية على المعابر وقلة الصلاحيات الفلسطينية، وكذلك وجود تأثير للتحديات الإدارية التي تواجه الإدارة من حيث تعدد الإدارات العاملة تحت هرمها حيث يعد التنسيق بين هذه الإدارات من أبرز التحديات المؤثرة على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين، وكذلك وجود تأثير للتحديات الاقتصادية التي تواجه الإدارة على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين.

وكان من أهم توصيات الدراسة: استقطاب مصادر تمويل متعددة وجديدة، ادخال وسائل تكنولوجيا عصرية وفعالة واستحداث أنظمة الكترونية يمكن لها أن تنظم تدفق المسافرين للمعبر عند استخدامها، تحسين مستوى واليات التنسيق بين الإدارات المختلفة، تعزيز المعبر بعناصر جديدة ومؤهلة ومدربة، وادخال أسس رقابة فعالة.

الكلمات المفتاحية: التحديات، جودة الخدمة، الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية.

Abstract

The study aimed to know the challenges facing the management of Palestinian border crossings and their impact on the quality of service provided to travelers. 800) male and female employees, and the sample was chosen in a simple random way to represent the study population and amounted to (260) respondents from the employees of the General Administration of Crossings, including civil and military employees and managers, and then the data was analyzed using the SPSS statistical analysis program. One of the most important results of the study was the existence of an impact of the political challenges facing the General Administration of Border Crossings on the quality of services provided to travelers in terms of Israeli control over the crossings and the lack of Palestinian powers, as well as the existence of an impact on the administrative challenges facing the administration in terms of the multiplicity of departments operating under its hierarchy. Administrations are among the most prominent challenges affecting the quality of services provided to travelers, as well as the impact of the economic challenges facing the administration on the quality of services provided to travelers . Among the most important recommendations of the study were: Attracting multiple and new sources of funding, introducing modern and effective technological means and developing electronic systems that can regulate the flow of travelers to the crossing when used, improving the level and mechanisms of coordination between different departments, strengthening the crossing with new, qualified and trained elements, and introducing effective control foundations.

Keywords: challenges, quality of service, general management of Palestinian crossings and borders.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	استهلال
ج	قرار لجنة المناقشة
د	التفويض والإقرار
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	الملخص باللغة العربية
ح	Abstract
ط	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
6-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	فرضيات الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	حدود الدراسة ومحدداتها
6	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة
56-7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
49-7	الإطار النظري
56-50	الدراسات السابقة
67-57	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
57	منهجية الدراسة
57	مجتمع الدراسة وعينتها
59	أدوات الدراسة وخصائصها
65	متغيرات الدراسة

66	إجراءات تنفيذ الدراسة
67	المعالجات الإحصائية
103-68	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
72	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
76	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
85	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
121-104	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
104	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
105	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
111	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
1123	التوصيات والمقترحات
115	المراجع باللغة العربية
119	المراجع باللغة الإنجليزية
120	المواقع الإلكترونية
122	ملحق رقم 1
132	ملحق رقم 2
133	ملحق رقم 3
137	ملحق رقم 4

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
58	توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية	1.3
62	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية مع الدرجة الكلية للبعد التابعة له (ن=20)	2.3
63	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين مع الدرجة الكلية للبعد التابعة له (ن=20)	3.3
64	معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا موزعة حسب المقياس والبعد	4.3
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	1.4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحديات السياسية	2.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحديات المالية	3.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحديات الإدارية	4.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	5.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستجابة	6.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتمادية	7.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الملموسية	8.4
76	قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري	9.4
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وأثرها النسبي على المتغير التابع الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين	10.4
77	الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة بأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والمتنبأ بها الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين	11.4
77	قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري	12.4
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وأثرها النسبي على المتغير التابع الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين	13.4
79	الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة بأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والمتنبأ بها الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين	14.4
81	قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري	15.4
81	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وأثرها النسبي على المتغير التابع الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين	16.4
81	الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة بأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والمتنبأ بها الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين	17.4
83	قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري	18.4
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وأثرها النسبي على المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للمسافرين	19.4
85	الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة	20.4

	أبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والمنتبأ بها جودة الخدمة المقدمة للمسافرين	
86	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس	21.4
87	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	22.4
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	23.4
89	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	24.4
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	25.4
91	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية للدرجة الكلية، تبعاً لمستويات المؤهل العلمي	26.4
92	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	27.4
92	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	28.4
94	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير جهة العمل	29.4
95	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس	30.4
96	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	31.4
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	32.4
98	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	33.4
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	34.4
100	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية للدرجة الكلية، تبعاً لمستويات المؤهل العلمي	35.4
101	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	36.4
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	37.4
103	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير جهة العمل	38.41

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
122	أداة الدراسة قبل التحكيم	أ
32	قائمة المحكمين	ب
133	أداة الدراسة بعد التحكيم	ت
137	كتاب تسهيل المهمة	ج

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. المقدمة

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

2.1 فرضيات الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 حدود الدراسة ومحدداتها

6.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائي

7.1 متغيرات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1. المقدمة

تمتلك الحدود والمناطق الحدودية خصوصية واهمية كبيرة لكل دول العالم، فهي أحد معايير السيادة، وعندما تفرض الدولة سيطرتها على حدودها، فانها بذلك تبسط سيادتها وتحكمها المطلق في اهم أركانها، كما انها تعد بوابة أي دولة نحو العالم الخارجي.

تعتبر الحدود أيضا من أهم المواقع الاستراتيجية للدول، فهي المنفذ الذي يتم من خلاله التبادل التجاري وإدخال السلع والبضائع للدولة، وكذلك فهي البوابة والمعبر الذي يتم من خلاله تنقل المواطنين من وإلى الدولة، ومن هذا المنطلق اكتسبت الحدود أهمية خاصة حيث انها قد تكون مصدرا للتهريب والاضرار بالدولة إذا لم يتم فرض السيطرة الكافية عليها.

تعمل الدول على تعزيز رقابتها واشرافها على معابرها الحدودية بأشكالها المختلفة، سواء كانت البرية، البحرية، أو الجوية لأن ذلك من شأنه أن يساعد على عملية التنظيم والإدارة لهذه المواقع الهامة، وهذا يساعد على رفع مستوى المعابر الحدودية لتكون الواجهة المشرفة للدولة، وجاذبة للسياح والمستثمرين من خلال رفع جودة الخدمات وتسهيل الإجراءات المرورية وتسريعها من جهة، وأن تعمل على منع كل أشكال التهريب والفساد وفقدان الثروات واستنزافها من جهة أخرى.

غالبا يقع المعبر عند حدود الدول البرية وتديره الدولتان التي يوصل بينهما المعبر. لهذا تختلف اجراءات إدارة المعبر بين الدول، فقد يتم التفتيش لمنع دخول الأسلحة أو المخدرات مثلا أو اثبات الشخصية أو الجنسية من خلال إظهار جواز السفر أو بطاقة إثبات الشخصية. أو قد يكون العبور بسيط لدرجة أن الحدود تختفي في بعض الأحيان، وخير مثال على ذلك الكثير من معابر سويسرا ومنطقة الشنغل. (شهيد، 2018)

إضافة لذلك فإن المعابر والحدود يمكن لها أن تساعد الدولة على تحقيق الكثير من الأهداف، سواء كانت سياسية من خلال رفع مستوى العلاقات مع الدول، أو اقتصادية من خلال الاهتمام بالتجارة والاستثمارات وتبادل الخبرات وغيرها، وهناك الهدف الذي يشترك فيه الجميع وهو الحفاظ على الأمن القومي للدولة والدول المجاورة أيضا، حيث ان الجميع يسعى للتعاون والتكاتف لضبط

الأمن ومنع تهريب الأسلحة والبشر وغيرها من أوجه التهريب على الحدود، خصوصاً ضمان استمرار العمل بالرغم من كافة المخاطر والتهديدات كما حصل خلال جائحة كورونا. تطمح المنظمات الخدمية إلى التقدم والتطور في طرق تقديم وعرض الخدمات وتنويعها وتحسين جودتها، وذلك باستخدام تقنيات تؤثر على الزبائن، إضافة لاستخدام وسائل لقياس مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة إليهم. (سعد الله، 2018)

بناء على ما تقدم؛ تجدر الإشارة إلى أهمية المنافذ الحدودية، وأهمية العمل على رفع جودة الخدمات المقدمة للمسافرين والتجار ومرتادي المنافذ الحدودية بشكل عام، والتركيز على معايير جودة الخدمة مثل الشفافية وسرعة الأداء والأهلية وغيرها من المعايير، لأن ذلك من شأنه أن يعود على الدولة بالكثير من المنافع والفوائد مثل تحسين الاقتصاد، ورفع نسبة السياحة، والحفاظ على الأمن القومي وغيرها.

1.1 مشكلة الدراسة

نظراً للتطور والتقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي العالمي الحاصل في كافة المجالات، والزيادة الهائلة في حركة المسافرين، وتقلهم بين أرجاء العالم لأغراض السياحة والتجارة وطلب العلم وغيرها، برزت الحاجة الملحة لتطوير المعايير الفلسطينية لتواكب بذلك هذه الزيادة في عدد المسافرين والتطور العالمي الحاصل في المرافق الحدودية، وتأهيل المعايير الفلسطينية لتكون قادرة على القيام بمهامها بالشكل الجيد وبأفضل وأسرع شكل ممكن طبقاً لمعايير جودة الخدمة.

إن إدارة وتنظيم المنافذ الحدودية في زمننا الحالي هو أمر غاية في الأهمية، نظراً لما تتمتع به هذه المنافذ بأهمية استراتيجية، فيمكن لها أن تكون باباً محكم السيطرة والرقابة، وبالتالي الحفاظ على أمن واستقرار البلاد، خصوصاً في ظل التطور التكنولوجي الهائل والذي يتم استغلاله في عمليات التهريب والعمليات غير القانونية، وفي حال لم يتم بسط السيطرة عليها بالقدر الكافي فإن الخسائر للدولة لا يمكن أن يتم تصورها ولا تداركها إن تم فقدان السيطرة على الحدود.

بالنظر إلى الواقع الفلسطيني وخصوصاً بما يتعلق بالسيطرة على المعابر الحدودية، نجد أن الاحتلال الإسرائيلي يحكم السيطرة على المعابر، يتحكم أيضاً في ساعات عملها، ويقوم أيضاً في بعض الأحيان بعمليات فحص وتدقيق المسافرين الفلسطينيين ببطء شديد، الأمر الذي من شأنه

أن يؤدي إلى ازدحام المسافرين عبر المعبر خصوصا في أوقات الصيف، حيث الحرارة المرتفعة، والأجواء اللاهبة وهو ما يؤدي المسافرين وخصوصا الأطفال والمرضى وكبار السن منهم. وتتخلص المشكلة البحثية بتسليط الضوء على أهمية المعبر الحدودي بين فلسطين والأردن، كونه المعبر والمنفذ الوحيد الذي يربط سكان الضفة الغربية بالعالم الخارجي، ودوره في عملية تسهيل حركة المسافرين عبره، كذلك تحديد التحديات التي تواجهها ادارة المعابر والحدود من نواح مختلفة، كالناحية السياسية والاقتصادية والادارية وغيرها، ودراسة تأثير هذه التحديات في جودة الخدمات المقدمة للمسافرين عبر هذه الادارة.

ومن هنا يأتي دور هذه الدراسة في شرح وتوضيح هذه التحديات واسبابها واثارها وكيفية ايجاد حلول للتخلص منها او تقليل اضرارها على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر الحدود الفلسطينية الاردنية، حيث توضح هذه الدراسة ايضا انواع التحديات وأثرها على الية الاجراءات العملية التي تهدف الى تقديم أفضل خدمة للمسافرين عبر معبر الكرامة الحدودي.

وبناء على ما تقدم؛ تتلخص مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما هي التحديات التي تواجه الادارة العامة للمعابر الحدودية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين؟

وينبثق عن هذا التساؤل الاسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى التحديات السياسية، الإدارية والاقتصادية التي تواجه ادارة المعابر الحدودية.
- ما مستوى الاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.
- ما مستوى الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.
- ما مستوى الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.
- ما هو تأثير التحديات (بأبعادها) التي تواجه ادارة المعابر الحدودية على جودة الخدمة (بأبعادها) المقدمة للمسافرين.

2.1 فرضيات الدراسة

الفرض الرئيس الأول: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحديات التي تواجه ادارة المعابر الحدودية الفلسطينية وجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

وينبثق عن الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية:

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحديات السياسية، الاقتصادية والادارية التي تواجه ادارة المعابر الحدودية الفلسطينية وجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحديات التي تواجه ادارة المعابر الحدودية الفلسطينية والاستجابة، الاعتمادية والملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

الفرض الرئيس الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المبحوثين حول التحديات التي تواجه ادارة المعابر الحدودية الفلسطينية واثرها على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، جهة العمل مدني /عسكري).

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- بيان التحديات (السياسية، الادارية، المالية) التي تواجه ادارة المعابر الحدودية.
- توضيح أبعاد جودة الخدمة.
- بيان مستوى جودة الخدمة (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة) المقدمة للمسافرين.
- معرفة تأثير التحديات (السياسية، الادارية، المالية) التي تواجه ادارة المعابر الحدودية على جودة الخدمة (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية) المقدمة للمسافرين.

1.4 أهمية الدراسة :

الاهمية النظرية: تكمن اهمية الدراسة البحثية في ندرة الدراسات حول هذا الموضوع عامة وكذلك - حسب علم الباحث - عدم وجود دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع وهو دور الادارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية، واهم التحديات التي تواجهها، وتأثيرها في جودة الخدمة المقدمة للمسافرين ولتكون حجر أساس تستند عليه الدراسات القادمة التي سنتناول المعابر الحدودية

الفلسطينية الاردنية، وقد يتم الاستفادة منها وخاصة من قبل الخبراء والمختصين والقادة وصناع القرار.

وقد يستفيد ايضا من هذه الدراسة جميع الافراد العاملين في القطاع الحكومي عامة والطواقم العاملة في هذه الادارة خاصة، حيث من الضروري ان يتمتع كل شخص منهم بالقدر الكافي من المعلومات الضرورية التي تتعلق بمكان عمله الاساسي، كما ويستفيد منها عامة الناس الذين لديهم رغبة في معرفة تحديات العمل الموجودة في هذه الادارة.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة قد تساهم في اعطاء اعطاء صورة واضحة للقارئ حول الواقع الحدودي الذي تعيشه دولة فلسطين والذي تسعى من خلاله الى التميز في انشاء نقطة حدودية متطورة وتليق بالمواطن الفلسطيني وبكل الزوار الذين يأتون ضيوفا على فلسطين.

الاهمية العملية: تقوم هذه الدراسة بالبحث في واقع التحديات التي تواجه ادارة المعابر ومدى تأثيرها على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين، كما وتعمل على بيان انواع التحديات التي تواجه ادارة المعابر، وتوضيح الامور المتعلقة بجودة الخدمة وأبعادها الأساسية، اضافة الى أنها قد تساهم في اقتراح الحلول المناسبة والواقعية والتي من شأنها أن تساهم في تحسين الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعبر، والتي قد يتم من خلالها تحسين صورة المعبر الذي يعد بوابة فلسطين أمام مواطنيها والسياح القادمين اليها.

ومما تجدر الاشارة اليه أن التغلب على التحديات المؤثرة على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين التي سيتم توضيحها في هذه الدراسة قد تساهم في تأهيل هذا المعبر ليكون معبر الدولة الفلسطينية المستقلة مستقبلا.

5.1 حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على الاشخاص العاملين في الادارة العامة للمعابر والحدود في الضفة الغربية (اداريين وامنيين).

- الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة على الادارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية " معبر الكرامة ".

- الحدود الزمانية: ستطبق هذه الدراسة في العام الجامعي 2021م.

- الحدود الموضوعية: دراسة تأثير التحديات (السياسية، الادارية، والمالية) التي تواجه ادارة المعابر الحدودية الفلسطينية على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

6.1 المصطلحات وتعريفها اجرائيا:

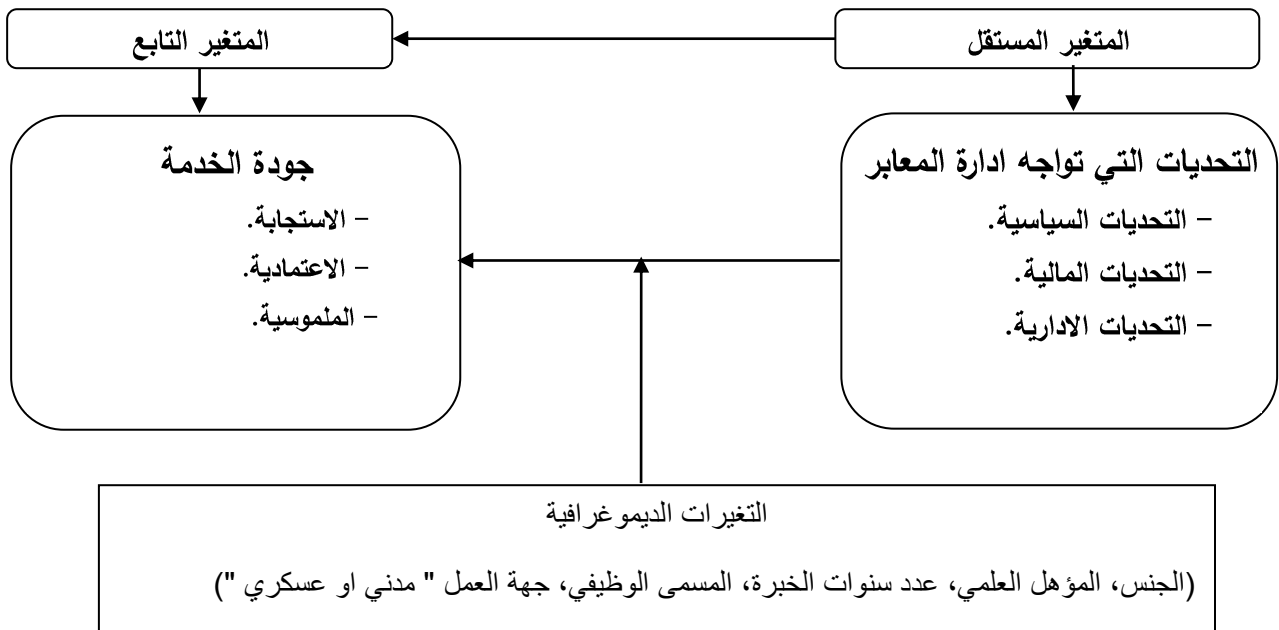
- التحديات: هي تطورات او متغيرات او مشكلات او صعوبات او عوائق نابعة من البيئة المحلية او الاقليمية او الدولية. (محمد، 2018)

- الجودة: عرفها جونسون بانها القدرة على تحقيق متطلبات الجماهير بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم التام عن الخدمة التي قدمت لهم. (عطية، 2015).

- جودة الخدمة: مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات الزبائن بالإضافة الى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على اشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة. (سعد الله ، 2017).

7.1 متغيرات الدراسة :

قام الباحث: بدراسة أثر التحديات التي تواجه ادارة المعابر والحدود الفلسطينية كمتغير مستقل، وجودة الخدمات كمتغير تابع، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي، لبيان العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.



الفصل الثاني

الاطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري و الدراسات السابقة و التعقيب عليها :

تم في هذه الدراسة تسليط الضوء على الواقع الحدودي الفلسطيني، وجودة الخدمات المقدمة للمسافرين، مع إعطاء لمحة تاريخية عن معبر الكرامة الحدودي وواقعه الحالي. حيث أن الإدارة العامة للمعابر والحدود هي واحدة من المؤسسات الحكومية والمسؤولة عن إدارة العمل على المعابر الفلسطينية، وتضم في هيكلتها عددا كبيرا من الموظفين المدنيين والعسكريين من أبناء دولة فلسطين، والقطاع الخاص والقطاع العام، لتسيير العمل اليومي على كافة المعابر (المسافرين، والحركة التجارية) في المحافظات الجنوبية والشمالية، وبقيت المعابر تعمل بهذه الطريقة حتى عام (2006)، حيث اصدر فخامة الرئيس محمود عباس مرسوما رئاسيا بإنشاء الإدارة العامة للمعابر والحدود، وتبعيتها لمسؤوليته المباشرة نظرا لأهميتها، وحساسية الوضع السياسي، والتواجد الإسرائيلي على المعابر. (وفا، 2006)

تمارس الإدارة العامة للمعابر والحدود العديد من المهام الحيوية، تطبيقا للقوانين والأنظمة والمعايير الصادرة عن الوزارات، والمؤسسات الحكومية المختلفة المتعلقة بالمعابر ونقاط الحدود، وإدارة تدفق البضائع والأفراد في جميع المعابر ونقاط الحدود وفقاً للقانون، والتأكد من تطبيق القوانين والأنظمة التي تمنع دخول أو خروج الأشخاص والبضائع في المعابر والنقاط الحدودية. كما تقوم بجمع الضرائب والجمارك والرسوم المستحقة وتوريدها إلى وزارة المالية، وتطبيق القوانين والاتفاقيات الدولية السارية بخصوصها.

تركز هذه الدراسة بشكل أساسي على الجانب العملي للإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية في معبر الكرامة الحدودي، من حيث استعراض النصوص التي تنظم طريقة عملها والاجراءات المتبعة فيها، وتحليلها مع إبراز أهم التحديات التي تواجه هذه الإدارة في تقديم افضل جودة ممكنة من الخدمات للمسافرين عبرها ومدى تأثير هذه التحديات على جودة هذه الخدمات بشكل عام.

المبحث الأول: التحديات

إن مفهوم التحديات يندرج تحت بند العقبات والصعوبات التي تواجه المؤسسات، فمنهم من يبحث في التحديات السياسية، الاقتصادية الاجتماعية وغيرها، حيث أن مفهوم التحدي في اللغة على أنه المباراة أو المباراة. واصطلاحاً فقد ورد في العديد من الدراسات المختلفة حيث عرفه (حامد، 2015) على أنه: التطورات أو المتغيرات أو المشكلات أو الصعوبات أو العوائق النابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية، ويلزم أن تواجهها الدولة حتى لا يؤثر ذلك في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التخصصية. ويمكن تعريفها على أنها مجموعة الصعوبات التي قد تحول دون تنفيذ وتحقيق الأهداف المرسومة للمنفذ سواء كان الحكومة أو المنظمة أو الشخص، وتتعدد أنواع ومصادر هذه التحديات والصعوبات.

مفهوم الحدود الجغرافية:

كما تعرف الحدود الجغرافية اصطلاحاً حسب تعريف القانون الدولي بأنها: خطوط ترسم على الخرائط لتبين الأرض التي تمارس فيها الدولة سيادتها والتي تخضع لسلطانها والتي لها وحدها حق الانتفاع بها واستغلالها، وتعين هذه الحدود من الأهمية بمكان إذ عندما تبدأ سيادة الدولة صاحبة الإقليم وتنتهي سيادة غيرها. (زعرى ، 2013)

ويمكن تعريف الحدود على أنها: عبارة عن خط فاصل تتعدد أشكاله تفصل بين منطقتين أو دولتين، بحيث يكون هذا الخط نقطة بداية سيطرة الدولة على هذه المساحة وممارستها للسيادة والحكم ونقطة انتهاء سيطرة الدولة المتاخمة لها وتتعدد أشكال الحدود فمنها البرية، الجوية والبحرية بالإضافة إلى تمتعها بالموافقة الدولية والعالمية والتي بدورها تشرعها وتعترف بها.

مفهوم المعابر الحدودية:

تعتبر المعابر الحدودية من أكثر المواقع الاستراتيجية للدولة، لما لها من أهمية وخصوصية مميزة، ولذلك فإنه لا بد من تبيان المقصود من هذا المفهوم بشكل واضح حيث يمكن تعريفه على أنه: مكان على الحدود بين دولتين حيث يمكن للأشخاص العبور وفحص جوازات سفرهم والممرور عبر الجمارك. (Dictionary, 2021)

ويمكن تعريف المعبر الحدودي على أنه: ذلك المكان الجغرافي الذي يتم من خلاله مغادرة الأشخاص والأشياء من دولة أو إقليم ما إلى دولة أو إقليم آخر ويتم فيه تدقيق الأوراق الثبوتية كجوازات السفر والبطاقات الشخصية وأي أوراق رسمية أخرى و يتم فيه إجراءات تفتيش الامتعة والحقائب والأشخاص لمنع القيام بأي عمليات تهريب أو أي أفعال أخرى مخالفة للقانون عبر الحدود.

الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية:

نبذة عن الإدارة العامة للمعابر والحدود :

تعتبر الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية، الجهة الحكومية التي تعمل على إدارة العمل على المعابر والمنافذ الحدودية الفلسطينية، والتي كانت تتبع سابقاً إلى وزارة الداخلية الفلسطينية، وتحتوي الإدارة العامة في داخلها على عدد كبير من الموظفين المدنيين والعسكريين سواء الموظفين العموميين الذين يتبعون إلى الحكومة الفلسطينية، أو الموظفين من القطاع الخاص الذين يعملون داخل المعابر الفلسطينية، لتسهيل وتسيير العمل على كافة المعابر وخدمة المسافرين وتسهيل سفرهم، إضافة إلى تسيير العمل على المعابر التجارية في جميع المحافظات الشمالية منها والجنوبية.

استمر العمل بهذا النظام على المعابر حتى عام 2006 حتى اصدر فخامة الرئيس محمود عباس مرسوماً رئاسياً يقضي بإنشاء الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية، إضافة إلى أن تكون هذه الإدارة تابعة لمسؤوليته المباشرة وذلك لأهمية هذه الإدارة، وحساسية الوضع السياسي الفلسطيني، بالإضافة إلى التواجد الإسرائيلي على المعابر. (وفا، 2006)

أهداف الإدارة العامة للمعابر والحدود :

كما تم الحديث آنفاً فإن الإدارة من أهم المؤسسات الفلسطينية ولها الكثير من الأهداف والمهام، وسيتم توضيحها على النحو الآتي: (وفا، 2006)

1- ضمان تسهيل وتنظيم حركة المسافرين والبضائع من خلال تقديم الخدمات الملائمة للمجتمع الفلسطيني.

- 2- ايجاد قوانين حدودية تتلائم مع المعايير الدولية.
- 3- اجراء تحليل للمخاطر وفعاليات استخباراتية من أجل مكافحة الاحتيال والجرائم العابرة للحدود.
- 4- تعزيز التواصل الداخلي والخارجي والشفافية.

أما عن المهام فإنها حسب (صالح، 2017) :

- 1) جمع الجمارك والضرائب المستحقة بالإضافة الى الرسوم الحكومية الاخرى.(الحافلات، الأمتعة، مواقف السيارات ...) وتنفيذ الاتفاقيات الدولية والاقليمية.
- 2) تطبيق القوانين واللوائح والارشادات الصادرة من الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى المتعلقة بعمل المعبر.
- 3) ايجاد دليل للاجراءات التي يجب تطبيقها بشكل موحد في جميع المعابر الحدودية لدخول وخروج المسافرين والبضائع التجارية استناداً الى سياسات الوزارات المعنية.
- 4) التأكد من تطبيق القوانين والأنظمة التي تمنع دخول وخروج الأفراد والبضائع من خلال المعابر الحدودية.

تعمل الادارة العامة للمعابر والحدود على تسهيل سفر المواطنين والسياح الضيوف، بالإضافة الى ادارة ادخال البضائع والسلع وتصديرها بالتنسيق مع جميع الوزارات ذات الصلة، والأجهزة الأمنية والقطاع الخاص، حيث ان الادارة هي رأس الهرم وتضم تحت مظلتها ممثلين عن جميع الوزارات والأجهزة الأمنية والمدنية ذات الصلة، التي تساعد في اتمام العمل على المعابر، كما تقوم الادارة بالتنسيق بين جميع الجهات العاملة تحت هرمها من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة للمسافرين من المواطنين والزوار، وانجاز المهام الموكلة اليها.

وبناء على ما سبق؛ فإن الجهات والوزارات العاملة في الادارة العامة للمعابر والحدود تقسم الى:

أولاً: القطاع العام والذي يتكون من الآتي:

1-وزارة المالية - ادارة الجمارك. 2-وزارة الداخلية - الشرطة والأمن الوقائي.

3-الاستخبارات العسكرية والمخابرات العامة.4- الخدمات الطبية العسكرية.

5-جهاز الضابطة الجمركية. 6-وزارة الصحة.

7-وزارة الشؤون المدنية - الارتباط. 7- وزارة المواصلات.

9-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. 10- وزارة الاقتصاد.

11-البريد الفلسطيني.

ثانيا: القطاع الخاص: ويشمل كل من (الشركات الناقلة، البنوك، التخليص الجمركي، وغيرها).

ويذكر أن الادارة تعمل في ظروف استثنائية لخدمة مرتادي المعابر، والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم، وفق نظام وهيكلية منظمة يعمل كل من فيها بتخصصه بشكل دقيق لخدمة المواطنين والضيوف السياح والزائرين لفلسطين.

ولا بد من الإشارة الى أن الادارة مبنية على مستويين على النحو الآتي: (صالح، 2017)

1- الأقسام التي تقع بشكل مباشر تحت مسؤولية المدير العام للإدارة العامة للمعابر والحدود

وهي: دائرة الشؤون الادارية، الدائرة المالية.

2- الأجهزة والوزارات المستقلة، والجهات التابعة للقطاع الخاص المرتبطة في عملها بالإدارة العامة

للمعابر والحدود والتي تم الاشارة لها سابقاً.

الحدود مع الدول المحاذية لفلسطين:

تعمل الإدارة على إدارة العمل في المعابر الحدودية مع فلسطين على النحو الآتي :

1- الحدود مع المملكة الأردنية الهاشمية والتي يتم ادارتها من قبل الإدارة العامة للمعابر

والحدود والسلطات الاسرائيلية المتمركزة في نقطة جسر اللنبي.

2- الحدود مع اسرائيل: تتواجد الادارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية على معبر كرم

ابو سالم التجاري، حيث تعمل كوادرها بأقصى جهد ممكن، وذلك من خلال اشرافها

على السلع والبضائع التي يتم ادخالها على قطاع غزة.

معبر الكرامة الحدودي مع المملكة الأردنية الهاشمية:

نبذة تاريخية

يعتبر جسر الملك حسين المعبر الحدودي الدولي الوحيد في الضفة الغربية الذي يربط فلسطين بالأردن حيث يعود بناؤه الى حقبة الستينات من القرن العشرين، كما أنه يعتبر معبر الخروج والدخول المخصص للمسافرين الفلسطينيين، المقيمين في الضفة الغربية، وللمسافرين من وإلى الأردن وإلى الخارج. وفي الوقت الحاضر فإن جسر دامية (جسر الأمير محمد) مغلق وتعتبره إسرائيل منطقة عسكرية مغلقة، وبحسب الإعداء الإسرائيلي فإن الجسر يحتاج إلى صيانة وإعادة بناء، ولذلك تم تحويل المعاملات التجارية بين الأردن وفلسطين إلى جسر الملك حسين (معبر الكرامة)، ويقع الجسر على بعد خمسة كيلومترات شرق مدينة أريحا، ويمتد فوق نهر الأردن، ويخدم المصالح التجارية في الضفة الغربية التي تصدر وتستورد من وإلى الأردن.

بعد حرب الأيام الستة عام 1967، اعتمدت إسرائيل نهر الأردن حدوداً فاصلة بين الأردن من جانب وإسرائيل والأراضي الفلسطينية المحتلة من جانب آخر، حيث تم تدمير الجسر خلال تلك الحرب، ولكن تم استبداله بجسر مؤقت في عام 1968، وبعد اتفاقية السلام الإسرائيلية الأردنية تم بناء معبر حديث مرصوف إلى جوار الجسر الخشبي القديم بمساعدة من الحكومة اليابانية. وساعات التشغيل الاعتيادية بالنسبة للمسافرين هي من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الساعة السادسة مساءً من يوم الأحد حتى يوم الخميس، ومن الساعة الثامنة وحتى الساعة الثانية بعد الظهر يومي الجمعة والسبت، أما ساعات التشغيل الاعتيادية للمعبر التجاري هي من يوم الأحد حتى الخميس من الساعة السابعة والنصف وحتى الساعة السادسة مساءً، ويغلق الجسر أمام الحركة التجارية يومي الجمعة والسبت وفي الأعياد اليهودية، وفي الوقت الحاضر فإن الجسر مفتوح أمام المسافرين و الحركة التجارية.(مجلس الشاحنين الفلسطيني، ومجلس التجارة الفلسطيني، بالتريده، 2009).

وتجدر الإشارة الى ان ساعات العمل على معبر الكرامة الحدودي مع المملكة الاردنية قد تغير، حيث تمدد العمل لغاية الساعة التاسعة مساءً، وفي صيف عام 2017 تم العمل على معبر الكرامة بنظام الـ24 ساعة متواصلة من الاحد الى الخميس، ثم تم الرجوع للعمل لغاية الساعة التاسعة

مساءً، ولابد من التنويه ان العمل على معبر الكرامة قد عاد للعمل وفق نظام الـ 24 ساعة متواصلة في صيف عام 2019 الى ان تم اغلاق المعبر نهائيا في شهر 3 من العام 2020 بسبب جائحة كورونا الى ان تم العودة للعمل بشكل جزئي لاحقا. وفي ما يخص التواجد الفلسطيني على المعبر فإن الجانب الفلسطيني قد تواجد بعد توقيع اتفاقية اوسلو عام 1994، حيث تواجد موظفوا الجمارك الفلسطينية في 1 ايار عام 1994 واستمر التواجد الفلسطيني الى العام 2002 حيث ألغت اسرائيل التواجد الفلسطيني بعد اندلاع الانتفاضة الثانية.

المبحث الثاني: التحديات التي تواجه إدارة المعابر :

• التحديات السياسية :

يعتبر مفهوم التحديات السياسية من المفاهيم والصعوبات التي تواجه ادارة حدود أي دولة ومنها دولة فلسطين،لذا فالمقصود بها كما عرف (الشركسي، 2016) التحديات السياسية على أنها الأحداث والصعوبات والمخاطر الداخلية والخارجية التي تعيق الدولة من تحقيق عمليات التنمية وعلى تحقيق الاستراتيجيات والأهداف والخطط سواء كانت الداخلية أو الخارجية، والتي تنعكس اثارها السلبية على جميع القطاعات والمجالات الحياتية، والاقتصادية، والبيئية، والمجتمعية.

ويمكن تعريف التحديات السياسية ايضا على أنها مجموعة الظروف والمصاعب التي تواجه الدولة والخطر الذي تتعرض له سواء كان احتلال، انقلاب، حرب أو غيرها من الظروف السياسية التي تؤثر على نشاط الدولة وتطبيق استراتيجياتها وسياساتها العامة، الأمر الذي يؤدي الى خسائر فادحة في كافة القطاعات.

التحديات السياسية التي تواجه إدارة المعابر :

تتبع الإدارة العامة للمعابر والحدود للرئاسة الفلسطينية، ولذلك لا يمكن أن يتم فصلها عن التحديات السياسية التي تواجه الحكومة الفلسطينية، وعليه فإنها تشترك وتتأثر بالتحديات السياسية التي تواجه الحكومة الفلسطينية بما يخص المعابر الحدودية الفلسطينية.

وترتبط التحديات السياسية التي تواجه إدارة المعابر الفلسطينية ارتباطاً وثيقاً بالجانب الإسرائيلي الذي يحكم السيطرة على المعابر ويتحكم بها بشكل مطلق منذ العام 1967 م ويعاني المواطنين الفلسطينيين عند سفرهم وتنقلهم من وإلى فلسطين ومن هذه السياسات التي ينتهجها الجانب الإسرائيلي على المعبر.

شكلت المعابر والحدود أهمية كبرى لدى الجانب الفلسطيني عند مجيء السلطة والشروع في مفاوضات الحل النهائي، فقد شدد المفاوض الفلسطيني على أهمية سيطرة السلطة على المعابر والحدود، وعلى حركة المواطنين والزائرين من وإلى الأراضي الفلسطينية، الا ان الجانب الإسرائيلي رفض ذلك الامر الذي كاد يؤدي الى حدوث ازمة بين الطرفين.

بناء على ما سبق؛ فقد تم توقيع اعلان المبادئ الذي يعد أساس المفاوضات بين الطرفين، وقد تطرق الى موضوع المعابر من خلال نقطتين أساسيتين وهما ان تبقى مسؤولية امن الحدود في المرحلة الانتقالية من صلاحيات إسرائيل، وكذلك العلاقات الخارجية ومنح التأشيرات والسيطرة على حركة الأجانب من صلاحيات إسرائيل أيضا خلال المرحلة الانتقالية. (دويك، 1998)

ومع عدم تطبيق اتفاقيات الحل النهائي، فقد بقيت هذه الصلاحيات في يد إسرائيل الامر الذي شكل تحديا سياسيا كبيرا للإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية؛ وذلك بسبب التحكم الإسرائيلي وفرض القيود على المواطنين والزوار الى فلسطين، هذا بالإضافة الى اتباع الجانب الإسرائيلي سياسة البطء في إجراءات التدقيق على المسافرين المغادرين والقادمين، مما يؤدي الى الازدحام على الجانبين وهو ما يعني عدم تقديم الخدمة المناسبة للمواطن الفلسطيني بكافة اطيافه.

ازدادت معاناة الفلسطينيين بصورة حادة منذ اندلاع انتفاضة الأقصى في العام 2000، وكانت ذروة هذه المعاناة في صيف عام 2002، عندما قررت السلطات الأردنية تقليص عدد الفلسطينيين المسموح لهم بدخول الأردن عبر معبر الكرامة، وكذلك عندما قررت السلطات الإسرائيلية تقليص عدد الفلسطينيين المسموح لهم بالمغادرة عبر معبر رفح، وزاد من تفاقم المشكلة لجوء سلطات الاحتلال الإسرائيلي الى منع المواطنين الفلسطينيين من الضفة الغربية (باستثناء القدس) وقطاع غزة من السفر عبر المطارات الإسرائيلية، بعد ان كانت تسمح لهم بذلك في حدود ضيقة وبتصاريح خاصة يتم الحصول عليها بعد انتظار طويل وتعقيدات إدارية وامنية. (القدس، 2002)

وفي اطار السيطرة الاسرائيلية على المعابر الفلسطينية فإن إسرائيل تتعمد منع المواطنين الفلسطينيين من السفر الى الخارج ودون أي علم للمواطنين الممنوعين، هذا بالإضافة الى عدم تقديم التفسيرات عن سبب المنع، وتكتفي باعلامهم بالمنع فقط، ويجري هذا الاجراء في كثير من الأحيان دون الاستناد الى أي حكم قضائي او وجود شروحات عن الجهة المانعة وكيفية الغاء هذا المنع. (بتسيلم، 2017) .

تفيد معطيات الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية ان إسرائيل منعت في عام 2016 خروج 2262 مواطن من سكان الضفة الغربية من السفر الى الخارج، وفي عام 2015 منعت إسرائيل 1736 مواطن ايضا، ويجب التنويه الى ان هذه المعطيات تخص المواطنين الذين وصلوا الى

المعبر وت ارجاعهم من الطرف الإسرائيلي، ولا يشمل المواطنين الذين امتنعوا عن السفر لعلمهم المسبق بوجود المنع. (بتسليم، 2017)

ان السيطرة الإسرائيلية على المعابر الفلسطينية وخصوصا الحدودية منها تشكل تحديا سياسيا كبيرا تتعدد أوجه آثاره على الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية من جهة وعلى المسافرين من جهة أخرى، حيث تعجز الإدارة عن تقديم افضل الخدمات والتسهيلات للمسافرين رغم عملها المستمر ومواصلتها الليل بالنهار لتحقيق هذا الهدف.

تنتهج إسرائيل سياسة العقاب لجماعي تجاه المواطنين الفلسطينيين بما يختص بموضوع السفر، وهذا الامر يؤدي الى تقليل الجهود الرامية لتحسين جودة الخدمة المقدمة للمسافرين التي تقوم بها الإدارة العامة للمعابر والحدود، حيث استغلت إسرائيل وقف التنسيق مع الحكومة الفلسطينية والذي اتخذته الأخيرة في العام 2020 وقامت بمنع العشرات من المواطنين الفلسطينيين من السفر تحت حجج واهية وخصوصا عدم تسجيل المواليد الجدد.

وتفسيرا لذلك فإن السلطة الفلسطينية تقوم وفقاً لاتفاق أوسلو بتحديد بيانات السكان في السجل المدني وارساله للجانب الإسرائيلي لاعتمادها في نظامه، ولكن بعد قرار وقف العلاقات مع إسرائيل توقفت الحكومة الفلسطينية عن ارسال هذه البيانات للجانب الإسرائيلي لان هذه البيانات هي حق فلسطيني ويجب الانفكاك عن الاحتلال بما فيه. (الحدث، 2020)

وبناء على ما سبق فان هذه الإشكالية قد تسببت في حرمان الالاف من المواطنين من السفر عبر المعبر الى الخارج، لان المواليد الجدد وجوازات السفر الصادرة بعد هذا القرار هي وثائق غير موجودة على الأنظمة الإسرائيلية، الامر الذي يؤدي الى حرمانهم حقهم في السفر، وحقهم في تلقي الخدمة المناسبة التي تقدمها الإدارة العامة للحدود والمعابر الفلسطينية.

وجدير بالذكر أن مكتب الارتباط والتنسيق المدني هو جهة الاختصاص للتعامل مع هذه القضايا ومعالجتها، ومحاولة التخفيف من اثار التحديات السياسية التي تواجه الادارة، حيث يعتبر مكتب الارتباط والتنسيق المدني من أساسيات الادارة العامة للمعابر والحدود، ومن أهم الدوائر العاملة على جميع الحدود والمعابر الفلسطينية، تأسس منذ بداية دخول السلطة لغزة وأريحا وذلك ليكون حلقة الوصل بين السلطة الوطنية واسرائيل، وذلك من أجل تنفيذ ومراقبة جميع الإتفاقيات بين

الطرفين وفي دخول وخروج المواطن الفلسطيني بكافة أطيافه من المعابر الفلسطينية، ومراقبة القوانين والاتفاقيات على المعابر التجارية، وهو المسؤول الوحيد عن الاتصال والتواصل مع الجانب الإسرائيلي بين الأجهزة الأخرى والمواطن العادي لحل كافة الإشكالات الموجودة وتذليل العقبات، ولا زال مكتب الارتباط يعمل بهذا الأسلوب حسب الاتفاقيات، ويقف على تنفيذ الكثير منها، ويعتبر مكتب الارتباط وبناء على مرسوم سيادة الرئيس وقرار مجلس الوزراء، هو القناة الرسمية الوحيدة للاتصال مع الجانب الإسرائيلي. (اتفاقية اوسلو).

مهام مكتب الارتباط والتنسيق المدني على معبر الكرامة: (مهنا، 2021)

- 1- تسهيل مرور كبار السن، المرضى وذوي الاحتياجات الخاصة.
- 2- نقل الموتى عبر المعبر.
- 3- حل الخلافات المتعلقة بتنفيذ الاجراءات الخاصة بالمعابر.
- 4- معالجة الحوادث.
- 5- متابعة الاعتقالات.
- 6- تنسيق وترتيب سفر مواطني غزة.
- 7- رصد العمل على المعبر التجاري.
- 8- معالجة مشاكل تسجيل المواليد في السجل المدني.
- 9- الاستفسار عن حالات التأخير في القاعة الإسرائيلية.
- 10- معالجة القضايا التي تبرز مع المسافرين والتي لها علاقة بالسجل المدني.

أما في ما يتعلق بالقسم التجاري في معبر الكرامة والذي تشرف عليه الادارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية، فإن الإجراءات الاسرائيلية المتشددة سببت الكثير من العقبات والتحديات للإدارة حالت دون تقديم الخدمة النموذجية للشاحنين ومن أبرز هذه العوائق: (الاقرع، جمال، و الخفيف، 2015).

- 1- القيود الاسرائيلية المفروضة على تنقل الفلسطينيين وعلى نقل البضائع الفلسطينية.
- 2- قصور البنية التحتية نتيجة لعدم السماح للإدارة بالعمل بكامل طاقتها وامكانياتها اضافة الى تحكمها في ساعات عمل المعبر.

3- السيطرة الاسرائيلية على المعابر بشكل احادي الجانب.

إن هذه التشديدات والقيود الإسرائيلية المفروضة على المعبر نتيجة للسيطرة الاسرائيلية على الحدود الفلسطينية أدت الى عزوف التجار والمستوردين من استخدام هذا المعبر الأمر الذي حرم الإدارة العامة للمعابر والحدود من أعداد كبيرة من المرتادين التجاريين يومياً، وهو ما أضعف من امكانياتها المادية التي كانت سوف تستغلها لتحسين الجودة والأداء ورفع مستوى المرافق التي يستخدمها المسافرين عبر المعبر يومياً.

بالإضافة الى ذلك فإن اسرائيل تمنع من استخدام الحاويات التجارية ومرورها عبر جسر الملك حسين (معبر الكرامة)، وهو ما شكل عبئاً اضافياً على الإدارة التي تحاول أن تحسن من مرافق القسم التجاري وتسهل الإجراءات عبره للتخفيف من التكاليف المدفوعة للنقل والتعبئة وغيرها، بالإضافة الى التقليل من الأذى الذي قد يلحق بالسلع والأشياء التي يتم استيرادها وتصديرها، هذا بالإضافة الى عدم القدرة على انشاء مرافق تحفظ السلع المعرضة للتلف بعد وقت قصير.

أما عن أثر التحديات السياسية التي تواجه الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية على الاقتصاد الفلسطيني فقد أوجزها وزير الإقتصاد خالد العسيلي بقوله أن البنية التحتية لمعبر الكرامة مع المملكة الهاشمية والتعقيدات والاجراءات الاسرائيلية تمنع تلبية الاحتياجات الفلسطينية من الاستيراد والتصدير، اضافة الى أن اسرائيل تجبر الفلسطينيين على تفرغ الشاحنات المحملة بالبضائع ومن ثم اعادة تحميلها بشاحنات اسرائيلية. (موسى، 2021)

تعتبر الحواجز الاسرائيلية المنتشرة على كامل الأراضي الفلسطينية والتي تعمل على تقييد حركة المواطنين تحدياً سياسياً للمواطنين من جهة، ولالإدارة من جهة أخرى، حيث ان بعض المسافرين قد يصل متأخراً الى المعبر للسفر بسبب هذه الحواجز واجراءاتها المعقدة، وما تسببه أزمات مرورية خانقة وهذا الأمر يؤدي الى تقليل عدد المسافرين وبالتالي ضعف الموارد التي قد تجنيها الإدارة العامة للمعابر والحدود وتستغلها في عمليات البناء والتطوير بما يحسن جودة الخدمة للمسافرين من جهة، وقد يؤدي إلى عدم سفر المواطنين بسبب انتهاء ساعات العمل على المعبر من جهة أخرى.

لا بد من الإشارة أيضا الى ان السياسات الحكومية تؤثر على عمل الإدارة، وبالتالي لا بد من التطرق الى بعض التحديات المرتبطة بالسياسيات العامة والتي يمكن تسميتها تحديات سياساتية.

تعتبر الإدارة من البناء الحكومي الفلسطيني وبالتالي فان السياسيات العامة التي تقرها الحكومة فيما يتعلق بعمل الإدارة او تتميتها يعتبر بحد ذاته تحديا سياساتيا يواجه الإدارة في عملها وذلك لان الخطط التنموية والاحتياجات اللازمة للإدارة قد لا تستطيع الحكومة توفيرها بشكل كلي او توفير جزء منها مما ينعكس سلبا على إنجازات الإدارة والتي قد تلجا الى خطط بديله للوصول الى افضل جودة من الخدمات المقدمة للمسافرين باتباع مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وبالحديث عن السياسات العامة التي تمثل الإجراءات الحكومية على الأرض فان هذه السياسيات قد شكلت تحديا كبيرا على المستوى الإداري والمالي والاقتصادي للإدارة وبناء على ما سبق؛ يمكن الحديث عن بعض التحديات السياساتية الحكومية التي تواجه الإدارة كالتالي:

أولاً: السياسات الحكومية المتعلقة بالموازنة العامة حيث يعتبر هذا التحدي هو الأبرز الذي يواجه الإدارة حيث ان العجز المتواصل في الموازنة العامة يضعف التمويل الحكومي للإدارة مما يضعف أنشطتها الرامية لتوفير افضل جودة ممكنة للمسافرين بالإضافة لتحديات أخرى يسببها ضعف الموازنة سوف يتم التطرق لها لاحقا في هذا البحث.

ثانياً: السياسات الحكومية التي تتعلق بعمل المعبر وخصوصا في فترة جائحة كورونا حيث اتخذت الحكومة قرارات مختلفة متعلقة بعمل المعبر منها ما كان ينص على الاغلاق التام ومنها ما نص على الاغلاق الجزئي او العمل ضمن ساعات معينة ومحدودة وكان ذلك بالتنسيق مع الجانبين الأردني والإسرائيلي وقد عملت الإدارة على تنفيذ ذلك بأقصى طاقة ممكنة بالرغم من الاريك الذي واجه الإدارة في ذلك الوقت.

ثالثاً: عدم وجود فرع لإدارة المرور في معبر الكرامة حيث يعمل طاقم شرطة المعبر على تنظيم حركة السير داخل الاستراحة ومراقبة عمل السيارات العمومية وغيرها من المركبات ولكن إدارة المعبر تفتقر لوجود فرع مرور ثابت في المعبر.

• التحديات المالية والإقتصادية:

ان القيام باي عملية تحديث او تطوير لاي مؤسسة او منظمة تحتاج الى السيولة المالية الكافية للقيام بما هو مطلوب، وتعتمد سيولة أي منظمة على الإيرادات التي تحصل عليها من مواردها ومصادرها المختلفة، حيث ان سيولة المنظمة تتأثر طردياً بطبيعة الحال مع حجم الإيرادات التي تحصل عليها، فكلما زادت الإيرادات ارتفعت نسبة السيولة وبالتالي زادت الأرباح في المنظمات الربحية، او توفرت السيولة للقيام بمشاريع خدمتية في المنظمات العامة، وعلى النقيض فانه كلما انخفضت إيرادات المنظمة انخفضت أرباحها ووجم عملها وخدماتها.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق الى التحديات المالية من ناحية المفهوم بالإضافة الى التعرّيج على التحديات المالية التي تواجه إدارة المعابر الحدودية مع توضيح مصادر إيراداتها والأنشطة التي تقوم بها الإدارة للتحسين من مستوى من مستوى جودة الخدمة التي تقدمها الإدارة للمسافرين.

التحديات المالية: هي الصعوبات المتعلقة بتوفير الدعم المالي للقائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي. (سالم و محمد ، 2021)

ويمكن تعريفها اجرائيا على انها كل المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة وترتبط بمصادر التمويل لها ويؤثر على أنشطتها وأعمالها.

تعتبر الادارة العامة للمعابر والحدود أحد المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي يقصدها آلاف المسافرين، سواء من المواطنين الفلسطينيين أو من السياح الضيوف القادمين إلى فلسطين أو المغادرين منها، وتقوم الادارة أيضا بالعمل على تسهيل حركة البضائع والسلع القادمة إلى فلسطين والمصدرة منها، أي أنها تعمل على الصعيد الاقتصادي وعلى صعيد المسافرين أيضا.

إن قيام الادارة بهذه الواجبات بشكل يومي يفرض عليها أن تقدم أفضل الخدمات للمسافرين عبرها، ولكل من يستفيد منها، من حيث توفير سبل الراحة لهم، وإضفاء طابع السرور والرضا لكل المستفيدين من خدماتها، ولكن القيام بهذه الواجبات يتطلب موارد مالية ضخمة لتساعد الادارة في توفير كل يلزم لتقديم أفضل خدمة ممكنة.

وبناء على ما سبق؛ وفي ظل الظروف الحالية، فإنه يوجد الكثير من التحديات المالية التي تفرض نفسها أمام الإدارة وتعيقها من القيام بما يلزم لتوفير أفضل خدمة ممكنة للمرتادين من المسافرين عبرها.

قبل البدء في الحديث عن التحديات المالية بشكل كامل تجدر الإشارة إلى أن التحديات السياسية والإقتصادية التي تواجهها السلطة الفلسطينية بمؤسساتها وطواقمها، ويواجهها المواطنون أيضا تؤثر على تنفيذ خططهم وهو ما يضعف المصادر التمويلية التي تعتمد عليها الإدارة لتمويل أنشطتها التنموية، فكما تم الإشارة إليه سابقا خلال الحديث عن التحديات الإقتصادية، فإن ضعف ميزانية السلطة وعجزها يجعلها غير قادرة على دعم الإدارة بالشكل الكافي، وتضعف ميزانية المواطن وبالتالي تجعله غير قادر على السفر، الأمر الذي يؤثر على مصادر إدارة المعابر المالية، وبالتالي يؤثر على قدرتها في تنفيذ الخطط التنموية التي تريح المسافر وتشعره بالرضا والطمأنينة.

إيرادات الإدارة العامة للمعابر والحدود :

تعتبر الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية من المؤسسات الحكومية الخدمائية في فلسطين، حيث أنها تقدم الخدمات للمسافرين (مواطنين وسياح بالإضافة للمعابر التجارية) وبالتالي فإن مصادر التمويل تتعدد على النحو التالي:

أولا : الإيرادات الحكومية : وهي التي تقدمها الحكومة الفلسطينية للإدارة العامة للمعابر والحدود لمساعدتها في إتمام أنشطتها، باعتبارها مؤسسة حكومية.

ثانيا : الإيرادات الداخلية :

وهي التي تحصل عليها الإدارة من خلال مرافقها المختلفة على النحو التالي :

1- الإيرادات التي تحصل عليها من جبايتها للرسوم التي يدفعها أصحاب السيارات العمومية العاملين في المعبر، وسيارات المستقبلين الراغبين في الدخول للإستراحة أو ساحة vip لاستقبال المسافرين.

2- الرسوم التي يتم دفعها من خلال ضمانات الكافيتيريا ولوحات الاعلانات وشركة الباصات والبنوك وشركات الاتصالات ... الخ).

التحديات المالية التي تواجه الإدارة العامة للمعابر والحدود :

يمكن لنا تقسيم الصعوبات والتحديات المالية التي تواجه الإدارة إلى قسمين رئيسيين على النحو التالي:

أولاً:التحديات الخارجية التي تؤثر على موارد الإدارة وتتمثل في التحديات السياسية والإقتصادية التي تؤثر على المسافرين والسياح وبالتالي تؤثر سلباً على موارد الإدارة، وعلى سبيل المثال قامت السلطات الإسرائيلية بمنع دخول السياح إلى الأراضي الفلسطينية بسبب جائحة كورونا الأمر الذي شكل تحدياً اقتصادياً ضعفت بسببه القدرة الاقتصادية لشرائح كبيرة من المجتمع، إضافة إلى ذلك فإن إجراءات السفر من فلسطين إلى الخارج عبر المطارات الأردنية شهد في الفترة الأخيرة إجراءات مشددة للحد من جائحة كورونا الأمر الذي قلل من عدد المسافرين والرحلات السياحية من فلسطين إلى الخارج وهو ما أضعف موارد الإدارة المالية بشكل كبير نتيجة النقص الحاد في عدد المسافرين.

ثانياً:التحديات المرتبطة بالإدارة العامة للمعابر والحدود باعتبارها مؤسسة حكومية على النحو التالي:

1- **قلة المنح الحكومية:** وذلك بسبب ما تتعرض له الحكومة الفلسطينية من أزمات مالية، بالإضافة للعجز في الموازنة الحكومية الأمر الذي يدفعها لاتخاذ هذا الإجراء بتخفيض الدعم المالي للإدارة، وهو ما يجبر الإدارة على اختصار أنشطتها وتأجيل خططها الخدمائية لحين وجود التمويل الكافي.

2- **قلة مصادر التمويل الذاتية:** حيث أن الإدارة تحصل على الإيرادات من مصادر قليلة من مرافق الإدارة ومؤسسات القطاع الخاص الشريكة للإدارة في خدمة المسافرين والتي تم ذكرها سابقاً(السيارات العمومية، موقف السيارات، شركات الاتصالات...)، وباعتبار الإدارة مؤسسة غير ربحية أو استثمارية فإن مصادر التمويل قليلة لعدم وجود الدعايات والشراكات الكثيرة مع القطاع الخاص، بالإضافة إلى أنها لا تتلقى أي أجور مقابل تقديم خدماتها للمسافرين.

ينبغي الإشارة هنا الى ان جميع الإيرادات التي يتم تحصيلها في الإدارة العامة للمعابر تتم بواسطة وزارة المالية ويتم فيما بعد تخصيص جزء من هذه الإيرادات وإعادة تحويله الى الإدارة حسب مقتضيات الحاجة.

3- المتطلبات التطويرية والتنموية الكثيرة والمستمرة المطلوبة من الإدارة لتطوير مرافقها لمواكبة التطورات العالمية، حيث أن عملها على الحدود يتطلب منها التحديث المستمر في اجراءاتها ومبانيها ومرافقها لتتماشى مع السياسات والمعايير الدولية، الأمر الذي يحتاج إلى تمويل مادي كبير لتنفيذ هذه الخطط وهو ما تحاول الإدارة عمله بالرغم من الضائقة المالية التي تتعرض لها الإدارة نتيجة لهذه التحديات.

4- العمل على المعبر على مدار الساعة: أي استمرار العمل على الحدود الفلسطينية على معبر الكرامة بنظام 24 ساعة، الأمر الذي يحتاج إلى مصادر تمويلية كبيرة لزيادة أعداد العمال والطواقم العاملة وما يلزمهم من احتياجات لوجستية حتى يتسنى لهم العمل لخدمة المسافرين في جميع الأوقات.

• التحديات الاقتصادية:

يعتبر الاقتصاد من الاعمدة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة او حكومة او مجتمع، فهو المحرك الذي يجلب الامكانية المادية لتوفير الاحتياجات والطريق نحو التطور والمنافسة وتقديم افضل الخدمات واجودها.

ولا شك بان الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية هي جزء لا يتجزأ من البناء الحكومي الاجتماعي الفلسطيني، وعليه فانها تتأثر طرديا بما يتأثر به المجتمع الفلسطيني والحكومة الفلسطينية أيضا من صعوبات اقتصادية، وازمات مالية تتعرض لها الحكومة الفلسطينية، وتلقي بظلالها على المواطن الفلسطيني من جهة والإدارة من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق لا بد من توضيح المقصود بالتحديات الاقتصادية بالإضافة الى التعريف الاجرائي لها من قبل الباحث.

التحديات الاقتصادية: وهي تطورات او متغيرات او مشكلات او صعوبات او عوائق اقتصادية او ذات بعد اقتصادي نابعة من البيئة المحلية او الإقليمية او الدولية، وتشكل تهديدا او خطرا على مستقبل النمو والتنمية الاقتصادية بالدولة. (محمد، 2018)

ويمكن تعريفها اجرائيا على أنها كافة الأسباب التي تؤدي الى مشاكل اقتصادية تؤثر على التقدم والتنمية لكافة شرائح المجتمع والحكومة بكافة طواقمها ومؤسساتها.

تعتبر المعابر والمنافذ الحدودية بوابة مهمة جداً لاقتصاد الدولة، فمن خلالها يتم ادخال السلع والبضائع المستوردة واستيفاء الرسوم الجمركية من ناحية، ودخول الزوار والسياح للدولة، بالإضافة الى حركة المسافرين النشطة من والى الدولة من ناحية أخرى.

ومن خلال هذه النشاطات التي تتم من خلال المعابر الحدودية، فإن ما يتم استيفائه من إيرادات تساعد وتساهم في تدعيم خزانة الدولة التي تعود بالنفع على كفة قطاعاتها لتطويرها وتعزيزها بما في ذلك تطوير هذه المعابر والرفع من جودة الخدمات التي تقدمها.

تحديات اقتصادية تواجه الإدارة بشكل مباشر و تتمثل في البنية التحتية و ما يتبع لها و فيما يلي توضيح لذلك :

يحتاج المعبر من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة للمسافرين الى الرفع من مستوى البنية التحتية الأساسية في المعابر حيث تتضمن البنية التحتية لأي مؤسسة بشكل رئيسي على الكهرباء والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد على إتمام عملها وبالتالي فان عدم توافر هذه الوسائل بشكل ممتاز يشكل تحديا رئيسيا لاتمام العمل في أي مؤسسة.

- تعريف البنية التحتية :

تم تعريفها من قبل (عزة، ميسي ، و ميرا ، 2018) على أنها مجموعة الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها والمنشآت التي تتولى الدولة تشييدها وتشغيلها اضافة الى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة كجمع النفايات وتقديم خدمات النقل العام وتتضمن البنية التحتية الطرق والمطارات والموانئ

والسكك الحديدية ومحطات مياه الشرب وشبكاتنا ومحطات توليد الكهرباء وشبكاتنا وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات ومرافقنا اضافة الى الخدمات الصحية.

ويمكن تعريف البنية التحتية على انها مجموعة الأدوات والوسائل التي تستخدم في تأمين الخدمات الأساسية مثل شبكات المياه والصرف الصحي والطرق ومحطات الطاقة وشبكات الاتصالات والانترنت إضافة الى الأبنية والمعدات التي تساعد في إتمام العمل في المؤسسات بأفضل شكل وأسرع وقت ممكن.

ومن هنا يمكن تناول الكهرباء والتكنولوجيا الرقمية بشيء من التفصيل كالآتي:

أولاً : التكنولوجيا

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الخدمة المقدمة باعتبارها تمكن العامة من الحصول على أنواع جديدة من الخدمات بطرق جديدة وأكثر مرونة. وتمثل الفرص الوليدة والقائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمية من منطلق أن مختلف بلدان العالم تبحث عن خلق المزيد من وسائل واليات إيجاد افضل خدمة ممكنة للتقديم للعامة.

وتتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منافذ جديدة لخلق الوسائل والطرق التي يمكن أن تساعد في معالجة الثغرات والفجوات وقلّة جودة الخدمات المقدمة للناس.

تحتاج الإدارة العامة للمعايير والحدود إلى إدخال تقنيات حديثة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة تجعلها أكثر مرونة، في تطوير أساليب العمل الإداري وفعالية الأداء، وبالتالي فإن مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تهدف إلى تحسين جودة أداء العاملين في معبر الكرامة وتجنب المشاكل الفنية الناتجة عن عدم مرونة البنية التحتية وتجنب المخاطر المحتملة. إن إدخال التقنيات الحديثة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تعمل على الانتقال من الأداء التقليدي الحالي إلى مستوى أكثر تقدماً في تطبيقات المعلوماتية الإلكترونية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية في الإدارة والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتقديم خدمة متطورة للمسافرين بأقل التكاليف وبالسعة المطلوبة.

إن المرونة التي تتمتع فيها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ساعدت في تطور المراحل السابقة وأدت إلى الارتقاء بجودة أداء العاملين والتي بالإمكان من خلالها استغلال تقنية المعلومات كأداة لتحسين الثقافة المعلوماتية لكافة الأشخاص في المجتمع، وكذلك تكوين موارد بشرية مؤهلة لتقنية المعلومات من خلال تقوية مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بجميع جوانبها. فمثلا منذ بداية الإدارة العامة في عملها وتقديم الخدمات للمسافرين كان النظام المعتمد في توثيق بيانات المسافرين وحركات سفرهم من خلال النظام الورقي "الأرشيف الورقي"، حيث كان هذا النظام يستغرق وقتا أطول وبالتالي جهدا اكبر مما يستدعي وجود كادر بشري اكثر للقيام بالعمل بالسرعة الممكنة الامر الذي يحتاج تبعا لذلك الى توظيف اشخاص اكثر ودفع رواتب اكثر ومصاريف تشغيلية اكثر.

ومن اهم الأمثلة العملية على ذلك ان هذا الكادر البشري يحتاج الى مرافق "ابنية" للسكن بداخلها حيث تتضمن هذه الأبنية مهاجعا ومطبخا ومنافع أخرى ومساحة أرضية كافية للبناء عليها الامر الذي يحتاج الى بنية تحتية قوية وسليمة ومساحة أرضية واسعة حيث ان الاستراحة محصورة بموقع جغرافي ومساحة محددة، وكلما احتاج الامر الى تطوير المنشآت التابعة لها فانه يحتاج الى مساحة اكبر وهو الامر الذي ليس بالسهل الحصول عليه نظرا لقلّة الإمكانات المادية المخصصة لهذه الإدارة.

وفي اطار سعي الإدارة للتطور المستمر ومواكبة التقدم والتطور العالمي عملت الإدارة على التحول الى النظام الالكتروني في التوثيق المتعلق بالمسافرين مما أدى الى السرعة في العمل وزيادة جودة الخدمة المقدمة للمسافرين وزيادة عدد المسافرين يوميا بجهد اقل من السابق، ورغم ما تخلقه تكنولوجيا المعلومات من مساعدات وتسهيلات وخدمات اكثر جودة الا انها في الوقت نفسه تشكل تحديا للإدارة حيث انها تفتقر للوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة كتلك الموجودة في المطارات والمعابر الحدودية العالمية، الامر الذي يجعلها تواجه تحديا هاما يؤثر على اقتصادها لتحقيق النمو وتقديم افضل خدمة ممكنة.

لقد أدى عدم وجود مثل هذه الوسائل الى الزيادة الكبيرة في عدد العاملين في الإدارة لتقديم افضل خدمة ممكنة للمسافرين بالرغم من التكاليف الباهظة التي تتحملها الإدارة لتغطية مصاريف ونفقات الأجور والخدمات اللوجستية والمصاريف التشغيلية في سبيل النجاح في تحقيق الهدف المنشود من

وجود الإدارة العامة للمعابر والحدود وهو تقديم أفضل خدمة ممكنة للمسافرين والعمل على تسهيل سفرهم بأفضل شكل وأقصى سرعة ممكنة وأقل تكلفة.

تعتبر التكنولوجيا والاتصالات الرقمية احد اهم المقومات الأساسية للبنية التحتية في المعبر، حيث ازداد الاعتماد على التكنولوجيا والاتصالات الرقمية في الآونة الأخيرة بين الإدارة العامة للمعابر والحدود مع المواطنين من جهة واذكر مثالا على ذلك؛ استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للإعلانات المتعلقة بمعبر الكرامة وكذلك استخدام الاتصال السلكي للاستعلام من قبل المسافرين عن نشاط المعبر وأوقات وساعات العمل وغيره من الأمور المتعلقة بالسفر والتي يحتاج المواطنون الى معرفتها بوقت سريع.

كما وبرز اعتماد الإدارة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل مع الجهات والمؤسسات الأخرى التي لها علاقة عمل مباشرة في المعبر اذكر مثالا على ذلك، التواصل مع إدارات الشرطة والمحاكم من مختلف المحافظات فيما يتعلق بالاحكام القضائية والإجراءات القانونية المتعلقة بحركة السفر عبر المعبر حيث تم منذ فترة ليست بالبعيدة قاعدة البيانات الخاصة بالجانب القضائي مع قاعدة البيانات لدى الشرطة والأجهزة الأمنية العاملة في المعبر والتي لها علاقة بالمسافرين من خلال معبر الكرامة حيث انه كان سابقا أي في زمن الاعتماد على الأرشيف الورقي كان هناك بطء شديد في المراسلات بين إدارات المعبر والجهات الخارجية ذات العلاقة، اما اليوم فتنتم هذه العمليات من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة بسرعة وفاعليه.

من الجدير بالذكر انه ورغم تطور قطاع الانترنت والاتصالات في فلسطين الا ان هذا القطاع لا يزال يعاني من الكثير من المعوقات والقيود التي تحول دون تطويره والحصول على افضل النتائج المرجوة من استخدامه مما يشكل تحديا اقتصاديا بازرا للإدارة لما لهذا التحدي من اثر على سير العمل اليومي وسرعة انجاز المهام وتقديم افضل خدمة ممكنه.

تجدر الإشارة انه وفي حال انقطع الانترنت اثناء العمل سواء كان بسبب عطل في شبكة الانترنت او سوء الخدمة او بسبب انقطاع الكهرباء التي تزود مقاسم الانترنت في المعبر فان هذا يؤدي الى شلل حركة السفر بشكل كلي والسبب في ذلك يعود الى تعطل قاعدة البيانات بشكل كامل عن العمل مما يؤدي أيضا الى حدوث ازدحام في حركة المسافرين اضافة الى التسبب في تأخير بعض

المسافرين عن مواعيد هامة تم السفر لأجلها كرحلات الطيران او المواعيد الطبية في الخارج او غير ذلك من أمور ترتبط بالوقت ارتباطا وثيقا وفي بعض الأحيان أيضا قد يحول هذا الانقطاع دون الوصول الى قاعدة البيانات المتعلقة بالجهات الخارجية ذات العلاقة بالمعبر.

ثانيا : الكهرباء

يعاني قطاع الكهرباء في فلسطين من التأثير السلبي الناجم عن ضعف الاستثمار في البنية التحتية لتلبية المتطلب المحلي على الكهرباء إضافة الى القيود المفروضة من الجانب الإسرائيلي على ذلك مما يجعل السلطة الوطنية الفلسطينية معتمدة بشكل كبير على الطاقة المستوردة من الشركات الإسرائيلية ومن مصر والأردن معا.

يؤثر سوء واقع البنية التحتية للكهرباء في المعبر باعتبار ان المعبر هو جزء من البنية التحتية للحكومة الفلسطينية وتتأثر الإدارة بما تتأثر به الحكومة الفلسطينية على امداد الكهرباء و جودتها. يمكن القول بانه ومن خلال الواقع العملي على ارض المعبر ومن خلال التعايش اليومي مع المشكلات التي تواجه المعبر فيما يتعلق بالكهرباء نجد ان الضعف العام للكهرباء يشكل تحديا اقتصاديا هاما يواجه الإدارة مما لهذا التحدي من اثر على سير العمل اليومي وسرعة انجاز المهام وتقديم افضل خدمة ممكنه.

تجدر الإشارة انه وفي حال انقطع التيار الكهربائي اثناء العمل فان هذا يؤدي الى شلل حركة السفر بشكل كلي والسبب في ذلك يعود الى توقف أجهزة الكمبيوتر والانترنت عن العمل بشكل كامل مما يؤدي أيضا الى حدوث ازدحام في حركة المسافرين إضافة الى التسبب في تأخير بعض المسافرين عن مواعيد هامة تم السفر لاجلها كرحلات الطيران او المواعيد الطبيه في الخارج او غير ذلك من أمور ترتبط بالوقت ارتباطا وثيقا وفي بعض الأحيان أيضا قد يحول هذا الانقطاع دون السماح للمسافرين بالسفر نتيجة لانتهاؤ وقت ساعات العمل على المعبر حيث ان الجانب الإسرائيلي لا يلقي بالا لمثل هذه المشكلات التي تستدعي تمديد ساعات العمل في المعبر.

وللتغلب على ذلك تم اللجوء الى استخدام مولدات الطاقة الكهربائية التي تعمل باستخدام الوقود في حال انقطاع التيار الكهربائي حيث قامت الإدارة بتوفيرها مما زاد من النفقات التشغيلية لهذه الإدارة وذلك من اجل تقديم افضل خدمة ممكنه للمسافرين مع التنويه انه كلما زادت ساعات انقطاع التيار

الكهربائي يزيد ذلك من النفقات التشغيلية اللازمة لشتغيل هذه المولدات التي في الأساس احتاجت الى مبالغ كبيرة للحصول عليها وهذا كله شكل تحديا اقتصاديا كبيرا على كاهل الإدارة الساعية دوما لتقديم افضل خدمة ممكنة تليق بالمسافرين.

ثالثا: إن الاقتصاد الفلسطيني يواجه مشكلة كبيرة تتمثل في "ضعف مستوى الاستدامة المالية"، ولعلها ستبقى المشكلة الأبرز والأخطر في المستقبل المنظور وخصوصا في ظل قرار الحكومة الاسرائيلية الأخير بحجز العوائد الضريبية التي تجبها لصالح السلطة والمقدرة بملايين الشواقل والتي تمثل نسبة جيدة من الإيرادات العامة الاجمالية. وهذا القرار التعسفي عمق بلا شك الأزمة المالية للسلطة بحيث بدت السلطة عاجزة عن دفع كامل فاتورة الرواتب بانتظام.

إن تدني النفقات التطويرية الحكومية غير مشجع على المخاطرة بالبدء بتطوير بعض القطاعات الحكومية كالادارة العامة للمعابر والحدود حيث ان تطوير المنشآت الخاصة بهذه الإدارة يحتاج الى دعم مالي كبير في ظل اعتماد هذه الإدارة على المخصص المالي المتعلق بها من الموازنة العامة للدولة، حيث ان الموقع الجغرافي للاستراحة والمرافق الأخرى التابعة لها كقاعات المسافرين و القادمين بحاجة الى توسيع اكثر واضافة العديد من الأدوات اللازمة لراحة المسافرين والقادمين من والى الاستراحة.

إنه وفي حال الرغبة في تشييد منشآت جديدة مثلا بداخل الاستراحة فان ذلك يعني الحاجة الى شراء ارض جديدة فضلا عن تكاليف تشييد هذه المنشآت الجديدة وتصميم البنية التحتية اللازمة لها، حيث عانت هذه الإدارة ومنذ نشأتها من نقص في التمويل العام وعدم كفاية مخصص المال العام لها على القيام بمشاريع تطويرية مختلفة تهدف الى تحقيق المصلحة العامة المرجوة من هذه الإدارة. فعلى سبيل المثال نذكر انه وعلى مر سنوات طويلة من افتتاح معبر الكرامة كانت هناك حاجة ماسة لاقامة مدينة للحجاج والمعتمرين يتم فيها القيام بإجراءات السفر الخاصة بهم وتزويدها بالمرافق والطواقم والأدوات اللازمة لذلك ومنذ فترة ليست بالبعيدة وفي العام 2018 تم وأخيرا افتتاح مدينة الحجاج الفلسطينية كجزء لا يتجزأ من أجزاء معبر الكرامة حيث تجري هناك إجراءات السفر الخاصة بالحجاج والمعتمرين والفصل التام بينهم وبين المسافرين.

يستفاد من المثال المذكور انه ومن اجل انشاء مرفق جديد في معبر الكرامة استغرق ذلك سنوات عديدة للحصول على التمويل الكافي لذلك، لذا فانه ومن المعقول جدا ان يستغرق انشاء أي مرفق جديد يخدم المصالح العامة وقتا طويلا لحين الحصول على تمويل كاف سواء كان هذا التمويل من الموازنة العامة للدولة او من العطاءات التي تقدمها بعض الدول. فمثلا ان معبر الكرامة بحاجة الى موقف جيد للسيارات الخاصة بالمسافرين والذين يقومون بركنها عند سفرهم الى الخارج، الامر الذي يتطلب أرضية جيدة بتصميم هندسي جيد وتكلفة مالية عالية بعض الشيء، وحيث ان الحكومة الفلسطينية تعاني بالوقت الحالي والشبه مستمر من ازمة مالية فانه اقرب الى الوضوح بان مثل هذا التطوير لمرافق المعبر سوف تحتاج وقتا طويلا.

ان العجز المزمن في الموازنة العامة، وضرورة المحافظة على فاتورة رواتب القطاع العام بنفس المستوى، وتحول مساعدات المانحين باتجاه المساعدات الإنسانية الإغاثية ومحدودية الموارد المخصصة للاستثمار العام أدى الى خفض الاستثمارات العامة التي يجب أن تضطلع بها أي حكومة في موقع المسؤولية، خاصة في مجالات البنية التحتية والموارد الطبيعية والإدارة البيئية، وتوفير المرافق والخدمات العامة الأساسية، والبحث والتطوير.

• التحديات الإدارية :

تعتبر الإدارة هي العقل المدبر لاي مؤسسة او منظمة او حكومة، ولذلك فان نجاح أي مؤسسة وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها يرتبط ارتباطا وثيقا بالإدارة الناجحة وصاحبة الكفاءة، وحيث ان العقل السليم في الجسم السليم فلا بد من وجود إدارة ناجحة تسعى الى الاهتمام بكافة التفاصيل والأساليب للسير بالمنظمة نحو النجاح والتطور والتقدم.

ان التغلب على بعض النواقص التي يمكن ان تعاني منها المؤسسات او المنظمات كالنقص في مصادر التمويل، الإيرادات، الخبرة، او النقص في الموارد البشرية المؤهلة والمدرية تحتاج الى إدارة ذات خبرة وقادرة على تحديد الأهداف ووضع السياسات العامة التي يتم من خلالها التغلب على هذه التحديات والنواقص التي يمكن ان تعاني منها إدارة أي منظمة او مؤسسة سواء في القطاع الخاص او العام.

الإدارة العامة:

هناك الكثير من التعريفات التي اختلفت بالإدارة العامة، والتي نوهت وأكدت انها اكثر أهمية من الإدارة الخاصة لانها تخدم شريحة كبيرة من المواطنين، وبناء عليه فان التعريف الشامل للإدارة العامة هو: مجموعة القوانين واللوائح والممارسات والعلاقات والتقنيات والعادات التي تستهدف الوفاء بالسياسات العامة او تنفيذها. (قريب، 2020)

ويمكن تعريف الإدارة العامة بأنها: عملية تنسيق جهود جميع الأطراف المعنية والقادرة على تنفيذ السياسات العامة المقررة، والتي من شأنها ان تعود بالنفع على المواطنين وخدمتهم.

التحديات الإدارية التي تواجه إدارة المعابر:

تشير "التحديات" الى عملية الإعاقة ومنع سير لعمل بسهولة وانسيابية لتحقيق الاهداف المخطط لها، وتؤدي هذه العرقلة الى الكثير من الجهود المضاعفة للتغلب عليها من قبل الإدارة، ووضع الخطط الإدارية التي من شأنها حل هذه الاعاقات والحد منها ومن الاثار السلبية التي تسببها.

وجدير بالذكر ان التحديات تختلف من حيث درجة شدتها، ولكن تحمل الطابع التراكمي الذي يؤثر على المنظمة مستقبلاً، ولا بد من القول ان هذه التحديات وبالرغم من ما تحمله من اثار سلبية ومعوقات قد تكون قاهرة، الا انها تحمل في الشق الاخر الطابع الإيجابي، حيث انها تعطي الإدارات والموظفين الدروس والعبر واستنفار القدرات الإبداعية للموظفين لحل المشكلات والتغلب على التحديات من ناحية، وإظهار قدراتهم الإبداعية والقيادية من ناحية أخرى.

ولا بد من الإشارة إلى أن التحديات التي تواجهها إدارة المعابر في الشق الإداري تحتوي على جوانب تكنولوجية وفنية لا بد من التعامل معها والاهتمام بها، حيث أن هذا الموقع الحساس ينبغي أن يحتوي على كافة الوسائل التكنولوجية عالية التطور لتساعد في تسهيل سفر المواطنين بأفضل وأسرع شكل ممكن.

تعتبر الإدارة من أكبر المؤسسات الحكومية العاملة، وذلك لأنها تحتوي على الكثير من الادارات الأمنية والمدنية وكذلك القطاع الخاص، وبالتالي فإنها تحتوي على الكثير من العاملين من قطاعات متعددة وبتخصصات مختلفة، جميعها تعمل تحت هرم الإدارة العامة للمعابر والحدود

وتشترك في نفس الرؤية وتعمل على تحقيق نفس الهدف وهو العمل من أجل تحقيق ونجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وعند الحديث عن التحديات الإدارية فإننا نستطيع أن نوضح العديد منها على النحو التالي:

أولاً: العمل بروح الفريق

يقصد بالعمل بروح الفريق الواحد أو العمل الجماعي: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وأن تشكيل فريق للعمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. (التكروري، 2018)

وهناك العديد من الخصائص للعمل بروح الفريق على النحو التالي: (التكروري، 2018)

- 1- الرغبة في العمل الجماعي: تعتبر الرغبة بالعمل بروح الفريق الواحد من أهم العوامل التي تساعد في نجاح العمل بروح الفريق، ولذلك فإنه يجب على إدارة أي منظمة أن تسعى لتوحيد جهود مواردها البشرية للعمل بشكل موحد ويشعر كل طرف من الأطراف بأنه مهم في المنظومة وأن المنظمة بحاجة إليه .
- 2- الهدف المشترك: وهو وجود هدف رئيسي تسعى كل الأطراف إلى العمل من أجل النجاح في تحقيقه.
- 3- الثقة المتبادلة بين الأطراف: وهي تبادل الثقة بين أطراف العمل، ومن الجدير ذكره أن هذه الثقة تزداد مع المدة في العمل والاستمرارية به.
- 4- الانتماء: وهو انتماء جميع الأطراف إلى المنظمة وعملهم كالجسد الواحد، فجميعهم يتحمل المسؤولية كأنهم جسد واحد.

إن العمل بروح الفريق الواحد يعتبر من التحديات الإدارية الكبيرة التي يمكن أن تواجه الإدارة في إيجاد التناسق بين جميع الإدارات الداخلية، خصوصاً مع تنوع هذه الإدارات وتبعيتها للعديد من الوزارات كما تم ذكره سابقاً، وبالتالي فإن إيجاد التوليفة المناسبة بين الجميع للعمل تحت هرم الإدارة وتوحيد الجهود لخدمة استراتيجيتها هو من المهام الرئيسية التي تقع على عاتقها ومن التحديات الكبيرة التي تواجهها.

ثانيا: قلة عدد الموظفين في المنظمة

إن النقص في عدد الموظفين من التحديات التي تؤرق إدارة أي منظمة، وذلك لما له من أثر كبير على تحقيق أهداف المنظمة، وعلى ما تقدمه من خدمات وأنشطة، وبما أن الإدارة العامة للمعابر والحدود هي من المؤسسات الحيوية في الدولة، فإن النقص في عدد العاملين فيها يؤثر على جودة الخدمة التي تقدمها وعلى أنشطتها أيضا، حيث أنها تسعى إلى الاستمرارية في العمل بشكل نموذجي وتقديم أفضل الخدمات للمسافرين والظهور بالمستوى اللائق أمامهم. خصوصا أن العمل قد استمر على مدار الساعة في بعض الفترات باستثناء بعض الظروف السياسية والصحية التي حددت عمل المعبر في حدود ساعات معينة، ولذلك فإن توفر العدد الكافي من العاملين في مختلف الأقسام المدنية والعسكرية والطبية وطواقم القطاع الخاص العاملين تحت هرم الإدارة يشكل تحديا رئيسيا يواجه الإدارة في عملها الهادف لتقديم الخدمة النموذجية للموظفين.

ثالثا: التدريب المناسب للموظفين العاملين في الإدارة

إن إدارة المعابر وباعتبارها مؤسسة حكومية تقدم خدماتها لأعداد كبيرة من المسافرين يوميا وعلى مدار العام، يتوجب على العاملين فيها أن يتمتعوا بالقدر الكافي من التدريب والتأهيل لتقديم أفضل الخدمات وأعلىها جودة، وتحسين نتائج عمل الإدارة على كافة الأصعدة، وذلك لأن التدريب يعمل على تزويد العاملين بالخبرة الكافية للرفع من مستوى الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين وبالتالي تحقيق الهدف الرئيسي وهو نجاح الإدارة في تقديم أفضل الخدمات وأعلىها جودة لكافة المستفيدين منها.

تعمل الإدارة العامة للمعابر والحدود على تدريب كافة العاملين تحت إدارها، وذلك لإكسابهم الخبرة الكافية في التعامل مع المسافرين وتقديم الخدمات لهم، وتحسين جودة الخدمات التي يستفيد منها الجمهور، ولا بد من الإشارة إلى أن ديوان الموظفين العام قد اعتمد استراتيجية وطنية لتدريب كافة العاملين في الجهاز الحكومي الفلسطيني للرفع من جودة الخدمة المقدمة للمواطنين في كافة مرافق ودوائر الدولة الفلسطينية، حيث أطلق عليها الاستراتيجية الوطنية الأولى للتدريب في نظام الخدمة المدنية التي هدفت إلى تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية في قطاع الخدمة، ومواكبة التغييرات

المتسارعة مما يحسن الأداء الفردي والمؤسسي، وتقديم خدمة أفضل للمواطن الفلسطيني محور اهتمام القيادة والحكومة الفلسطينية. (ديوان الخدمة المدنية، 2018)

وبناء على ما سبق تظهر أهمية التدريب والتطوير للموارد البشرية على مستوى الإدارة العامة للمعابر والتي تعمل تحت مظلة ونهج الحكومة الفلسطينية، والتي تهدف إلى تطوير كافة الموارد البشرية في الجهاز الحكومي بما في ذلك موظفي إدارة المعابر والحدود لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمواطن الفلسطيني، وللزائرين لفلسطين والمغادرين لها المسافرين عبر إدارة المعابر.

رابعاً: الوسائل التكنولوجية الحديثة

في عالمنا المعاصر أصبحت التكنولوجيا من أساسيات نجاح أي عمل وتطور أي مؤسسة، وعليه فإن استخدام الوسائل التكنولوجية ضروري لتقديم أفضل الخدمات وبشكل سريع يختصر الوقت والجهد على المسافر والموظف على حد سواء، ولذلك تسعى الإدارة العامة للمعابر لتزويد كافة قطاعاتها ومرافقها بالأجهزة التكنولوجية يسهل العمل على المعبر من خلال شقين؛ الأول هو عملية التحقق من هوية المسافر والتأكد منها ومن مطابقة المعلومات مع الشبكة الالكترونية المستخدمة في وزارة الداخلية بشكل مباشر مما يعيق من فرص التزوير، والشق الآخر من خلال استخدام التكنولوجيا في عمليات الشحن وتفتيش الأمتعة عن طريق توفير أجهزة خاصة لتفتيش الحقائب دون الحاجة لفتحها، الأمر الذي يحبط عمليات التهريب بأشكالها المتنوعة. بالإضافة إلى وجود كاميرات المراقبة التي يتم الرجوع إليها عند اللزوم مما يضيف طابع الأمان على المسافر وعلى كل من يرتاد المعبر.

وجدير بالذكر أن الإدارة تعمل على مواكبة التطور التكنولوجي العالمي واستخدام التكنولوجيا في العمل، من خلال استخدام الحواسيب والأجهزة الالكترونية الأخرى التي تساعد في تسهيل سفر المواطنين، ويجب التنويه إلى أن هذا الأمر يشكل تحدياً مهماً للإدارة لتوفيرها وتدريب العاملين عليها والرقابة على العاملين للتأكد من التزامهم بالعمل وفق الأصول بما يخدم المسافر ويحقق استراتيجية الإدارة ونجاحها.

وبالرغم من كل هذه التحديات التي تواجه الإدارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية إلا أنها قامت بالكثير من الإنجازات والتؤ تتظم عمل طواقمها وتساعدنا في تقديم أفضل خدمة ممكنة للمسافرين ومن بين هذه الإنجازات ما يلي :

1- فتحت إدارة المعابر الفلسطينية باب السفر على نظام v.i.p في أواخر عام 2016 مع تجهيز صالة خاصة لهذا النظام بشكل مريح للمسافرين الراغبين بالسفر بهذه الطريقة .
(الاقتصادي، 2016)

2- قامت الإدارة بإعادة تأهيل قاعة القادمين في معبر الكرامة (استراحة أريحا) وتم افتتاحها في عام 2018، وقد تم تأهيلها بشكل يريح المواطنين القادمين إلى فلسطين، ويسهل عليهم، وينظم العمل للطواقم العاملة لتسهيل مرورهم بسلام. (معا، 2018)

3- افتتحت الإدارة العامة للمعابر والحدود مدينة الحجاج المخصصة لخدمة المواطنين المسافرين لأداء فريضة الحج أو أداء العمرة وذلك بهدف خدمتهم والتسهيل عليهم من جهة، والفصل بينهم وبين المسافرين الآخرين من جهة أخرى، وذلك تسهيلا على الجميع ومنع حدوث حالة الازدحام بين المسافرين، وقد تم افتتاحها في عام 2018.(وفا، 2018)

4- قامت الإدارة باستغلال توقف السفر عبر المعبر نتيجة لجائحة كورونا عام 2020 لعمل تطوير شامل للبنية التحتية للمعبر، وإعادة تأهيل كافة مرافقه والعمل على توسعة الاستراحة للتخفيف من الوقت والجهد للمسافر، وتقديم الخدمة النموذجية له من قبل الإدارة.(مهنا، 2021)

****تأثير التحديات التي تواجه الادارة على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين:**

عند الحديث عن الادارة فإننا نقصد الجهة التي تقوم بتسهيل عملية سفر المواطنين إلى الخارج، كما أنها تقوم أيضا بتسهيل مرورهم إلى فلسطين، وهذا يعكس حجم المهمة والجهد الكبيرين الذي تقوم به الإدارة في سبيل تقديم أفضل خدمة ممكنة للمسافر. وبالحديث عن الخدمة فإن هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة وتؤثر على جودة الخدمة المقدمة وتم استعراضها سابقا، وسيتم الحديث عن تأثير هذه التحديات على جودة الخدمة بشكل مختصر. إن الواقع السياسي الفلسطيني شكل تحديا كبيرا للإدارة بسبب سيطرة الجانب الإسرائيلي على المعبر وتحكمه بشروط وساعات عمل المعبر، كما أنه وفي كثير من الأحيان تؤدي الإجراءات

الإسرائيلية على المعبر إلى إفشال كافة الجهود التي تقوم بها الإدارة لتحسين جودة الخدمة عبر تسريع سفر المواطنين، حيث يقوم الجانب الإسرائيلي أحيانا بإغلاق المعبر بشكل فجائي، أو البطئ الشديد بالإجراءات مما يؤدي إلى ازدحام المسافرين.

وعلاوة على ما سبق فإن التحديات المالية تشكل تحديا مؤثرا على جودة الخدمة، لأن المال عنصر أساسي لتمويل أي نشاط ومساعد أساسي أيضا في إنجاز أي خطة عمل، وبالتالي فإن قلة مصادر التمويل للإدارة من ناحية، وحجم المهام المطلوبة منها من ناحية أخرى يشكل تحديا كبيرا يؤثر على نشاطاتها. وبالتالي فإن قلة وضعف مصادر التمويل والتي تعتمد في معظمها على الحكومة يشكل تحديا مؤثرا على جودة الخدمة، وذلك لعدم قدرة الإدارة على انجاز بعض الأهداف المطلوبة منها لتحسين الخدمات والرفع من مستواها.

علاوة على ذلك فإن تعدد الأقسام الإدارية والجهات العاملة تحت هرم الإدارة تشكل تحديا كبيرا وذلك لأن الإدارة تحتوي على موظفين مدنيين وعسكريين لكل منهم اختصاصه، وبالتالي فإن مهمة تنسيق الجهود وتوحيد الأهداف يؤثر على جودة الخدمة في حال لم يكن التناسق بين كافة الإدارات والأقسام العاملة على أفضل شكل ممكن.

المبحث الثالث: الخدمة

مع تزايد حجم منظمات الأعمال واتساع مفهوم العولمة، أصبح الجميع يستطيع مقارنة منظمات الخدمات مع بعضها، من حيث تطورها وتقديمها للخدمة، وانعكس ذلك على المنظمات الخدمية الحكومية، التي باتت تتعرض لمنافسة شديدة من قبل منظمات القطاع الخاص، الأمر الذي دفعها للاهتمام بجودة الخدمة التي تقدمها للمواطنين، باعتبارها تقدم خدماتها إلى جميع المقيمين على أراضيها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن تزايد الاهتمام بالخدمات وأنواعها أعطاهم مفاهيم متنوعة، حيث أن جزء من الخدمات يرتبط مع السلع المادية، بينما هناك جزء آخر يرتبط بعملية التسويق مثل الخدمات المصرفية، الصحية، خدمات التأمين وغيرها.

وبناء على ما تقدم؛ سنتناول بعضاً من المفاهيم التي تتعلق بالخدمة أولاً على النحو التالي :

عرفت الخدمة على أنها كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر يكون أساساً غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي.(المصري، 2018)

وعرفت أيضاً على أنها النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات ولا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى.(المصري، 2018)

عرفت الخدمة أيضاً بأنها منتجات غير ملموسة في الغالب تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقق المنفعة العادلة لهم نظير دفع تكلفة أو سعر مكافئ للتوقعات من هذه الخدمات.(ابو بكر، 2016)

ويعرف الباحث الخدمة على أنها جميع السلع غير الملموسة التي يتم الحصول عليها لقاء مبلغ نقدي، وقد تكون الجهات التي تقدم هذه الخدمات حكومية أو غير حكومية.

خصائص الخدمة:

1- عدم الملموسية: ان الخدمات هي سلع غير محسوسة ولا يمكن للمستهلك تقييمها قبل شرائها لانه لا يستطيع استخدام حواسه للمسها قبل شرائها، بالاضافة الى ذلك فان الخدمات لا يمكن تخزينها والاحتفاظ بها.

2- قابلية الخدمة للتلف: ان هذه الصفة ناتجة من عدم القدرة على تخزين الخدمة، واذا لم يتم استخدام الخدمة في وقت محدد فانها ستختفي نهائيا مثل تذكرة الطائرة او السينما، ومن هنا يكمن سر الاهمية الممنوحة لمشكلة الخدمات غير المستخدمة او المباعه خاصة في حال كون الطلب غير مستقر.

3- عدم القابلية للتملك: ترتبط عدم قابلية الخدمة للتملك بخاصيتي عدم الملموسية وعدم القابلية للتخزين، بحيث انه عند اداء الخدمة لا يوجد اجراءات نقل ملكية من البائع للمشتري، انما يتم دفع الاموال مقابل حق الاستفادة من الخدمة المقدمة. (المجني، 2020)

4- التلازمية: ان ما يميز الخدمة هو وجود مقدمها ومستهلكها في الوقت نفسه، وهذا يعتبر جانب اساسي من مفهوم الخدمة، لان الخدمة يتم تقديمها واستهلاكها في نفس الوقت، وهو الذي لا يشبه السلع المادية حيث انها تعرض في معارض واعلانات، ويتم توزيعها الى البائعين ومن ثم يتم شرائها من المستهلكز وغالبا يتطلب وجود المستفيد من الخدمة عند تقديمها الامر الذي يشير بعلاقة مباشرة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها. (المصري، 2018)

5- عدم التماثل او التجانس: تشير هذه الخاصية الى عدم القدرة على توحيد درجة جودة الخدمة المقدمة للمستهلك بشكل دائم ومستمر، حيث يصعب على مقدم الخدمة بان يجعل الخدمة نموذجية على الدوام مثلما يمكن ان يقوم به ما يقدم السلع والمنتجات الملموسة، وهذا جعل من المنتج للخدمة والمتلقي لها لا يتمكنون من معرفة درجة جودة الخدمة بعد ان يتم تقديمها للمستهلك.

أنواع الخدمات:

هناك اختلاف واضح ما بين السلع الملموسة والمرئية وما بين الخدمات التي لا يمكن رؤيتها، فخدمات المواصلات هي خدمة، وكذلك الامر بالنسبة للخدمات الاخرى مثل التأمين، الرعاية الصحية، وخدمات المحاسبة جميعها خدمات تقدم من طرف الى اخر.

ومع اتساع مفهوم الخدمة اصبح من الضروري توضيح انواع الخدمات على النحو الاتي: (عبد القادر وآخرون،2016)

1- الخدمات الخاصة غير الربحية: وهي التي يتم تقديمها مجانا من طرف جمعيات خيرية او تضامنية او حتى اشخاص، ولا يتطلب ان يتم دفع بدل مادي عند الاستفادة من هذا النوع من الخدمات.

2- الخدمات الخاصة الربحية: وهي عبارة عن الخدمات التي يتم الاستفادة منها مقابل بدل مادي مثل خدمات المواصلات بانواعها (برية، جوية، وبحرية)، والاعلانات وخدمات السياحة وغيرها من انواع الخدمات التي يدفع متلقيها مبالغ مالية للاستفادة من الخدمات والتمتع بها.

الجودة:

تعتبر الجودة من الموضوعات الهامة التي يهتم بها المنتج والمستهلك للسلعة، والمقدم والمتلقي للخدمة على حد سواء، حيث يتوقف على الجودة الكثير من القرارات التي قد تكون مصيرية وهامة للجميع سواء كان منتج او مستهلك، ولذلك قبل البدء بالحديث عن الخدمة وجودة الخدمة لا بد لنا من التعرّيج على هذا المفهوم الهام والمنتشر في حياتنا اليومية والعملية.

يعود اصل مصطلح الجودة الى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة (Qualities) والتي تعني طبيعة الشيء او نوعيته وهي تدل على المتانة والصلابة، كما انها عبر التاريخ كانت تعني الدقة والالتقان والالتزام بمعايير معينة، ويظهر ذلك جليا من خلال التأمل في الاثار والزخارف وغيرها.(جبلاق ، 2021)

مفهوم الجودة:

عرف ادوارد ديمينج الجودة على انها: المطابقة للمواصفات مع الاستمرار في تخفيض التكلفة.(جبلاق ، 2021)

وتم تعريفها من قبل ادمان فيجينيوم بانها: نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الاطراف داخل المؤسسة، التي تتولى تنفيذ الجودة وتحسينها من اجل تحقيق رضا العملاء.(المصري، 2018)

المنظمة الدولية للمعايير عرفتھا على انها: الخصائص الكلية لنظام ما(نشاط، سلعة، خدمة، نظام) والتي تتعكس على اشباع حاجات صريحة او ضمنية. (المصري، 2018)

وتعرف الجودة ايضا على انها مقدرة المنتج او الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك او حتى تفوق توقعاته فتعني حصول المستهلك على مقابل ما تم دفعه للحصول عليه من منافع . (عبيد، 2017)

وتم تعريفها من قبل المعهد الامريكي للمعايير ANSI على انها السمات والخصائص الكلية للسلعة او الخدمة التي تجعلها غير قادرة على الوفاء باحتياجات معينة. (هوارى، 2015)

ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث الجودة على انها: المواصفات التي يجب ان تتمتع بها السلعة او الخدمة لتلبي احتياجات متلقيها، وان تستحق المقابل المادي الذي تم دفع للحصول عليها.

أبعاد الجودة:

1 (الأداء: قدرة الخدمة أو المنتج على تحقيق الهدف المرجو منه في تلبية احتياجات واشباع رغبات العملاء أو متلقي الخدمة.

2 (الصلاحية: وهي العمر المفترض الذي يتم خلاله استعمال المنتج وبقائه ضمن الفترة الزمنية المسموحة لاستخدام المنتج خلالها، وكلما كانت المدة أطول كلما كان ذلك أفضل.

3) الخصائص الخاصة: هي عبارة عن الصفات الإضافية الأخرى المضافة على المنتج أو الخدمة والتي تزيد من قدرته على أداء وظيفته التي يتم الحصول عليه من أجلها.

4) الجمالية: أن يتمتع المنتج أو الخدمة بالقدر الكافي من الجمال والأناقة التي تجذب المستهلك وتدفعه للحصول على المنتج أو الخدمة لإشباع حاجاته منها.

5) التوافق: وهي تطابق المنتج مع ما كان ينتظره المستهلك، حيث أنه من المهم أن يكون المنتج أو الخدمة عند حسن ظن المستهلك أو متلقي الخدمة.

6) خدمات ما بعد البيع: وهي أن تتابع المؤسسة المنتجة أو المقدمة للخدمة ردود أفعال المستهلكين أو متلقي الخدمات، ومعالجة أي شكاوي أو ملاحظات سلبية على منتجاتهم أو

خدماتهم التي يقدمونها، وأن يكون هناك تواصل مع العملاء حتى يكونوا راضيين عن منتجات أو خدمات المؤسسة.

أهمية الجودة:

في ظل الاتساع الكبير في الأسواق والمنتجات والخدمات التي يتم تقديمها، تعددت الشركات والجهات المنتجة للسلع والمقدمة للخدمات، وأصبحت جميعها في حالة تنافس مستمر، وأصبحت أيضا تنافس المؤسسات الحكومية في عملها، ومما لا شك فيه أن السوق هو ميدان المنافسة لجميع المؤسسات والشركات العامة منها والخاصة.

وبناء على ما سبق أصبحت الجودة أحد المواضيع الحساسة والمفصلية التي تعتمد عليها الشركات والمؤسسات في منافستها لبعضها البعض، ولذلك سيتم توضيح أهمية الجودة على النحو الآتي: (عبد الرحمن معالي، 2018)

1- شهرة المؤسسة: تعتبر الجودة هي المعيار الرئيسي الذي يساعد المنظمة في بقائها في السوق، فكلما كانت المنتجات أو الخدمات عالية الجودة، كلما ذاع صيت المؤسسة وانتشر اسمها بين المستهلكين، وعلى النقيض فإنه كلما تدنى مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة المقدمة، كلما ابتعد عنها المستهلك وعزف عن شراء منتجاتها أو الحصول على الخدمات التي تقدمها.

2- المسؤولية القانونية للجودة: وهي أن المؤسسة مسؤولة وبشكل كامل قانونيا عن منتجها أو الخدمة التي تقدمها، وعليه فإن أي أذى قد يصيب المستهلك للسلعة أو المستفيد من الخدمة المقدمة، تتحمل مسؤوليته قانونيا المؤسسة المنتجة لهذه السلعة أو المقدمة لهذه الخدمة.

3- المنافسة العالمية: بعد اتساع السوق أمام الشركات والمؤسسات، حيث تخطت حدود السوق الدولية التي تتواجد فيها الشركات وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام الجميع، أضحي الاهتمام بالجودة لزاما على جميع المنتجين للسلع أو المقدمين للخدمات، فكلما ارتفع مستوى الجودة، كلما استطاعت دخول الأسواق العالمية وزيادة الأرباح، وعلى

النقيض، فكلما انخفض مستوى الجودة أدى ذلك إلى انخفاض تسويقها عالمياً، وبالتالي انخفاض أرباحها ومكسبها المادي.

4- **حماية المستهلك:** يؤدي الالتزام بمعايير الجودة أثناء انتاج السلع أو الخدمات إلى حماية المستهلك من عمليات الغش والاحتيال، وذلك لأن عمليات غش المستهلك تؤدي إلى عزوفه عن استهلاك منتجات هذه المؤسسة وانخفاض ثقته بالشركة ومنتجاتها أو خدماتها، لأن المنتج أو الخدمة لم تكن عند حسن ظنه أو توقعاته. ومن هذا المنطلق ظهرت المؤسسات التي تهتم بالمستهلك وترشده وتدله على المنتجات أو الخدمات الآمنة مثل حماية المستهلك.

5- **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، لتجنب تحمل تكلفة اضافية والاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الانتاج وبالتالي زيادة ربح الشركة.

جودة الخدمة :

لقد ادى التنافس المحترم والشديد بين كافة المنتجين للسلع والخدمات الى الاهتمام الكبير بمفهوم الجودة، حيث ان النجاح للمنظمة المنتجة للسلع أو الخدمات يتطلب وجود درجة عالية من الجودة للبقاء في السوق وتحقيق الربح .

إن الانتشار الكبير للخدمات والاقبال عليها من قبل المستهلكين، أدى الى الاهتمام بانتاج أفضل الخدمات الممكنة وأكثرها جودة، حيث ان الخدمات عالية الجودة ستسمح لمقدمها بالاستفادة مالياً من جراء الربح اضافة الى الفوز في البقاء في السوق رغم المنافسة الشديدة، هناك الكثير من التعريفات الخاصة بمفهوم جودة الخدمة ومنها:

تم تعريف جودة الخدمة على أنها : قياس لمدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل ، فنقديم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات على اساس ثابت وهي عبارة ايضا عن تقييم ادراكي طويل المدى يقوم به الزبون لعملية تقديم خدمة ما، ان مفهوم جودة الخدمة يرتكز على وجهة نظر العميل، يختلف من عميل لآخر وهو ما يجعلها مقياساً، وتعتمد جودة الخدمة على تقييم العميل

الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلاً مع ما توقعه من تلك الخدمة.(دويك ا.، 2018)

عرفت من قبل زيثمال وبيري على أنها مدى التناقض أو التباعد بين توقعات ورغبات العملاء وبين ادراكهم للداء الفعلي للخدمة المقدمة.(مرازقة و مخلوف، 2017)

تم تعريفها أيضاً مقارنة توقعات العميل بالخدمة المقدمة له. (مرازقة و مخلوف، 2017)

عرفت أيضاً على أنها: درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.(ليندة، 2019)

ويعرف الباحث جودة الخدمة على أنها :

مدى قبول العميل أو متلقي الخدمة ورضاه عن مستوى الخدمة التي قدمت اليه قياساً بحجم التوقعات التي يتوقعها المستهلك او متلقي الخدمة من هذه الخدمات التي قدمت إليه.

أهمية جودة الخدمة :

هناك الكثير من النقاط المهمة بما يتعلق بأهمية جودة الخدمة على النحو الآتي: (محمد ، 2020):

1- نمو مجال الخدمة: أدى ذلك الى ارتفاع أعداد المؤسسات والشركات التي تعتمد على

الخدمة في عملها الأمر الذي أدى الى ازدهار مجال الخدمة بشكل لافت .

2- زيادة حدة المنافسة: أدى ازدياد أعداد المؤسسات والمنظمات الخدمائية الى حدوث

منافسة شديدة فيما بينها، وبناء على ذلك فإن المؤسسة التي تقدم خدمات ذات جودة عالية

ستحصل بالتأكيد على ثقة أكبر عدد ممكن من المستهلكين .

3- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحاضر على

ضرورة استمرار التعامل مع عملائها وتوسيع قاعدة العملاء الخاصة بها بشكل مستمر، ما

يعني الى أنها لم تعد تهدف فقط الى جذب الزبائن والعملاء الجدد ولكن يجب عليها أن

تحافظ على هؤلاء العملاء لاستمرار وجودها في التنافس السوقي ومن هنا الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء في ضمان الوصول لذلك الهدف.

4- السعي لفهم العملاء: تعمل المنظمات على فهم عملائها ومعاملتهم بالشكل المناسب واللبق وللائق جنباً الى جنب مع تقديم الخدمة النموذجية ذات الجودة العالية لهم للحفاظ عليهم ومنع انتقالهم الى منظمات منافسة .

أبعاد جودة الخدمة :

- 1) الملموسية: وهي عبارة عن مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد الاتصال، إضافة الى الجوانب المتعلقة بلمسوية الخدمة مثل المباني وتقنية المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، وان بعد الملموسية يشير الى التسهيلات المادية التي تزيد من اقبال المستفيدين وتشمل الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه. (حمومناش و شكيكن، 2016)
- 2) سرعة الاستجابة: العمل على خدمة العملاء بشكل فعال وسريع والاستماع لأي شكاوى أو اعتراضات والتعامل معها بشكل جدي بحيث يشعر العميل بأنه صاحب احترام وتقدير وأهمية بالنسبة للمنظمة المزودة للخدمة.
- 3) الأمان: أن يكون المستفيد من الخدمة مطمئناً من أن الخدمة المقدمة له خالية من أي أخطار أو شوائب ، وأن يكون العاملين على قدر كافي من الخبرة والأسلوب الحسن عند تقديمهم للخدمات.
- وهي أيضاً درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما مثل درجة الأمان المترتبة على استئجار غرفة فندق. (شياد، 2017)
- 4) الدقة: يشير هذا البعد الى مدى التزام المؤسسة بتقديم الخدمات التي تعهدت بها الى العملاء طبقاً للمواعيد وبشكل ملتزم ودقيق، وفي حال كانت المنظمة ملتزمة بالمواعيد فإن ذلك يساعدها على كسب ثقة العميل.

(5) المصدقية: وهي عبارة عن كون الشيء جدير بالثقة والاعتماد، امكانية التصديق، أمانة واستقامة المزود. (خوالد، 2017)

(6) الرضا: يرتبط هذا البعد بنجاح المؤسسة المزودة للخدمة أو فشلها في تقديم الخدمة النموذجية المرضية للعميل، فكلما كان المتلقي لهذه الخدمة راضياً عنها يعني أنه قد حصل على أفضل خدمة ممكنة وتتمتع بالجودة الكافية وهذا يعبر عن نجاح المنظمة المزودة للخدمة اما إذا لم يكن المتلقي لهذه الخدمة راضياً عنها فهذا يدل على أن المنظمة فشلت في تقديم خدمة نموذجية ترضي المستهلك وقد يؤدي ذلك الى عزوف المتلقي عن التعامل مع هذه المنظمة مرة أخرى.

وبناء على ما سبق فإن الرضا من بين أكثر المعايير أهمية خاصة في ظل توجه المؤسسة نحو الجودة وبالتالي يجب تحديد ما اذا كان الزبائن سعداء في علاقتهم مع المؤسسة ام لا. (دويك، 2018)

(7) الاعتمادية: قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبه العملاء وبدقة ترضي طموحه. وكذلك يمكن تعريفها على أنها: مدى وفاء هذه المؤسسة بالتزامها تجاه العميل. (اسماعيل عبد العزيز، 2017)

ويمكن تعريفها على أنها قدرة المنظمة على تزويد خدماتها للعملاء خلال الوقت المحدد، ويرى الباحث أن الادارة العامة للمعايير والحدود تلتزم بشكل مطلق بالعمل على تسهيل سفر المسافرين خلال ساعات العمل التي يتم الاعلان عنها وتزويد الجمهور بها، كذلك تعمل على تنبيه الجمهور من خلال الاعلان عن ساعات العمل على تجنب أوقات الازدحام حتى يتمكنوا من السفر بشكل مريح.

وتجدر الإشارة الى أن الخدمة هي من القطاعات المهمة للاقتصاد وتنشيط قطاعات عديدة أهمها السياحة والنقل وغيرها، ولكن لا بد من الإشارة الى أن هناك خدمات هامشية يجب توافرها، حتى تساعد في ارضاء العميل والتأكد من ارتياحه ومن اتباع هذه الخدمة المقدمة لحاجاته.

ويمكن توضيح الخدمات المساعدة على النحو الآتي(شهرزاد، 2017) :

- 1- المعلومات: أي المعلومات الوافية التي يتحصل عليها العميل حول طبيعة الخدمة، وتساعد هذه المعلومات في تسهيل العملية الشرائية له.
- 2- الحجز: توفير امكانية الحجز حتى يتمكن العميل من الحصول على الخدمة بكل أرباحية ويسر .
- 3- الفاتورة: أن تتوفر فيها معلومات تفصيلية وافية وكاملة عن ما يجب دفعه، حتى يكون العميل على علم بسبب الدفع، بالإضافة الى ارشاده بكيفية الدفع للحصول على الخدمة.
- 4- الدفع: توضيح هذه الخدمة طرق الدفع التي يمكن للعميل الدفع عن طريقها، سواء كانت الدفع النقدي أو عبر الوسائل الأخرى.
- 5- الاستشارة: كافة الإرشادات التي يمكن للمؤسسة أن تقدمها للعميل ، لتزوده بكل التفاصيل التي تتعلق بالخدمة.
- 6- الضيافة وحسن الاستقبال: أن توفر المؤسسة كافة سبل الراحة والاستقبال الملائم لعملائها، وتهتم بهم.

تجدر الإشارة إلى بعض الأبعاد التي تختص بالعاملين ومنها:

أولا : دعم الإدارة العليا :

ان الجودة لا يمكن ان تتم الا من قمة الهرم التنظيمي ولن يستطيع احد ان يزعم تحقيق الجودة الشاملة في ظل غياب او نقص الدعم لجهود الجودة من القمة. فالقمة هي التي تهئ البيئة المناسبة لاستنبات الجودة ورعايتها وتحسينها وتطويرها. والحقيقة ان الذين يعتقدون ان تحقيق الجودة الشاملة يجب أن يبدأ من القمة قد جانبهم الصواب, على اعتبار ان الجودة الشاملة ليست برنامجا محددًا او منفصلا ينطلق من احد الافراد او الادارات، بل هي قرار استراتيجي هدفه طويل الاجل ينبع من اقتناع وايمان الادارة العليا بضرورة التحسين والتطوير المستمرين.

ان ادخال الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب اعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة. فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الادارية التقليدية، وبالتالي يلزم ايجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الاساليب الادارية التقليدية من التوجيه والتحكم الى

المشاركة والتمكين وإيجاد المناخ المشجع للإبداع والتفوق. وإدارة الجودة الشاملة هي في الحقيقة ثقافة، فسلوك، فممارسة وتطبيق. وتبعاً لذلك فإنه من الضروري النظر إليها - أي إدارة الجودة الشاملة - على أنها نظام جديد محسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة وطول المدى. ومن المعلوم أن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسات الجودة تفعيلًا يكتب له النجاح والبقاء. (حواجرة & زيود، 2011)

إن الدعم والمساندة من الإدارة العليا يكمن في الاعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع العاملين على كافة المستويات. حيث تنتقل هنا عدوى الحماس ويبدأ التحدث بها وممارستها تلقائياً دون حاجة إلى إشراف إداري لصيق أو سليل على مؤدي الخدمة. من ناحية أخرى فإن ترجمة دعم ومساندة الإدارة العليا للجودة إلى أفعال وممارسات يمثل جانباً في غاية الأهمية عن مدى التزام الإدارة العليا بأهمية الجودة، وإرسال إشارات واضحة وإيجابية إلى كافة العاملين مما يسهم في بناء وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة.

ومن أهم السمات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا لإظهار دعمها ومشاركتها الحقيقية في رحلتها للجودة الشاملة تعلم مفاهيم ومهارات الجودة والتدريب عليها، المشاركة الفاعلة في عضوية واجتماعات لجان وفرق تحسين الجودة، مراجعة المعلومات والبيانات المتعلقة بالجودة وإرضاء المستفيدين، قيادة الجهود الخاصة بالتخطيط للجودة، تخصيص الموارد البشرية والمادية المناسبة للجودة، التحدث والعمل بلغة الجودة، تقدير جهود العاملين في الجودة. (جاموس، 2015)

إن دعم الإدارة العليا لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة والمشاركة في هذه الإدارة هي شيء في غاية الأهمية فهي تعطي مؤشراً قوياً وإيجابياً لالتزامهم بإدارة الجودة الشاملة وعاملاً أساسياً في بناء لغة مشتركة مع وبين الموظفين في داخل المؤسسة الواحدة وأن قيام موظفي المؤسسة الواحدة بتعلم وممارسة أساليب وأدوات موحدة ستتيح لهم استخدام لغة مشتركة تساعدهم على حل مشكلات العمل كفريق واحد وبذلك تبني ثقافة الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسة، ومن هنا يستمر وجود الجودة الشاملة عاماً بعد عام ما دامت هذه اللغة موجودة وقائمة ومن المهم جداً أن تتحدث الإدارة العليا بهذه اللغة لإيجاد بيئة تختص بإدارة الجودة الشاملة في الشركة ولغة مشتركة كهذه لها تأثير

قوي في الفعالية المؤسسية التنظيمية حيث تعمل على إزالة الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة وتسهل عملية التخاطب والتفاهم بينهم.

ثانياً) التمكين :

تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الامر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح و الشعور بالأهمية و زيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل من حيث إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل و تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل حيث أيضا يتم تقاسم السلطة أحيانا والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها الى المستويات الإدارية المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي .

قد يظهر المكين الإداري من خلال تفويض الصلاحيات وهو ما يعرف بالتمكين الممنوح " الرسمي " والذي قد يظهر بعدة صور من أهمها مثلا تمثيل بعض العاملين لزملائهم في بعض المجالس و الهيئات الرسمية، او عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرار، وقد يكون من خلال منح الصلاحيات للفرد اعتمادا على خبرته و معرفته و هو التمكين الاعتباري .(ابراهيم & عكاب, 2019)

ومن اهم مزايا وفوائد التمكين الوظيفي انه يوجد استجابة سريعة لحاجات الجمهور، وشعور العاملين بالرضا، ابداء العاملين للآراء والأفكار العملية لتحسين جودة الخدمة ومن ثم تحسين مستوى الخدمة من خلال اتاحة المجال لاتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة اكثر مما يزيد من القدرة التنافسية للعاملين في المؤسسة مما يؤدي الى النمو والتطور الوظيفي والسرعة في انجاز المهام وتحقيق الأهداف. (الفاضي، 2018)

يرى الباحث ان ما يثير الفرد ويحركه للعمل بطاقة اكبر هو إشباع رغباته وحاجاته التي يمكن أن يكون التمكين الوظيفي هو المحرك الأساس لها والذي بالتالي ينعكس إيجابيا على السلوك الوظيفي لديه، وهذا بدوره ينعكس على الرضا والإنتاجية لهؤلاء الموظفين العاملين، وفي المحصلة على نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والتطور والإبداع. إن التمكين الوظيفي هو أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى

الموظفين حيث يمددهم بالطاقة التي تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوكا باتجاه معين وبغرض تحقيق هدف المؤسسة نحو زيادة التطور وتحقيق الأهداف.

ثالثا) التحسين المستمر :

يعني التحسين المستمر إحداث تغيير بطيء في العمل ولكن بشكل مستمر، أي عمل شيء قليل بطريقة افضل كل يوم بمحاولة جعل العمل اليومي اكثر بساطة ومن ثم القيام بتحسينه شيئا فشيئا والاستمرار عليه لفترة معينة. و للتحسين أنواع عديدة من أهمها التحسينات التي تحصل تدريجيا على دفعات صغيرة ومستمرة وتحسينات تتمثل في قفزات تحويلية و تحسينات تتمثل في الابتكار و التجديد للمنظمة كما وان للتحسين المستمر فوائد عديدة من أهمها ان التحسين المستمر يحشد أعداد كبيرة من الموظفين، يحدث مكاسب صغيرة تحدث بشكل متوازي ومتسلسل بأعداد ونتائج كبيرة، يؤدي الى التشجع على التعلم و خلق طاقات متجددة في إجراءات العمل اليومي.

يمكن ان يأخذ تطبيق عملية التحسين خطوات عدة تتمثل في تحديد المشكلة واختيار افضل العاملين وحل المشكلة او تصحيحها وعيوبها في وقت زمني محدد ومدروس وتخفيض التكاليف " أحيانا " وإدارة الوقت بشكل جيد و التركيز نحو تحقيق الأهداف وخلف روح التعاون والانتماء داخل فريق العمل الواحد. (مرهج، 2014)

يرى الباحث ان استراتيجيات التحسين المستمر تولدت من سنين من الخبرات الإدارية للمدراء العاملين في المؤسسة , حيث يجب ان يتم الموازنة و التوليف بين هذه التراكمات الفكرية و ابتكار أساليب إدارية جديدة نابعة من البيئة العملية حيث ان عملية التحسين المستمر لا بد من اجل ضمان نجاحها ان يكون هناك أساليب إدارية أخرى تكفل ضمان سيرها وتنفيذها مما ينعكس على ارض الواقع العملي على شكل تطوير وتحديث وسرعة وابداع في انجاز المهام الموكلة بكل دقة ومهنية .

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية :

دراسة (السلمي 2021) معوقات تطبيق الجودة في الخدمة الاجتماعية واثرها على الاخصائيين الاجتماعيين العاملين في المستشفيات في محافظة جدة.

هدفت الدراسة الى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الجودة وتأثيرها على أداء العاملين في المستشفيات في مدينة جدة، حيث وضحت المعوقات التي تواجه الاخصائيين الاجتماعيين في تطبيق جودة الخدمة الاجتماعية وتوضيح اثار هذه المعوقات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من (87) أخصائي اجتماعي في مستشفيات جدة، وكانت الاستبانة أداة البحث. وقد نتج عن الدراسة العديد من النتائج أبرزها اهتمام المستشفيات بتنظيم برامج تدريبية لتطوير عمل الاخصائيين الاجتماعيين لتقديم أفضل خدمة ممكنة لمرضاهم وأوصت الدراسة بالعمل على ترسيخ ثقافة الجودة لدى العاملين بأقسام الخدمة

دراسة (العيسة ومطور 2020) بعنوان: واقع جودة الخدمات العامة في فلسطين باستخدام مقياس PPSQM الخماسي.

تناولت الدراسة مجموعة من المؤسسات الحكومية الفلسطينية، لقياس اهتمامها بجودة الخدمات العامة من خلال مقياس يناسب بيئة الخدمة العامة قام الباحثان بتطويره، شملت الدراسات ستة مؤسسات تعتبر الأبرز في تقديم خدماتها للمواطن الفلسطيني ومن بينها معبر الكرامة الفلسطيني، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الاهتمام بالجودة في هذه المؤسسات متوسطة، وأن هناك الكثير من التحديات المؤثرة في جودة الخدمات ومنها الضغوطات التي يواجهها موظفو الخدمة المدنية في فلسطين بالإضافة الى قلة الموارد المتاحة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة حيث تم توزيع 600 استبانة، أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها انشاء وحدة خاصة بجودة الخدمات لمتابعة جودة الخدمات وتحسينها بالإضافة الى تدريب موظفي الخدمة العامة على تطبيق مهارات ومفاهيم تضمن حفظ كرامة المستفيدين اثناء تلقي الخدمة.

دراسة (عبد المطلب 2020) بعنوان: التحديات الامنية التي تواجه المنافذ الحدودية لانتشار فايروس كورونا: قطاع أمن المطارات نموذجا.

ركزت الدراسة على العاملين في المعابر الحدودية وتحديدا المطارات، حيث وضحت التحديات التي تواجه عناصر الأمن أثناء عملهم في ظل جائحة كورونا ولخصتها بالتحديات التالية ؛ ضمان استمرار العمل لتأمين حركة الطيران، كيفية المحافظة على سلامة العاملين في المطار، وكيفية معالجة الشرطة للتجمعات التي تتعامل معها سواء العاملين في المطارات أو المسافرين، وهو ما يشكل تحديا واضحا للأجهزة الشرطة للقيام بواجبها لخدمة المسافرين من ناحية، والمحافظة على البروتوكول الصحي من ناحية أخرى. وقد استنتجت الدراسة التحديات التي ذكرت انفا وأوصت بضرورة استعمال غرف للتعقيم، بالاضافة الى استخدام أجهزة خاصة للتعرف على ملامح الوجه والاجهزة البيومترية وذلك لضمان الاستمرار في تقديم الخدمة للمسافرين.

دراسة (ابراهيم واخرون 2019) بعنوان: الصعوبات المؤثرة على الجودة التعليمية في كلية الطب في الجامعة السورية الخاصة.

هدفت الدراسة الى تحديد التحديات والمعوقات التي تؤثر على الجودة التعليمية في كلية الطب في الجامعة السورية الخاصة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وكانت الأداة عبارة عن الاستبانة حيث تم توزيع 259 استبيان.

وقد افرزت الدراسة العديد من النتائج كان أبرزها أن الأزمة السياسية في سوريا تعد أحد أبرز العوائق والتحديات أمام تقديم أفضل الخدمات التعليمية الممكنة، بالإضافة الى التحديات والصعوبات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة التعليمية. أوصت الدراسة باقامة دورات تدريبية للموظفين للرفع من كفاءتهم وتحفيزهم على الاسهام في مهارات الاتصال والتواصل والارشاد الجيد للطلاب.

دراسة (العزام 2019) بعنوان: التحديات المالية التي تواجه التعليم العالي وسبل معالجتها من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة الى توضيح ماهية التحديات المالية التي تواجه التعليم العالي في الاردن وكيفية التغلب عليها، وذلك من وجهة نظر القياديين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، استخدمت الباحثة

المنهاج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، شملت العينة 100 قائدا أكاديميا، وتوصلت الى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير أساسي للتحديات المالية على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الأردنية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها العمل على زيادة الدعم الحكومي للجامعات الأردنية لتحسين قدرتها المادية وبالتالي تحسين الخدمة التعليمية.

دراسة (شهير 2018) بعنوان: اقتصاديات المنافذ الحدودية في العراق وأهميتها الجغرافية.

هدفت الدراسة لبيان الأهمية الاقتصادية والجغرافية للمنافذ الحدودية العراقية، وهدفت لبيان التغييرات التي سوف تطرأ على الاقتصاد العراقي بعد تطوير هذه المنافذ وتنميتها. وقد أظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج كان أبرزها أن الحدود الدولية تساعد في وضع اسس التعاون بين مختلف الدول في مكافحة الجريمة والتجارة غير المشروعة، وأظهرت أيضا ان الحدود الدولية تؤثر على الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية سلبا وإيجابا، بالإضافة الى أهمية المنافذ الحدودية في واردات الدولة. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها الدعوة الى العمل المشترك بين الدول وتشجيع التعاون السياسي والاقتصادي والتجاري والثقافي، بالإضافة الى تشديد القوانين لمكافحة التهريب في المعابر الحدودية.

دراسة (شرف 2016) بعنوان: اثر جودة الخدمة على رضا العملاء دراسة حالة خدمات النقل الحضري بمدينة ميلّة الجزائرية.

هدفت الدراسة لبيان اثر جودة خدمة النقل الحضري على رضا العملاء، بالإضافة الى ابراز الجوانب النظرية لجودة الخدمات ورضا العملاء، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة حيث تم الاعتماد على 360 استبانة في التحليل، وقد نتج عن الدراسة وجود علاقة طردية ما بين جودة الخدمات والرضا للعملاء، بالإضافة الى العديد من التوصيات من أهمها تصميم برامج عاجلة للنهوض بمستوى جودة خدمات النقل الحضري.

دراسة (العمرى 2013) بعنوان: معوقات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي في منشآت الاعمال السعودية.

هدفت الدراسة الى توضيح معوقات وصعوبات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي داخل المؤسسات السعودية، حيث تهدف المؤسسات الى تحقيق أهدافها وتقديم أفضل خدمة للجمهور

بالرغم من الصعوبات التي تواجهها المؤسسات، كذلك أشارت الدراسة الى العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة أثناء تطبيق برامج الجودة منها عدم تقبل العاملين، الافتقار الى الالتزام على المستوى التنفيذي وضعف التواصل وغيرها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها نجاح المؤسسات السعودية بتطبيق برامج الجودة يعود الى عنايتها الكاملة وادراكها للتحديات المتوقعة أثناء التنفيذ، بالإضافة الى تغلب المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة على التحديات اثناء تطبيق البرامج. أوصت الدراسة بأن تضع المؤسسات كافة الجودة نصب أعينها وتحفيز العاملين لتقديم أجود خدمة ممكنة.

الدراسات الاجنبية :

دراسة " Robert Read , 2021 " بعنوان: أثر اللامركزية الإدارية على جودة تقديم الخدمات العامة في مدينة بحر دار

قيمت هذه الدراسة تأثير اللامركزية الإدارية على جودة تقديم الخدمات العامة في مدينة بحر دار في اثيوبيا . و لغرض الدراسة تم جمع بيانات المسح من 100 عينة. تم اختيار المشاركين على أساس أسلوب منهجي عشوائي أخذ العينات. استخدمت الدراسة تصميم بحث ارتباطي لتحديد تأثير اللامركزية الإدارية على جودة تقديم الخدمات العامة. ويخرج بالنتائج التي أكدت أن حرية التصرف في إدارة الموارد البشرية والتقدير التشريعي لها تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية على جودة تقديم الخدمات العامة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: أن السلطة التقديرية التشريعية والتنظيمية لها تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية على جودة تقديم الخدمات العامة. وأن لتقدير إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي إحصائي على تقديم الخدمة. أكدت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن اللامركزية الإدارية لها تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية على جودة تقديم الخدمات العامة كتضمنين للسياسة.

وأوصت الدراسة بأهمية تنفيذ اللامركزية الإدارية بشكل صحيح أو فعال من خلال إعطاء سلطة تقديرية تشريعية وتنظيمية كبيرة بشأن المسائل الداخلية وتحسين تقدير إدارة الموارد البشرية، وهو أمر مهم لتعزيز جودة الخدمات العامة.

دراسة " Ehigie C. Johnson / Jesse S. Karlay, 2018 " بعنوان : تأثير جودة

الخدمة على رضا العملاء

خلصت هذه الدراسة الى ان جودة الخدمة هي الفرق بين تصور المواطن وتوقعاته للخدمة التي سوف يحصل عليها و أن جودة الخدمة هي ما يشعر به المواطنين من قدرة مقدمي الخدمة على القيام بمطابقة الخدمة المقدمة مع الخدمة المتصورة لتحقيق رضا المواطنين . و فيما يتعلق بالعلاقة بين جودة الخدمات و التحديات المختلفة التي تواجهها ظهرت الحاجة الى إيجاد المزيد من الأفكار و الطرق المبتكرة لتحقيق اقصى حد ممكن من الخدمة المثالية حيث يجب ان تكون هذه الابتكارات مواكبة لسرعة تغير و تطور نوع و حجم هذه التحديات حيث انه ان لم يحدث هذه فإن العلاقة بين التحديات الموجودة و جودة الخدمة سوف تصبح عكسية أي انه كلما ازدادت التحديات ولم يتم وضع الخطط اللازمة لمواجهتها فإن هذه التحديات ستحول سلبا دون تحقيق الحد المطلوب من جودة الخدمة . وجدت هذه الدراسة ان الملموسية والموثوقية والاستجابة والتأكيد هي من اهم الأدوات الأساسية للوصول إلى جودة الخدمة المرتبطة برضا المواطنين.

ذكرت الدراسة أيضا ان الجودة هي شريان الحياة لمؤسسات تقديم الخدمات، مما يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالناس، و ذكرت أن الخدمات عبارة عن تفاعلات لا يمكن إيقافها تشمل كلاً من المواطنين ومقدمي الخدمة " المؤسسات " . و من الممكن اعتبار هذه الخدمات بمثابة خدمات فائقة الجودة غير قابلة للمس ولكنها تتطلب موارد ملموسة وأي أدوات قيمة من شأنها تسهيل عملية حل المشكلات و التحديات التي تحول دون الحصول على افضل جودة ممكنة . إن الإدارة الجيدة التي تركز على الموظفين المدربين جيداً ، وتقديم البرامج القيمة هي أيضا مكونات لأبعاد الجودة حيث أنه من الضروري استثمار الوقت والطاقة والتدريب والموارد المطلوبة للحفاظ على حساسية موظفيها وتركيزهم على أداء افضل عمل ممكن .

دراسة " موقع بيتسليم , 2017 " بعنوان : قيود الحركة في الاراضي المحتلة.

تناولت هذه الدراسة واحدا من اهم التحديات التي تواجه الإدارة العامة للمعابر و الحدود الفلسطينية في تقديم خدماتها للمسافرين عبر معبر الكرامة و هو التحديات السياسية و الذي ظهر بشكل واضح و دقيق في هذه الدراسة بالسيطرة الإسرائيلية و قيودها على حركة المسافرين عبر معبر الكرامة سواء كانوا مغادرين من الضفة الغربية الى الأردن او قادمين منها .

و تضمنت الدراسة مقابلات شخصية عديدة مع اشخاص تعرضوا لهذا التحدي بشكل مباشر و استنتجت من ذلك ان ما تقدمه إدارة المعابر والحدود من خدمات ممكنة للمسافرين مهما كانت عديدة و على مستوى عال من الجودة و الأداء الا انها تقف عاجزة عند بعض القضايا الناجمة عن مثل هذا التحدي الكبير في العمل و ان هذا التحدي السياسي يؤثر سلبا على رضاء المواطنين عن جودة الخدمة الحاصلين عليها من إدارة المعابر و يزداد عدم الرضاء عند اجتماع هذا التحدي الى جانب تحديات أخرى في وقت واحد فمثلا عندما يتكبد المسافر تكاليف باهظة للسفر اضافة الى إجراءات سفر كتسجيل المنصة الإلكترونية الذي يجري في هذا الأيام مما يستنفذ منه وقتا و جهدا و مالا و بمجرد وصوله الى منتصف الطريق يتم ارجاعه بلا سبب و بلا قدرة على إيجاد هذه السبب و إيجاد حلول له .

دراسة " Mona Ali , Ehab A. Yaseen " بعنوان جودة الخدمة في الخدمات العامة

تضمنت هذه الدراسة كلا من التحليل النوعي والكمي لجودة خدمة الخدمات العامة في المناطق الحضرية في مصر. تم استخدام عينة حجمها 200 منها تم الحصول على 145 استبانة قابلة للاستخدام. بعد التحليل ، كانت التحديات الأكبر تتعلق باعتقاد العملاء أن مقدمي الخدمة لا يهتمون بعملائهم ولا يبذلون جهداً في حل مشكلات العملاء. ظهرت فجوات كبيرة أخرى من الجانب المادي لملابس موظفي الخدمة العامة ، فضلاً عن مظهر مباني الخدمات العامة. تم إدخال بعض القيود والآثار الإدارية في نهاية الدراسة.

تظهر النتائج أنه ينبغي تقديم المزيد من التدريب للموظفين العاملين في مؤسسات الخدمات العامة لمساعدتهم على تحقيق احتياجات العملاء والاعتراف بمصالحهم. كما أظهرت النتائج أنه يجب تطوير جميع الجوانب المادية لأماكن الخدمة العامة إلى مواقع أكثر حداثة مع بنية تحتية إلكترونية محدثة.

تمثلت توصيات الدراسة في ان الدراسات التشغيلية مطلوبة من أجل دراسة تأثير تحسين بعض الجوانب التشغيلية لعملية الخدمات العامة (مثل نماذج خط الانتظار ، وتخطيط عمليات الخدمة والتحكم فيها ، وإدارة القدرات). يمكن تقديم حلول مخططة مسبقاً لمعظم المشكلات السائدة التي تواجه المواطنين و يجب توزيع مخططات الخدمة على جميع الموظفين من أجل تتبع مسار الخدمة.

بالتعقيب على الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات بالحديث عن التحديات وعن جودة الخدمة عن الاثار التي تسببها التحديات على الجودة مثل دراسة (العزام 2019) و (ابراهيم واخرون 2019)، بالإضافة إلى أنها تشابهت مع دراسة (شراف 2016) في توصياتها بضرورة تصميم برامج عاجلة حديثة ومطورة للرفع من جودة الخدمة. وقد تشابهت مع بعض الدراسات مثل (العمري 2013) التي اكدت على ضرورة الاهتمام بالعاملين للحصول على افضل عمل ممكن منهم.

اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (Mona Ali,Ehsb Yasee) باعتبار أن التحدي الأكبر المؤثر على جودة الخدمة العامة هو اعتقاد العملاء أن مقدمي الخدمة لا يهتمون بعملائهم ولا يبذلون جهداً في حل المشكلات، في حين أن التحديات الكبرى في هذه الدراسة تتعلق بالتحديات السياسية، الإقتصادية والإدارية.

تميزت هذه الدراسة بالبحث المفصل في التحديات التي تواجه الادارة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية وأثرها على جودة الخدمة المقدمة وذلك لندرة الدراسات الباحثة في عمل الإدارة حسب اعتقاد الباحث، وقد سلطت الضوء على ما تواجهه الإدارة من معوقات، كما أنها وضحت بعض الانجازات التي قامت بها الادارة بالرغم من التحديات التي تواجهها.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات لأصحاب القرار يمكن الاستفادة منها لتحقيق الهدف الأبرز وهو تقديم افضل خدمة ممكنة والتغلب على التحديات التي تواجه الادارة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أداة الدراسة وخصائصها

1.3.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

2.3.3 مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية

3.3.3 مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

نتعرف من خلال هذا الفصل على كل من منهج ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها البحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها. واستخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها (عوده وملكاوي، 1992).

2.3 مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية، والبالغ عددهم حسب إحصائيات إدارة المعابر للعام 2022/2021 (800) موظفاً. تكونت عينة الدراسة من (260) موظفاً في إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية بنسبة (33%) من حجم المجتمع، تم احتساب حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينات، وزعت الاستبانة عليهم بشكل عشوائي بتوزيع الرابط على عينة الدراسة.

$$n = \frac{N}{\left[\frac{S^2 \times (N-1)}{pq} \right] + 1}$$

"معادلة روبرت ماسون"

حيث يمثل:

N حجم المجتمع

S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب متغيرات البيانات الشخصية والعامّة علماً بأنه تم استرداد (265) استبانة، (260) صالحة للتحليل الإحصائي.

أولاً: متغيرات البيانات الشخصية:

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	212	%82
	أنثى	48	%18
	المجموع	260	%100
المسمى الوظيفي	مدير عام	4	%2
	مدير	19	%7
	رئيس قسم	41	%16
	موظف	196	%75
	المجموع	260	%100

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	59	23%
	بكالوريوس	157	60%
	دراسات عليا	44	17%
	المجموع	260	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	115	44%
	من 10 سنوات-أقل من 20 سنة	101	39%
	20 سنة فأكثر	44	17%
	المجموع	260	100%
جهة العمل	مدني	165	64%
	عسكري	95	36%
	المجموع	260	100%

يتبين من الجدول (1.3) أن (82%) من عينة الدراسة من الموظفين في إدارة المعابر الفلسطينية ذكور، (75%) من عينة الدراسة من الموظفين و (2%) مدراء عامون، كما بلغت نسبة من يحملون مؤهل علمي بكالوريوس (60%)، وتبين أن (44%) من عينة الدراسة من الموظفين لديهم خبرة من أقل من 10 سنوات، وأن (64%) من المدنيين.

3.3 أداة الدراسة وخصائصها

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة بحثية رئيسة، والتي تمَّ اشتقاق متغيراتها من الأدبيات ذات العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت مقاييس؛ التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية بأبعاها الثلاثة، وجودة الخدمة المقدمة للمسافرين بأبعاها الثلاثة؛ لجمع البيانات، وكان ذلك على النحو الآتي:

أولاً: مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة، اعتمد الباحث على المقياس المستخدم في دراسات (عبد المطلب، 2020)، (العزام، 2019)، (شheid، 2018) وطورت عليها وذلك لملائمتها لأهداف الدراسة، وتكوّن المقياس في صورته الأولية من (18) فقرة، كما هو موضح في الملحق (أ).

ثانياً: مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعلى مقياس "جودة الخدمة" المستخدم في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (السلمي، 2021)، ودراسة (العيسة ومطور، 2020)، ودراسة (شراف، 2016)، فقد جرى تطوير المقياس استناداً إلى تلك الدراسات، وتكوّن المقياس في صورته الأولية من (18) فقرة، كما هو موضح في الملحق (أ).

1.3.3 الصدق الظاهري (Face validity) لأداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لأداة الدراسة، عرضت هذه الأداة في صورتها الأولية على (14) من المحكمين المتخصصين، كما هو موضح في ملحق (ت)، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة، فعدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت وأضيفت فقرات أخرى بحيث أصبح عدد فقرات الأداة (36) فقرة، توزعت على (18) فقرة لمقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية، و (18) فقرة لمقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة، طبقت الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظفاً في إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية، ووزعت على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة، وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، ويهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية استخرج معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد التابعة له، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية للبعد جاء أكبر من (40)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة، إذ ذكر كل من جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)؛ أن قيمة معامل الارتباط التي (تقل عن 30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (30- أقل من 70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي (تساوي أو تزيد عن 70) تعتبر قوية وبذلك تكون جميع الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع أبعادها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فتبين من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية وللأبعاد على أنه أكبر من (70)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

وكانت النتائج كالاتي:

صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استخدم صدق البناء؛ إذ حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجداول (2.3)، (3.3).

جدول (2.3) قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية مع الدرجة الكلية للبعد التابعة له (ن=20)

الارتباط مع البعد	الفقرة	الارتباط مع البعد	الفقرة	الارتباط مع البعد	الفقرة
التحديات		التحديات		التحديات	
الإدارية		المالية		السياسية	
0.77**	13	0.71**	7	0.75**	1
0.75**	14	0.76**	8	0.71**	2
0.74**	15	0.74**	9	0.71**	3
0.79**	16	0.79**	10	0.80**	4
0.68**	17	0.71**	11	0.74**	5
0.60**	18	0.73**	12	0.78**	6

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من الجدول (2.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.60-0.80)، وذات درجات مقبولة، ودالة إحصائياً حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبقي عدد فقرات المقياس (18) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ث).

جدول (3.3) قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين مع الدرجة الكلية للبعد التابعة له (ن=20)

المرتبة	الارتباط مع البعد	المرتبة	الارتباط مع البعد	المرتبة	الارتباط مع البعد
1	0.59**	7	0.92**	13	0.89**
2	0.78**	8	0.75**	14	0.90**
3	0.85**	9	0.89**	15	0.90**
4	0.90**	10	0.91**	16	0.92**
5	0.88**	11	0.93**	17	0.90**
6	0.88**	12	0.92**	18	0.80**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من الجدول (3.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.59-0.93)، وذات درجات مقبولة، ودالة إحصائياً حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبقي عدد فقرات المقياس (18) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ث).

ب) ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3) معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا موزعة حسب المقياس والبعد

الأداة	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
	التحديات السياسية	6	.84**
مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية	التحديات المالية	6	.83**
	التحديات الإدارية	6	.82**
	الدرجة الكلية	18	.91**
	الاستجابة	6	.91**
مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين	الاعتمادية	6	.95**
	الملموسية	6	.94**
	الدرجة الكلية	18	.97**
	الدرجة الكلية للأداة	36	.93**

يتضح من الجدول (4.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تراوحت ما بين (.82 - .84)، وبلغت الدرجة الكلية للمقياس (.91). كما يتضح من الجدول (4.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين تراوحت ما بين (.91 - .95)، وبلغت الدرجة الكلية للمقياس (.97). كما بلغت الدرجة الكلية لمعامل ثبات كرونباخ ألفا للأداة (.93).

وتعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من أداة الدراسة ومقاييسها قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

3.3.3 تصحيح مقاييس الدراسة

تكون مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في صورته النهائية من (18) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد، كما هو موضح في ملحق (ث)، كما تكون مقياس جودة

الخدمة المقدمة للمسافرين في صورته النهائية من (18) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد، كما هو موضح في ملحق (ث). وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياسين.

وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية، ومستوى جودة الخدمة المقدمة للمسافرين من وجهة نظر الموظفين، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (5-1) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)} = 5-1}{\text{عدد المستويات المفترضة} = 3} = \text{طول الفئة}$$

وصنف إلى ثلاثة مستويات، هي: مستوى منخفض (من 1- أقل من 2.33)، مستوى متوسط (2.33-أقل من 3.66)، مستوى مرتفع من (3.66-5).

4.3 متغيرات الدراسة

أولاً- المتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية والعامة):

* الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).

* المسمى الوظيفي، وله أربع مستويات: (موظف، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير عام).

* المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا).

* عدد سنوات الخبرة، وله ثلاث مستويات: (أقل من 10 سنوات، من 10- أقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر).

* جهة العمل، وله مستويان: (مدني، عسكري).

ثانياً- المتغير المستقل:

استجابة عينة الدراسة على فقرات مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية.

ثالثاً- المتغير التابع:

استجابة عينة الدراسة على فقرات مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (10) من المتخصصين، قام المحكمون بتعديل صياغة مجموعة من فقرات أداة الدراسة، وإضافة وحذف أخرى.
3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناء على ملاحظات المحكمين.
4. صممت استبانة إلكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على عينة الدراسة بعد موافقة إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية.
5. استردت (265) استبانة إلكترونية، واعتمدت (260) للتحليل بعد تدقيقها إلكترونياً وتبين أنها صالحة وقابلة للتحليل.
6. عولج الملف المستلم إلكترونياً بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS25)، حتى أصبح جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.
7. بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حلت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

8. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

6.3 المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25)، والذي من خلاله استخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث المستويات فأكثر، مثال ذلك عدد سنوات الخبرة.

استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين الفقرات والأبعاد التابعة لها.

استخدم اختبار خط الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، وخط الانحدار المتعدد (Regression Multiple Linear) وذلك عن طريق (Inter method) الإدخال المتزامن.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، حيث عرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة.

4. 2. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4. 2. 1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، الجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب البعد	البعد
مرتفع	0.80	3.74	3	التحديات السياسية
مرتفع	0.77	3.78	1	التحديات المالية
مرتفع	0.75	3.66	2	التحديات الإدارية
مرتفع	0.68	3.72		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (1.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية ككل بلغ (3.72) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية

لأبعاد مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؛ فقد تراوحت ما بين (3.66-3.74)، وجاء المجال (2): "التحديات المالية" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.74) وبتقدير مرتفع، بينما جاء المجال (3): "التحديات الإدارية" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى مرتفع.

وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

بعد التحديات السياسية

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحديات السياسية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	4.08	1.03	مرتفع
2	5	3.56	1.16	متوسط
3	6	3.45	1.14	متوسط
4	2	3.92	1.07	مرتفع
5	4	3.80	1.10	مرتفع
6	3	3.84	1.09	مرتفع
				الدرجة الكلية
				مرتفع

يتضح من الجدول (2.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبعء التحديات السياسية ككل بلغ (3.74) ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لفقرات بعء التحديات السياسية؛ فقد تراوحت ما بين (3.45-4.08)، وجاءت الفقرة (1): "إحكام الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على المعابر بشكل مطلق" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.08) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (3): "بقاء العلاقات الخارجية من صلاحيات إسرائيل أيضاً خلال المرحلة الانتقالية" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.45) ومستوى متوسط.

بعء التحديات المالية

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء التحديات المالية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	إضعاف الاحتلال لصلاحيات إدارة المعابر في الجباية المالية المباشرة.	3.80	1.13	مرتفع
2	6	انخفاض تنفيذ الأنشطة التنموية بسبب قلة الموارد.	3.75	1.06	مرتفع
3	2	انخفاض دخل المواطن مما يؤدي الى عزوفه عن السفر.	3.95	1.04	مرتفع
4	3	انخفاض العائدات الناتجة من السياحة بسبب منع دخول السياح إلى الأراضي الفلسطينية.	3.85	1.12	مرتفع
5	1	تعديل اجراءات السفر من فلسطين إلى المطارات الأردنية بسبب جائحة كورونا أضعف موارد الإدارة المالية.	4.04	0.92	مرتفع
6	5	محدودية مصادر التمويل لأن إدارة المعابر مؤسسة غير ربحية أو استثمارية بل خدماتية.	3.79	1.00	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.78	0.77	مرتفع

يتضح من الجدول (3.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبعث التحديات المالية ككل بلغ (3.78) ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لفقرات بعث التحديات المالية؛ فقد تراوحت ما بين (3.75-4.04)، وجاءت الفقرة (5): "تعديل إجراءات السفر من فلسطين إلى المطارات الأردنية بسبب جائحة كورونا أضعف موارد الإدارة المالية" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.04) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (2): "انخفاض تنفيذ الأنشطة التنموية بسبب قلة الموارد" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.75) ومستوى مرتفع.

بعث التحديات الإدارية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعث التحديات الإدارية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	افتقار إدارة المعبر إلى الوسائل التكنولوجية المتطورة والتي تساعد في تسهيل سفر المواطنين.	3.84	1.02	مرتفع
2	4	تعدد الإدارات التابعة لعدد من الوزارات وعدم التنسيق الإداري الجيد فيما بينها.	3.65	1.02	متوسط
3	6	النقص في عدد الموظفين العاملين في إدارة المعبر.	3.49	1.18	متوسط
4	5	نقص التدريب والتأهيل الكافي لتزويد العاملين بالخبرة الكافية للرفع من مستوى الأداء.	3.60	1.08	متوسط
5	2	تشدد الرقابة على العاملين للتأكد من التزامهم بالعمل وفق الأصول بما يحقق استراتيجية الإدارة ونجاحها.	3.88	0.93	مرتفع
6	1	أدارت إدارة المعبر التحديات التي واجهتها بفعالية واقتدار ونجحت في تجاوزها.	3.91	0.93	مرتفع
					الدرجة الكلية
			3.66	0.75	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبعء التحديات الإدارية ككل بلغ (3.66) ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لفقرات بعء التحديات الإدارية؛ فقد تراوحت ما بين (3.49-3.91)، وجاءت الفقرة (6): "أدارت إدارة المعبر التحديات التي واجهتها بفعالية واقتدار ونجحت في تجاوزها" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.91) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (3): "النقص في عدد الموظفين العاملين في إدارة المعبر" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.49) ومستوى متوسط.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن السؤال الثاني؛ حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، ويوضح الجدول (5.4) ذلك على النحو الآتي:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب البعد	البعد
متوسط	0.92	3.48	2	الاستجابة
متوسط	0.96	3.38	3	الاعتمادية
متوسط	0.98	3.57	1	الملموسية
متوسط	0.92	3.42		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (5.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية ككل بلغ (3.42) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؛ فقد تراوحت ما بين (3.38-3.57)، وجاء المجال (3): "الملموسية" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.57) وبتقدير متوسط، بينما جاء المجال (2): "الاعتمادية" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.38) ومستوى متوسط.

وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد مقياس جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

بعد الاستجابة

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستجابة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	3.59	1.05	متوسط
2	6	3.32	1.04	متوسط
3	2	3.58	1.06	متوسط
4	5	3.39	1.13	متوسط
5	3	3.57	1.12	متوسط
6	4	3.44	1.08	متوسط
				الدرجة الكلية
		3.48	0.92	متوسط

يتضح من الجدول (6.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبعء الاستجابة ككل بلغ (3.48) ومستوى متوسط، أما المتوسطات الحسابية لفقرات بعء الاستجابة؛ فقد تراوحت ما بين (3.32-3.59)، وجاءت الفقرة (1): "تقدم إدارة المعبر خدمة الاستعلام على مدار الساعة لجميع المسافرين" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.59) ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (2): "توفر إدارة المعبر سرعة الرد على شكاوى المسافرين" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.32) ومستوى متوسط.

بعء الاعتمادية

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء الاعتمادية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
1	3	1.09	3.46	متوسط
تسعى إدارة المعبر الى تعزيز حالة ثقة المسافرين في أداء الموظفين وقدرتهم على تقديم الخدمة بجودة عالية.				
2	6	1.03	3.02	متوسط
تخلو سجلات ومعاملات المسافرين في المعبر من الأخطاء.				
3	5	1.05	3.39	متوسط
توفر إدارة المعبر حالة من التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة لتقديم الخدمة للمسافرين.				
4	1	1.05	3.51	متوسط
تحرص إدارة المعبر على تقديم الخدمة في الوقت المحدد.				
5	2	1.10	3.50	متوسط
تحرص إدارة المعبر على تقديم الخدمة بأعلى جودة.				
6	4	1.09	3.41	متوسط
تهتم إدارة المعبر بمواجهة المشكلات وحلها دون تأخير.				
الدرجة الكلية				متوسط
			0.96	3.38

يتضح من الجدول (7.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبعدها الاعتمادية ككل بلغ (3.38) ومستوى متوسط، أما المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الاعتمادية؛ فقد تراوحت ما بين (3.02-3.51)، وجاءت الفقرة (4): "تحرص إدارة المعبر على تقديم الخدمة في الوقت المحدد" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.51) ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (2): "تخلو سجلات ومعاملات المسافرين في المعبر من الأخطاء" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.02) ومستوى متوسط.

بعد الملموسية

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الملموسية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	توفر إدارة المعبر كافة الأدوات والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة المطلوبة.	3.55	1.10	متوسط
2	3	يلتزم المظهر العام لتسهيلات المعبر بطبيعة ونوعية الخدمة المقدمة.	3.57	1.06	متوسط
3	1	يلتزم الموظفون في المعبر بحسن المظهر وأناقته والملبس واجراءات الوقاية من الأمراض المعدية.	3.71	1.07	مرتفع
4	6	تناسب التصميم الداخلي لمرافق المعبر مع طبيعة الخدمة المقدمة والملائمة لمتطلبات السلامة.	3.42	1.15	متوسط
5	5	تتسم مباني ومنشآت المعبر بالعصرية والنظافة.	3.44	1.17	متوسط
6	2	يوجد في المعبر لوحات إرشادية تعريفية توجه المسافرين للموظف المختص لإنجاز معاملته.	3.68	1.08	مرتفع
					الدرجة الكلية
			3.57	0.98	متوسط

يتضح من الجدول (8.4): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبعدها الملموسية ككل بلغ (3.57) ومستوى متوسط، أما المتوسطات الحسابية لفقرات بعدها الملموسية؛ فقد تراوحت ما بين (3.42-3.71)، وجاءت الفقرة (3): "يلتزم الموظفون في المعبر بحسن المظهر وأناقته الملبس واجراءات الوقاية من الأمراض المعدية" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.71) ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (4): "تناسب التصميم الداخلي لمرافق المعبر مع طبيعة الخدمة المقدمة والملائمة لمتطلبات السلامة" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.42) ومستوى متوسط.

2.4 فرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر دالٌّ إحصائيًّا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

ولفحص الفرضية السابقة كان لا بد من إدراج الفرضيات التالية:

1.1.2.4 لا يوجد أثر دالٌّ إحصائيًّا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

ولفحص الفرضية ومعرفة الأثر النسبي للمتغيرات المستقلة والتي تشكل أبعاد التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية على المتغير التابع الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين، تم إيجاد ميل خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر في الجداول الآتية:

الجدول (9.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة R	قيمة R2	قيمة R2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.438a	0.192	0.183	0.83196

Constant : a، التحديات السياسية، التحديات المالية، التحديات الإدارية.

الجدول (10.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وأثرها النسبي على المتغير التابع الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1	الانحدار	41.677	3	13.892	20.071	.000b
	البواقي	175.114	253	0.692		
	المجموع	216.791	256			

b : Constant، التحديات السياسية، التحديات المالية، التحديات الإدارية.

الجدول (11.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة أبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والمتنبأ بها الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان المعيارية		الأوزان اللامعيارية	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta	الخطأ المعياري
الأول	(Constant) الثابت	2.733	0.300	9.095	0.000**
	التحديات السياسية	-0.416	0.085	-	0.000**
	التحديات المالية	0.678	0.097	6.969	0.000**
	التحديات الإدارية	-0.069	0.096	-	0.471

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R2) المعدلة نلاحظ أن أبعاد التحديات (السياسية، المالية، الإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تفسر ما نسبته (18.3%) من التباين الكلي في المتغير التابع (Y) المنتبأ به "الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين".

ويتبين من خلال قيمة (ف) (20.071) ومستوى الدلالة (0.000) أن أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، المالية، الإدارية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع "الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بمعاملات أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، المالية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والتي لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، وذلك لتقييم تأثير معاملات أبعاد المتغير المستقل من خلال النظر إلى مدى إسهام كل منها في التأثير ومن ثم التنبؤ بالمتغير التابع، والمتمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y=2.733+ -0.416 X1+ 0.678 X2$$

حيث جاءت الأبعاد الأكثر إسهاماً من بين الأبعاد المستقلة الخاصة بالتحديات (السياسية، المالية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في تفسير التباين في المتغير التابع (Y) المنتبأ به وهو "الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"؛ على النحو الآتي: X1 : التحديات السياسية / X2: التحديات المالية، علماً بأنه تم إخراج التحديات الإدارية من النموذج.

2.1.2.4 لا يوجد أثر دالٍ إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

ولفحص الفرضية ومعرفة الأثر النسبي للمتغيرات المستقلة والتي تشكل أبعاد التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية على المتغير التابع الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين، تم إيجاد ميل خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر في الجداول الآتية:

الجدول (12.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة R	قيمة R2	قيمة R2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.413a	0.171	0.161	0.88088

a : Constant، التحديات السياسية، التحديات المالية، التحديات الإدارية.

الجدول (13.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وأثرها النسبي على المتغير التابع الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1	الانحدار	40.435	3	13.478	17.37	.000b
	البواقي	196.314	253	0.776		
	المجموع	236.749	256			

b : Constant، التحديات السياسية، التحديات المالية، التحديات الإدارية.

الجدول (14.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة أبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والمتنبأ بها الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة ت
الأول	(Constant) الثابت	2.637	0.318	8.289	0.000**
	التحديات السياسية	-0.374	0.090	-0.303	0.000**
	التحديات المالية	0.696	0.103	0.557	0.000**
	التحديات الإدارية	-0.133	0.102	-0.103	0.193

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R2) المعدلة نلاحظ أن أبعاد التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تفسر ما نسبته (16.1%) من التباين الكلي في المتغير التابع (Y) المتنبأ به " الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين".

ويتبين من خلال قيمة (ف) (17.37) ومستوى الدلالة (0.000) أن أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع "الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بمعاملات أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، والمالية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والتي لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، وذلك لتقييم تأثير معاملات أبعاد المتغير المستقل من خلال النظر إلى مدى إسهام كل منها في التأثير ومن ثم التنبؤ بالمتغير التابع، والمتمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y=2.637+ -0.347 X1+ 0.696 X2$$

حيث جاءت الأبعاد الأكثر إسهاماً من بين الأبعاد المستقلة الخاصة بالتحديات (السياسية، والمالية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في تفسير التباين في المتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"؛ على النحو الآتي: X1: التحديات السياسية / X2: التحديات المالية، علماً بأنه تم إخراج التحديات الإدارية من النموذج.

3.1.2.4 لا يوجد أثر دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

ولفحص الفرضية ومعرفة الأثر النسبي للمتغيرات المستقلة والتي تشكل أبعاد التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية على المتغير التابع الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين، تم إيجاد ميل خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر في الجداول الآتية:

الجدول (15.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة R	قيمة R2	قيمة R2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.356a	0.127	0.113	0.92478

a : Constant، التحديات السياسية، التحديات المالية، التحديات الإدارية.

الجدول (16.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وأثرها النسبي على المتغير التابع الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1	الانحدار	24.191	3	8.064	9.429	.000b
	البواقي	166.767	195	0.855		
	المجموع	190.958	198			

b : Constant، التحديات السياسية، التحديات المالية، التحديات الإدارية.

الجدول (17.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة أبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والمتنبأ بها الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة	قيمة ت
الأول	(Constant) الثابت	3.187	0.391	8.156	0.000**
	التحديات السياسية	-0.325	0.100	-3.236	0.001**
	التحديات المالية	0.583	0.114	5.113	0.000**
	التحديات الإدارية	-0.173	0.114	-1.526	0.129

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R2) المعدلة نلاحظ أن أبعاد التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تفسر ما نسبته (11.3%) من التباين الكلي في المتغير التابع (Y) المتنبأ به "الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين".

ويتبين من خلال قيمة (ف) (9.429) ومستوى الدلالة (0.000) أن أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع "الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بمعاملات أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، والمالية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والتي لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، وذلك لتقييم تأثير معاملات أبعاد المتغير المستقل من خلال النظر إلى مدى إسهام كل منها في التأثير ومن ثم التنبؤ بالمتغير التابع، والمتمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y=3.187+ -0.325 X1+ 0.583 X2$$

حيث جاءت الأبعاد الأكثر إسهاماً من بين الأبعاد المستقلة الخاصة بالتحديات (السياسية، والمالية)، والتي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في تفسير التباين في المتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"؛ على النحو الآتي: X1 : التحديات السياسية / X2: التحديات المالية، علماً بأنه تم إخراج التحديات الإدارية من النموذج.

4.1.2.4 لا يوجد أثر دالٍ إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية (السياسية، والمالية، والإدارية) في جودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

وللخروج بالمعادلة الأمثل ولمعرفة الأثر النسبي للمتغيرات المستقلة والتي تشكل أبعاد التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية على المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للمسافرين، استخدم اختبار ميل خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (18.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة R	قيمة R2	قيمة R2 المعدلة	الخطأ المعياري
1	.421a	0.177	0.167	0.843

a : Constant، التحديات السياسية، التحديات المالية، التحديات الإدارية.

الجدول (19.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وأثرها النسبي على المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للمسافرين

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة
	الانحدار	38.65	3	12.88		
1	البواقي	179.86	253	0.71	18.12	.000b
	المجموع	218.51	256			

b : Constant، التحديات السياسية، التحديات المالية، التحديات الإدارية.

الجدول (20.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة

أبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والمتنبأ بها جودة الخدمة المقدمة للمسافرين

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان المعيارية		الأوزان اللامعيارية	
		قيمة	قيمة	الخطأ المعياري	قيمة
مستوى الدلالة	قيمة ت	Beta	Beta		
	(Constant) الثابت	8.92	0.31	2.72	0.00**
الأول	التحديات السياسية	-4.46	-0.32	0.09	0.00**
	التحديات المالية	6.80	0.56	0.10	0.00**
	التحديات الإدارية	-1.09	-0.09	0.10	0.28

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

وبالنسبة لمدى العودة إلى قيمة (R2) المعدلة نلاحظ أن أبعاد التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تفسر ما نسبته (16.7%) من التباين الكلي في المتغير التابع (Y) المتنبأ به "جودة الخدمة المقدمة للمسافرين".

ويتبين من خلال قيمة (ف) (18.12) ومستوى الدلالة (0.000) أن أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية" لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع "جودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بمعاملات أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، والمالية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية" والتي لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "جودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، أي الأبعاد الأكثر إسهاماً من بين المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لتقييم تأثير معاملات أبعاد المتغير المستقل من خلال النظر إلى مدى إسهام كل منها في التأثير ومن ثم التنبؤ بالمتغير التابع، والمتمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y=2.72+ -0.38 X1+ 0.67 X2$$

حيث جاءت الأبعاد الأكثر إسهاماً من بين الأبعاد الثلاثة المستقلة الخاصة بالتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في تفسير التباين في المتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "جودة الخدمة المقدمة للمسافرين"؛ على النحو الآتي: X1: التحديات السياسية / X2: التحديات المالية، علماً بأنه تم إخراج التحديات الإدارية من النموذج.

2.4.2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وجودة الخدمة المقدمة للمسافرين من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، جهة العمل).

ولفحص الفرضية السابقة كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

1.2.4.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (21.4)

الجدول (21.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعا لمتغير الجنس

البعد	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التحديات السياسية	3.73	0.83	3.78	0.62	-0.40	0.69
التحديات المالية	3.81	0.79	3.62	0.69	1.55	0.12
التحديات الإدارية	3.66	0.79	3.68	0.57	-0.20	0.84
الدرجة الكلية	3.72	0.71	3.70	0.52	0.24	0.81

من خلال البيانات الواردة في الجدول (21.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير الجنس حسب الدرجة الكلية ولأبعاد، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (-12.84)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2.4.2.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (22.4).

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مدير عام	مدير	رئيس قسم	موظف
التحديات السياسية	3.71	3.97	3.78	3.70
التحديات المالية	3.88	3.96	3.99	3.71
التحديات الإدارية	3.92	3.82	3.81	3.62
الدرجة الكلية	3.83	3.92	3.85	3.67

يتضح من خلال الجدول (22.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (23.4).

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التحديات السياسية	بين المجموعات	1.35	3.00	0.45	0.71	0.55
	داخل المجموعات	162.54	255.00	0.64		
	المجموع	163.89	258.00			
التحديات المالية	بين المجموعات	3.33	3	1.11	1.88	0.13

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	داخل المجموعات	149.59	254	0.59		
	المجموع	152.91	257			
التحديات الإدارية	بين المجموعات	1.97	3	0.66		
	داخل المجموعات	142.33	254	0.56	1.17	0.32
	المجموع	144.30	257			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.02	3	0.67	1.46	0.23
	داخل المجموعات	117.08	255	0.46		
	المجموع	119.10	258			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (23.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حسب الدرجة الكلية وللأبعاد، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.13-0.55)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

3.4.2.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (24.4).

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعـد	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا
التحديات السياسية	3.61	3.71	3.99
التحديات المالية	3.89	3.68	3.98
التحديات الإدارية	3.80	3.56	3.84
الدرجة الكلية	3.73	3.65	3.94

يتضح من خلال الجدول (24.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعـد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التحديات السياسية	بين المجموعات	3.97	2	1.98	3.17	0.04*

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التحديات المالية	داخل المجموعات	159.93	256	0.63	3.46	0.03*
	المجموع	163.89	258			
	بين المجموعات	4.04	2	2.02		
التحديات الإدارية	داخل المجموعات	148.87	255	0.58	3.64	0.03*
	المجموع	152.91	257			
	بين المجموعات	4.00	2	2.00		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	140.30	255	0.55	3.14	0.05*
	المجموع	144.30	257			
	بين المجموعات	2.85	2	1.43		
	داخل المجموعات	116.24	256	0.45		
	المجموع	119.10	258			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (25.4): نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حسب الدرجة الكلية ولالأبعاد، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.03-0.05)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين المتوسطات حسب الدرجة الكلية والأبعاد، تبعاً لمستويات المؤهل العلمي وتحديد وجهتها، فقد استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (26.4).

جدول (26.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية للدرجة الكلية، تبعاً لمستويات المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
التحديات السياسية	دراسات عليا	بكالوريوس	.28131*
التحديات المالية	دراسات عليا	بكالوريوس	.30242*
التحديات الإدارية	دراسات عليا	بكالوريوس	.27659*
الدرجة الكلية	دراسات عليا	بكالوريوس	.28779*

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (26.4): وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي" على الدرجة الكلية والأبعاد: بين كل من يحملون درجة (دراسات عليا) من جهة، و (بكالوريوس) من جهة أخرى ولصالح من يحملون درجة (دراسات عليا).

4.4.2.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (27.4).

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	أقل من 10 سنوات	من 10 أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
التحديات السياسية	3.80	3.65	3.75
التحديات المالية	3.81	3.71	3.83
التحديات الإدارية	3.72	3.57	3.75
الدرجة الكلية	3.78	3.64	3.74

يتضح من خلال الجدول (27.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (28.4).

جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التحديات السياسية	بين المجموعات	1.25	2	0.63	0.99	0.37
	داخل المجموعات	162.64	256	0.64		
	المجموع	163.89	258			
التحديات المالية	بين المجموعات	0.72	2	0.36	0.60	0.55
	داخل المجموعات	152.20	255	0.60		
	المجموع	152.91	257			

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التحديات الإدارية	بين المجموعات	1.66	2	0.83	1.49	0.23
	داخل المجموعات	142.63	255	0.56		
	المجموع	144.30	257			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.09	2	0.54	1.18	0.31
	داخل المجموعات	118.01	256	0.46		
	المجموع	119.10	258			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (28.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب الدرجة الكلية ولأبعاد، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.23-0.55)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

5.4.2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير جهة العمل.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (29.4).

الجدول (29.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير جهة العمل

البعد	مدني		عسكري		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التحديات السياسية	3.74	0.75	3.73	0.88	0.13	0.90
التحديات المالية	3.70	0.75	3.91	0.80	-2.17	0.03*
التحديات الإدارية	3.67	0.73	3.66	0.79	0.11	0.92
الدرجة الكلية	3.69	0.68	3.76	0.69	-0.79	0.43

من خلال البيانات الواردة في الجدول (29.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير جهة العمل حسب الدرجة الكلية ولأبعاد (التحديات السياسية، والتحديات الإدارية) وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.43-0.92)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05). أما بخصوص بعد التحديات المالية فنجد أن الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وذلك لصالح طبيعة العمل عسكري.

6.4.2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (30.4).

الجدول (30.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعا لمتغير الجنس

البعد	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الاستجابة	3.54	0.92	3.22	0.87	2.20	0.03
الاعتمادية	3.43	0.96	3.16	0.92	1.82	0.07
الملموسية	3.66	0.98	3.26	0.93	2.55	0.01
الدرجة الكلية	3.47	0.93	3.21	0.88	1.75	0.08

من خلال البيانات الواردة في الجدول (30.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير الجنس حسب الدرجة الكلية ولبعد الاعتمادية، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.07-0.08)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05). أما بخصوص أبعاد (الاستجابة، والملموسية)، فقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الموظفين الذكور.

7.4.2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (31.4).

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مدير عام	مدير	رئيس قسم	موظف
الاستجابة	3.75	3.54	3.52	3.47
الاعتمادية	4.17	3.40	3.46	3.35
الملموسية	4.08	3.61	3.49	3.57
الدرجة الكلية	4.00	3.45	3.46	3.40

يتضح من خلال الجدول (31.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (32.4).

جدول (32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الاستجابة	بين المجموعات	0.47	3.00	0.16	0.19	0.91
	داخل المجموعات	216.86	255.00	0.85		
	المجموع	217.33	258.00			
الاعتمادية	بين المجموعات	2.92	3.00	0.97	1.06	0.37
	داخل المجموعات	234.83	255.00	0.92		
	المجموع	237.75	258.00			
الملموسية	بين المجموعات	1.33	3.00	0.44	0.46	0.71
	داخل المجموعات	190.01	197	0.97		
	المجموع	191.34	200			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.53	3	0.51	0.60	0.62
	داخل المجموعات	217.72	255	0.85		
	المجموع	219.25	258			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (32.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حسب الدرجة الكلية ولأبعاد، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.37-0.91)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

8.4.2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (33.4).

جدول (33.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعء	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	دراسات عليا
الاستجابة	3.89	3.41	3.22
الاعتمادية	3.89	3.28	3.08
الملموسية	4.01	3.41	3.43
الدرجة الكلية	3.91	3.32	3.13

يتضح من خلال الجدول (33.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (34.4).

جدول (34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الاستجابة	بين المجموعات	13.60	2	6.80	8.54	0.00**
	داخل المجموعات	203.73	256	0.80		
	المجموع	217.33	258			
الاعتمادية	بين المجموعات	20.69	2	10.34	12.20	0.00**
	داخل المجموعات	217.07	256	0.85		
	المجموع	237.75	258			
الملموسية	بين المجموعات	13.60	2	6.80	7.57	0.00**
	داخل المجموعات	177.74	198	0.90		
	المجموع	191.34	200			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	18.79	2	9.40	12.00	0.00**
	داخل المجموعات	200.46	256	0.78		
	المجموع	219.25	258			

** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (34.4): نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حسب الدرجة الكلية والأبعاد، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين المتوسطات حسب الدرجة الكلية والأبعاد، تبعاً لمستويات المؤهل العلمي وتحديد وجهتها، فقد استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (35.4).

جدول (35.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية للدرجة الكلية، تبعاً لمستويات المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي (ا)	المؤهل العلمي (ج)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الاستجابة	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	.48210*
		دراسات عليا	.67262*
الاعتمادية	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	.60898*
		دراسات عليا	.81390*
الملموسية	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	.59808*
		دراسات عليا	.57538*
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	.58137*
		دراسات عليا	.77464*

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (35.4): وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي" على الدرجة الكلية والأبعاد: بين كل من يحملون درجة (أقل من

بكالوريوس) من جهة، و(بكالوريوس، ودراسات عليا) من جهة أخرى ولصالح من يحملون درجة (بكالوريوس، ودراسات عليا).

9.4.2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (36.4).

جدول (36.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	أقل من 10 سنوات	من 10 أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
الاستجابة	3.50	3.49	3.44
الاعتمادية	3.37	3.41	3.36
الملموسية	3.51	3.61	3.62
الدرجة الكلية	3.42	3.44	3.39

يتضح من خلال الجدول (36.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (37.4).

جدول (37.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفرق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الاستجابة	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.06	0.94
	داخل المجموعات	217.23	256	0.85		
	المجموع	217.33	258			
الاعتمادية	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.07	0.94
	داخل المجموعات	237.63	256	0.93		
	المجموع	237.75	258			
الملموسية	بين المجموعات	0.55	2	0.27	0.28	0.75
	داخل المجموعات	190.79	198	0.96		
	المجموع	191.34	200			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.06	0.95
	داخل المجموعات	219.15	256	0.86		
	المجموع	219.25	258			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (37.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب الدرجة الكلية ولأبعاد، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.75-0.95)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

10.4.2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير جهة العمل.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (38.4).

الجدول (38.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ولأبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية تبعا لمتغير جهة العمل

البعد	مدني		عسكري		مستوى الدلالة	قيمة (ت)
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الاستجابة	3.32	0.91	3.78	0.85	0.00**	-3.98
الاعتمادية	3.19	0.96	3.71	0.88	0.00**	-4.31
الملموسية	3.39	1.01	3.80	0.89	0.00**	-2.94
الدرجة الكلية	3.24	0.92	3.73	0.84	0.00**	-4.25

من خلال البيانات الواردة في الجدول (38.4): نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغير جهة العمل حسب الدرجة الكلية ولأبعاد، وذلك لصالح طبيعة العمل عسكري، وبلغ مستوى الدلالة لها (0.00)، وهذه القيمة جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

أ. ما هي التحديات التي تواجه الإدارة العامة للمعابر الحدودية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين؟

- حيث أنتجت الدراسة متوسط حسابي للتحديات مجتمعة التي تواجه الإدارة العامة للمعابر الحدودية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين بقيمة 3.72 ويعادل 74.4 % وهذا يدل على موافقة كبيرة من أفراد العينة.

وينبثق عن هذا التساؤل الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التحديات السياسية التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالاتي:

- توصلت الدراسة بما يتعلق بـ "إحكام الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على المعابر بشكل مطلق" لوجود موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة بما يتعلق بـ " بقاء مسؤولية أمن الحدود في المرحلة الانتقالية من صلاحيات إسرائيل" لوجود موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة بما يتعلق بـ " بقاء العلاقات الخارجية في المرحلة الانتقالية من صلاحيات إسرائيل " لوجود نوعاً ما موافقة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة بما يتعلق بـ "تعهد الجانب الإسرائيلي على اتباع سياسة البطء في إجراءات التدقيق على المسافرين" لوجود موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة بما يتعلق بـ "تعهد إسرائيل منع المواطنين الفلسطينيين من السفر الى الخارج بدون سبب" لوجود موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة بما يتعلق بـ "إعاقة الاحتلال سير العمل على المعابر بسهولة وانسيابية" لوجود موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- ومن هنا توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي على مستوى التحديات السياسية ككل التي تواجه إدارة المعابر من وجهة نظر الموظفين يساوي (3.74) وهذا يعني ان الوزن النسبي 74.9%، وهذا يعني موافقة بشكل كبير نسبيا من قبل افراد العينة مع مستوى التحديات السياسية.

2. ما مستوى التحديات الاقتصادية التي تواجه ادارة المعابر الحدودية؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالآتي:

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور "إضعاف الاحتلال لصلاحيات إدارة المعابر في الجباية المالية المباشرة " يساوي 3.80 ويعادل 76% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " انخفاض تنفيذ الانشطة التنموية بسبب قلة الموارد" يساوي 3.75 ويعادل 75% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " انخفاض دخل المواطن مما يؤدي الى عزوفه عن السفر " يساوي 3.95 ويعادل 79.0% كوزن نسبي. هذا يعني انه هنالك نوع ما موافقة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " انخفاض العائدات الناتجة من السياحة بسبب منع دخول السياح إلى الأراضي الفلسطينية " يساوي 3.85 ويعادل 77.0% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تعديل اجراءات السفر من فلسطين إلى المطارات الأردنية بسبب جائحة كورونا أضعف موارد الإدارة المالية " يساوي 4.04 ويعادل 80.8% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " محدودية مصادر التمويل لأن إدارة المعابر مؤسسة غير ربحية أو استثمارية، بل خدماتية." يساوي 3.79 ويعادل 75.8% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- ومن هنا توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي على مستوى التحديات الاقتصادية ككل التي تواجه إدارة المعابر من وجهة نظر الموظفين يساوي (3.78) وهذا يعني ان الوزن النسبي 75.6%، وهذا يعني موافقة بشكل كبير نسبيا من قبل افراد العينة مع مستوى التحديات المالية.

3. ما مستوى التحديات الإدارية التي تواجه ادارة المعابر الحدودية؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالاتي:

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " افتقار إدارة المعبر إلى الوسائل التكنولوجية المتطورة والتي تساعد في تسهيل سفر المواطنين. " يساوي 3.84 ويعادل 76.8% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تعدد الإدارات التابعة لعدد من الوزارات وعدم التنسيق الإداري الجيد فيما بينها. " يساوي 3.65 ويعادل 73.0% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " النقص في عدد الموظفين العاملين في إدارة المعبر" يساوي 3.49 ويعادل 69.8% كوزن نسبي. هذا يعني انه هنالك موافقة نوعا ما قوية من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " نقص التدريب والتأهيل الكافي لتزويد العاملين بالخبرة الكافية للرفع من مستوى الأداء. " يساوي 3.6 ويعادل 72.0% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تشدد الرقابة على العاملين للتأكد من التزامهم بالعمل وفق الأصول بما يحقق استراتيجية الإدارة ونجاحها" يساوي 3.88 ويعادل 77.6% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " أدارت إدارة المعبر التحديات التي واجهتها بفعالية واقتدار ونجحت في تجاوزها " يساوي 3.91 ويعادل 78.2 % كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- ومن هنا توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي على مستوى التحديات الادارية ككل التي تواجه إدارة المعابر من وجهة نظر الموظفين يساوي (3.66) وهذا يعني ان الوزن النسبي 73.2%، وهذا يعني موافقة بشكل كبير نسبيا من قبل افراد العينة مع مستوى التحديات الادارية.

ب. ما مستوى جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

- حيث انتجت الدراسة متوسط حسابي لمستوى جودة الخدمة المقدمة للمسافرين عبر المعابر الحدودية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين بقيمة 3.42 ويعادل 68.4 % وهذا يدل على موافقة كبيرة من افراد العينة.

وينبثق عن هذا التساؤل الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالآتي:

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تقدم إدارة المعبر خدمة الاستعلام على مدار الساعة لجميع المسافرين " يساوي 3.59 ويعادل 71.8 % كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " توفر إدارة المعبر سرعة الرد على شكاوى المسافرين " يساوي 3.32 ويعادل 66.4% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة متوسطة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تعلم إدارة المعبر المسافرين بدقة عن أي تعديل أو تغيير في مواعيد السفر." يساوي 3.58 ويعادل 71.6% كوزن نسبي. هذا يعني انه هنالك موافقة نوعا ما قوية من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور قيام إدارة المعبر بحل أي مشكلة عالقة لدى المسافرين " يساوي 3.39 ويعادل 67.8% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة متوسطة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " يبدي موظفو المعبر رغبتهم في تقديم الخدمة للمسافرين ومساعدتهم." يساوي 3.57 ويعادل 71.4 % كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تسعى إدارة المعبر دوماً إلى تلبية حاجات المسافرين ورغباتهم " يساوي 3.44 ويعادل 68.8 % كوزن نسبي. هذا يعني موافقة متوسطة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- ومن هنا توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي للاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين يساوي (3.48) وهذا يعني ان الوزن النسبي 69.6%، وهذا يعني موافقة متوسطة نسبيا من قبل افراد العينة .

2. ما مستوى الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالآتي:

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تسعى إدارة المعبر الى تعزيز حالة ثقة المسافرين في أداء الموظفين وقدرتهم على تقديم الخدمة بجودة عالية. " يساوي 3.46 ويعادل 69.2% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة متوسطة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تخلو سجلات ومعاملات المسافرين في المعبر من الأخطاء" يساوي 3.02 ويعادل 60.4% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة متوسطة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " توفر إدارة المعبر حالة من التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة لتقديم الخدمة للمسافرين." يساوي 3.39 ويعادل 67.8% كوزن نسبي. هذا يعني انه هنالك موافقة نوعا ما قوية من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور "تحرص إدارة المعبر على تقديم الخدمة في الوقت المحدد " يساوي 3.51 ويعادل 70.2% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة متوسطة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تحرص إدارة المعبر على تقديم الخدمة بأعلى جودة." يساوي 3.5 ويعادل 70.0% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.
- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تهتم إدارة المعبر بمواجهة المشكلات وحلها دون تأخير. " يساوي 3.41 ويعادل 68.2% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة متوسطة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- ومن هنا توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمستوى الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين يساوي (3.38) وهذا يعني ان الوزن النسبي 67.6%، وهذا يعني موافقة متوسطة نسبيا من قبل افراد العينة .

3. ما مستوى الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالآتي:

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " توفر إدارة المعبر كافة الأدوات والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة المطلوبة " يساوي 3.55 ويعادل 71.0 % كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " يلائم المظهر العام لتسهيلات المعبر طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة " يساوي 3.57 ويعادل 71.4% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " يلتزم الموظفون في المعبر بحسن المظهر وأناقاة الملابس واجراءات الوقاية من الأمراض المعدية " يساوي 3.71 ويعادل 74.2% كوزن نسبي. هذا يعني انه هنالك موافقة قوية من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور "تناسب التصميم الداخلي لمرافق المعبر مع طبيعة الخدمة المقدمة والملائمة لمتطلبات السلامة " يساوي 3.42 ويعادل 68.4% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة متوسطة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " تتسم مباني ومنشآت المعبر بالعصرية والنظافة." يساوي 3.44 ويعادل 68.8% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة متوسطة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمحور " يوجد في المعبر لوحات إرشادية تعريفية توجه المسافرين للموظف المختص لإنجاز معاملته " يساوي 3.68 ويعادل 73% كوزن نسبي. هذا يعني موافقة كبيرة من افراد العينة على أهمية هذا المحور.

- ومن هنا توصلت الدراسة ان المتوسط الحسابي لمستوى الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للمسافرين يساوي (3.57) وهذا يعني ان الوزن النسبي 71.4%، وهذا يعني موافقة كبيرة نسبيا من قبل أفراد العينة.

4. ما هو تأثير التحديات (بأبعادها) التي تواجه ادارة المعابر الحدودية على جودة الخدمة (بأبعاده) المقدمة للمسافرين؟

تم الاجابة عن هذا السؤال عن طريق التحقق من فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التحديات (السياسية، والاقتصادية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في جودة الخدمة المقدمة للمسافرين."

ولفحص الفرضية السابقة كان لا بد من إدراج الفرضيات التالية:

1.1.2.4 لا يوجد أثر دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التحديات (السياسية، والاقتصادية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

- وبناء على النتائج فان **هناك** " اثر " ذو دلالة إحصائية لدرجة التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في الاستجابة لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

حيث ان معاملا التحديات السياسية والتحديات الاقتصادية كانا ذو دلالة إحصائية

2.1.2.4 لا يوجد أثر دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التحديات (السياسية، والمالية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

- أن أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، والاقتصادية، والإدارية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع "الاعتمادية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"،

3.1.2.4 لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة التحديات (السياسية، والاقتصادية، والإدارية) التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية في الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين.

- أن أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، والاقتصادية، والإدارية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع "الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بمعاملات أبعاد المتغير المستقل "التحديات (السياسية، والاقتصادية، والإدارية)، التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية والتي لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "الملموسية لجودة الخدمة المقدمة للمسافرين

- يحتاج المعبر من أجل تحسين الجودة إلى الرفع من مستوى البنية التحتية الأساسية في المعبر.

- تحتاج الإدارة إلى إدخال تقنيات حديثة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة تجعلها أكثر مرونة، بالإضافة إلى تطوير اساليب العمل الإداري وفعالية الأداء.

- حاجة المعبر إلى كافة الوسائل التكنولوجية عالية التطور لتساعد في تسهيل سفر المواطنين بأفضل وأسرع شكل ممكن.

جدول (5.1) (أهداف الدراسة ومدى وكيفية تحققها)

1	بيان التحديات (السياسية، الادارية، الاقتصادية) التي تواجه ادارة المعابر الحدودية.	تحقق	خلال جدول رقم 4.1
2	توضيح أبعاد جودة الخدمة.	تحقق	خلال جدول رقم 4.5
3	بيان مستوى جودة الخدمة (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية)، المقدمة للمسافرين.	تحقق	خلال جداول رقم 4.6, 4.7, 4.8
4	التعرف على التحديات السياسية.	تحقق	خلال جدول رقم 4.2
5	التعرف على التحديات الإدارية.	تحقق	خلال جدول رقم 4.4
6	التعرف على التحديات الاقتصادية.	تحقق	خلال جدول رقم 4.3
7	معرفة تأثير التحديات (السياسية، الادارية، الاقتصادية) التي تواجه ادارة المعابر الحدودية على جودة الخدمة (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية) المقدمة للمسافرين.	تحقق	خلال جداول رقم , 4.6, 4.7, 4.8 , 4.5

جدول 5.2 التوصيات

#	التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة
1	أولا التحديات
1	استقطاب مصادر تمويل متعددة وجديدة
2	ادخال وسائل تكنولوجيا عصرية وفعالة
3	تحسين مستوى واليات التنسيق بين الإدارات المختلفة
4	تعزيز المعبر بعناصر جديدة ومؤهلة ومدربة

5	ادخال أسس رقابة فعالة ومبنيّة على نظام محفزات إيجابية وسلبية
#	ثانيا الجودة
1	توظيف موظف صاحب كفاءة عالية من اجل متابعة وحل مشاكل المسافرين بشكل شخصي فهال وبدون أي تأخير بحيث يكون دوما متواجد.
2	التنسيق الفعال بين الأقسام حين ظهور أي مشاكل مع المسافرين
3	العمل على تحسين التصميم الداخلي لمرافق المعبر
4	تحسن المظهر العصري والحضاري النظيف للمعبر

إضافة إلى التوصية بالآتي:

- العمل على وضع نظام محوسب لتنظيم تدفق المسافرين إلى المعبر بحيث يتم التعامل مع المسافرين على دفعات كما يتم في المطارات.
- التوصية باستخدام خلايا الطاقة الشمسية لتوليد الكهرباء باعتبار أن مدينة أريحا يسودها الجو الحار معظم أيام العام.
- إقتراح إدخال شركة نقل إضافية تختص في وجهة معينة إما لنقل المسافرين المغادرين فقط أو القادمين وذلك لنقل المسافرين بأسرع وقت ممكن.
- التوصية باستخدام النظام التكنولوجي ERP وذلك للمساعدة في التخطيط والرقابة والتنسيق بين الإدارات العاملة على المعبر.
- التوصية بإدخال كل ما يلزم من وسائل تكنولوجية وأجهزة تفتيش للحد من التهريب بكافة أشكاله.
- التوصية بإدخال الأجهزة المختصة ببصمات العين لمساعدة الطواقم العاملة على تسهيل سفر المسافرين وضمان عدم التخفي والتهرب.

المصادر والمراجع:

- 1) ابتهاج عبود عبيد. (2017). جودة الخدمة بين الادراكات والتوقعات باستخدام اسلوب تحليل الفجوة. جامعة القادسية - رسالة ماجستير.
- 2) ابوبكر خوالد(2017).قياس مدى توافر ابعاد جودة الخدمات في المصارف الجزائرية الحكومية . جامعة باجي مختار عنابة - رسالة ماجستير.
- 3) اسامة احمد الشركسي. (2016). التحديات السياسية وتأثيرها على الامن المجتمعي العربي 2011-2016. جامعة الشرق الاوسط - كلية الاداب والعلوم - رسالة ماجستير.
- 4) العابد هواري. (2015). ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الادارة المحلية. جامعة محمد خيضر - رسالة ماجستير.
- 5) انيسة دويك. (2018). مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركة المصاعة الفلسطينية وسبل تطويرها. جامعة الخليل - رسالة ماجستير.
- 6) ايوب محمود محمد. (2020). اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون .
- 7) بلقاسم شهرزاد. (2017). دور التسويق الخدماتي في تحسين جودة الخدمة - دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم. جامعة عبد الحميد بن باديس - رسالة ماجستير.
- 8) حنان حمومناش، و زهرة شكيكن. (2016). دراسة جودة الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية . جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة- الجزائر - رسالة ماجستير.
- 9) خاصة تقارير. (2002). معاناة الفلسطينيين على معبري الكرامة ورفع. مركز القدس.
- 10) خالد عبد الحق. (2014). واقع البطالة في فلسطين وتأثيراتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية النفسية. جامعة القدس المفتوحة.
- 11) خليل موسى. (اكتوبر, 2021). توسيع معبر الكرامة بين الأردن وفلسطين لتسهيل حركة المسافرين والبضائع. /ندبندنت عربية.

- (12) عمار دويك. (1998). الحركة عبر الحواجز : تقرير حول تقييد حرية حركة الفلسطينيين في الضفة الغربية و قطاع غزة. الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن.
- (13) ديوان الخدمة المدنية. (2018). الخطة الاستراتيجية الوطنية الاولى للتدريب لقطاع الخدمة المدنية. ديوان الخدمة المدنية الفلسطيني.
- (14) رانيا المجني. (2020). تسويق الخدمات. الجامعة الافتراضية السورية.
- (15) زينب سالم، وعلي محمد . (2021). اثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على ضمان الجودة-دراسة ميدانية بالتطبيق على العمداء ومديري المكاتب ورؤساء الاقسام في الكليات بجامعة سرت.
- (16) سناء حسن صالح. (2017). تاثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود. جامعة القدس- عمادة الدراسات العليا- رسالة ماجستير.
- (17) عاتكة عبد الله حنتوش. (2019). الادارة التربوية المفهوم والخصائص والعوامل المؤثرة عليها. مجلة الجامعة العراقية.
- (18) عبير الحاج صالح التكروري. (2018). الابداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل. جامعة الخليل - كلية الدراسات العليا - رسالة ماجستير.
- (19) علي جبلاق . (2021). ادارة الجودة. الجامعة الافتراضية السورية.
- (20) علي قريب. (2020). دور الادارة العامة في صنع وتنفيذ السياسات العامة. جامعة زيان عاشور - كلية الحقوق والعلوم السياسية - رسالة ماجستير.
- (21) عيسى مرزقة، و سهام مخلوف. (2017). اهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل.

- (22) فاطمة بدر، و معاذ الصباغ. (2020). اساسيات الادارة. الجامعة الافتراضية السورية - سوريا.
- (23) فوزي ابو عكر. (2016). دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الاعضاء المستفيدين. الجامعة الاسلامية - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا.
- (24) فيصل حسن حامد. (2015). التحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب - العدد 63.
- (25) مجلس الوزراء الفلسطيني. (2020) .
- (26) محمد فاروق زعرب . (2013). تنمية وتطوير المناطق الحدودية- دراسة حالة الشريط الحدودي المشترك بين مصر وقطاع غزة. الجامعة الاسلامية-غزة.. عمادة الدراسات العليا- رسالة ماجستير.
- (27) معالي عبد الرحمن. (2018). ادارة الجودة الشاملة الموجهة واثرها على الاداء المؤسسي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (28) معالي عوض. (2020). أداء الاقتصاد الفلسطيني خلال عام 2020 والتوقعات لعام 2021. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- (29) معتصم الاقرع، رندا جمال، و محمود الخفيف. (2015). تسيير التجارة في الارض الفلسطينية المحتلة : القيود والعوائق. مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية، الاونكتاد.
- (30) منظمة بتسليم. (2017). اسرائيل تمنع الاف الفلسطينيين من السفر الى الخارج مركز المعلومات الاسرائيلي لحقوق الانسان في الاراضي المحتلة- بتسليم.
- (31) نايت رابح ليندة. (2019). دور جودة الخدمة في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة. جامعة البويرة - رسالة ماجستير.

- (32) نسرین شیاد. (2017). دور جودة الخدمة البنكية في كسب ولاء الزبون دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري. جامعة قاصدي مرباح- رسالة ماجستير .
- (33) نظمي مهنا - مدير عام المعابر والحدود مهنا. (2021). (حافظ ابو صبرة، المحاور) قناة رؤيا الفضائية.
- (34) وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية وفا. (2018). الحمد الله يفتح مدينة الحجاج والمعتمرين في المعبر بأريحا. وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية وفا.
- (35) وكالة معا الاخبارية معا. (2018). الحمد الله يفتح قاعة القادمين في استراحة اريحا. وكالة معا الاخبارية.
- (36) يزن المصري. (2018). اثر جودة الخدمات على ولاء العملاء - دراسة حالة شركة سيريتل للاتصالات. جامعة بلاد الشام - دراسة لنيل الاجازة في الاقتصاد تخصص ادارة الاعمال.
- (37) نور محي الدين سعد الله (2017): جودة الخدمات واثرها في تحقيق رضا الزبائن، دراسة ميدانية : البنك الاسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية. السودان: جامعة شندي - كلية الدراسات العليا والبحث العلمي (رسالة ماجستير).
- (38) احمد عبد التواب محمد (2018): الدول العربية والتحديات الاقتصادية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية .
- (39) محسن علي عطية(2015):الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع .
- (40) مراد اسماعيل، و عبدوس عبد العزيز (2017): قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية.
- (41) نور مطور ، جهاد العيسة (2020) : واقع جودة الخدمات العامة في فلسطين باستخدام مقياس PPSQM الخماسي ، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث ، المجلد الثاني ، الإصدار الثاني ، فلسطين .

(42) ممدوح عبد العزيز عبد المطلب (2020) : التحديات الأمنية التي تواجه المنافذ الحدودية لانتشار فايروس كورونا (COVID 19) قطاع امن المطارات نموذجا , كلية العدالة الجنائية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , السعودية .

(43) هاني عبد الرحمن العمري (2013) : معوقات تطبيق برامج الجودة و التطوير المؤسسي في منشآت الاعمال السعودية دراسة ميدانية , مجلة جامعة الملك عبد العزيز , مجلد 27 , العدد 2 , السعودية .

(44) ميسم العزام (2019) : التحديات المالية التي تواجه التعليم العالي و سبل معالجتها من وجهة نظر القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية , مجلة دراسات / العلوم التربويه , المجلد 46, العدد 3 , الأردن .

المراجع الأجنبية :

1. Ehab A. Yaseen Mona Ali Ali1 : Service quality in public services “A study of the public services in urban Egypt” Faculty of Management Technology, the German University in Cairo, New Cairo, Egypt
2. Ehigie C. Johnson and Jesse S. Karlay : Impact of Service Quality on customer Satisfaction , Master Thesis in Business Administration , University of Gävle / Sweden / 2018
3. Robert Read: The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city , University of Lancaster , 13 May 2021 .
4. Study entitled: Restrictions on Movement in the Occupied Territories . 15 May 2017 .
B’Tselem –Is The Israeli Information Center for Human Rights in the Occupied Territories which strives to end Israel’s occupation

المواقع الالكترونية:

- (1) مجلس الوزراء الفلسطيني: تاريخ الاسترداد 26 3, 2021, (2021).
<http://palestinecabinet.gov.ps/GovService/GOSPub/ViewDetails?ID=63>
- (2) مازن العجلة. (2019). المساعدات الدولية والعربية.. إلى أين؟ مركز الابحاث الفلسطيني. تاريخ الاسترداد 26 10, 2021، من [/https://www.prc.ps](https://www.prc.ps)
- (3) عزمي عبد الرحمن . (2016). التحديات التي تواجه الاقتصاد الفلسطيني ودور السلطة في معالجته. جامعة بير زيت. تاريخ الاسترداد 14 9, 2021، من <http://old.birzeit.edu/ar/news>
- (4) عبير عودة. (2016). مؤتمر "الصمود في مواجهة الاحتلال"- التحديات التي تواجه الاقتصاد الفلسطيني، وكالة معا الاخبارية. تاريخ الاسترداد 25 10, 2021، من <https://www.maannnews.net/news/878327.html>
- (5) رائد حلس. (13 1, 2020). التحديات التي تواجه الاقتصاد الفلسطيني. تاريخ الاسترداد 15 10, 2021، من موقع أريد <https://portal.arid.my/> (ARID):
- (6) الاقتصادي. (4 10, 2016). تاريخ الاسترداد 5 11, 2021، من موقع الاقتصادي: <https://www.aliqtisadi.ps/article>
- (7) الحدث (2020) صحيفة الحدث Retrieved 3 2021, from <https://www.alhadath.ps/article>
- (8) احمدعبد التواب محمد. (2018). الدول العربية والتحديات الاقتصادية. تاريخ الاسترداد 8, 2021، من الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية: [/ https://www.politics-dz.com](https://www.politics-dz.com/)

الملاحق

أ. أداة الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أداة الدراسة بعد التحكيم

ج. كتاب تسهيل المهمة

ملحق (1) أداة الدراسة قبل التحكيم



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في الإدارة والسياسات العامة
تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى التعرف على "التحديات التي تواجه إدارة المعايير الحدودية الفلسطينية وتأثيرها على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة في جامعة القدس المفتوحة، أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراستي، ولثقة المطلقة بكم، فإنني أرجو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى إتمام رسالة الماجستير المتعلقة بالبحث المذكور.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: موفق جبريل خليل

عقيل

إشراف: د. يونس جعفر

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامة

A1	الجنس	ذكر () أنثى ()
A2	المسمى الوظيفي	مدير عام () مدير () رئيس قسم () موظف ()
A3	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس () بكالوريوس () ماجستير فأعلى ()
A4	عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات () من 10-15 أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()
A5	جهة العمل	مدني () عسكري ()

وقد شملت الأداة في صورتها الأولية (63) فقرة، علماً أن الإجابة على فقرات الأداة ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الجزء الثاني: مقياس التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الأول: التحديات السياسية								
1	تتأثر المعابر بالتحديات السياسية التي تواجه السلطة الفلسطينية.							
2	إحكام الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على المعابر بشكل مطلق.							
3	ارتفاع معاناة المواطنين الفلسطينيين عند سفرهم وتنقلهم من وإلى فلسطين بسبب سيطرة الاحتلال على المعابر.							
4	بقاء مسؤولية أمن الحدود في المرحلة الانتقالية من صلاحيات إسرائيل.							
5	بقاء العلاقات الخارجية من صلاحيات إسرائيل أيضاً خلال							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	المرحلة الانتقالية							
6	بقاء منح التأشيرات من صلاحيات إسرائيل خلال المرحلة الانتقالية.							
7	السيطرة الإسرائيلية في استمرار صلاحياتها على حركة الأجانب خلال المرحلة الانتقالية.							
8	تعهد الجانب الإسرائيلي اتباع سياسة البطء في إجراءات التدقيق على المسافرين.							
9	الإصرار الإسرائيلي على عدم تطبيق اتفاقيات الحل النهائي مما يتعلق بصلاحيات التنقل عبر المعابر.							
10	تعهد إسرائيل منع المواطنين الفلسطينيين من السفر الى الخارج بدون سبب.							
11	وقف إسرائيل التنسيق مع الحكومة الفلسطينية والذي اتخذته إسرائيل في العام 2020.							
البعد الثاني: التحديات الاقتصادية								
12	تتأثر إدارة المعابر طردياً بما يتأثر به المجتمع الفلسطيني والحكومة الفلسطينية من صعوبات اقتصادية.							

التعديل المقترح	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							13 جعل السوق الفلسطيني سوقاً استهلاكياً، والعمل على تبعيته للسوق الإسرائيلي. (السياسات الاسرائيلية في اعتماد المعابر مصدراً لإيراداتها)
							14 السيطرة الإسرائيلية على المعابر واعاقة وصول البضائع وما يترتب عليها خسائر باهظة جداً للاقتصاد الفلسطيني.
							15 عزوف التجار والمستوردين عن استخدام المعبر بسبب سيطرة إسرائيل أحادية الجانب.
							16 سيطرة إسرائيل وتحكمها في نوعية البضائع المسموح بانتقالها يضعف صلاحيات إدارة المعابر الاقتصادية.
							17 سيطرة إسرائيل أحادية الجانب حرم الإدارة من الانتفاع من العوائد الاقتصادية التي كانت سوف تستغلها لتحسين الجودة والأداء.
							18 منع الاحتلال بعضاً من السلع من دخول الأراضي الفلسطينية.
							19 تحكم الاحتلال في دخول الشركات الاستثمارية والمستثمرين الذين يرغبون الاستثمار في فلسطين.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
20	فرض إسرائيل تكاليف جمركية باهظة على البضائع أدى إلى عزوف التجار عن استخدام المعبر.							
البعد الثالث: التحديات المالية								
21	تضعف التحديات المالية التي تواجهها السلطة الفلسطينية بمؤسساتها وطواقمها، المصادر التمويلية لإدارة المعابر. (إضعاف الاحتلال لصلاحيات إدارة المعابر في الجباية المالية المباشرة يهدر قدراتها)							
22	تؤثر التحديات المالية على تنفيذ خطط إدارة المعابر في تطوير وتحديث البنية التحتية لها.							
23	تضعف التحديات المالية ميزانية المواطن وبالتالي تجعله غير قادر على السفر مما يؤثر على مصادر إدارة المعابر المالية. (إحجام المواطنين عن السفر بسبب قسوة إجراءات السفر الإسرائيلية يؤثر سلباً على إيرادات إدارة المعابر)							
24	منع دخول السياح إلى الأراضي الفلسطينية بسبب جائحة كورونا شكل تحدياً مالياً لإدارة المعابر.							
25	اجراءات السفر المشددة من فلسطين							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	إلى الخارج عبر المطارات الأردنية بسبب جائحة كورونا أضعف موارد الإدارة المالية.							
26	اختصار الإدارة لأنشطتها وتأجيل خططها الخدمائية لحين وجود التمويل الكافي بسبب الضائقة المالية للسلطة.							
27	محدودية مصادر التمويل لأن إدارة المعابر مؤسسة غير ربحية أو استثمارية بل خدمائية							
28	وجود الشراكات ما بين الإدارة والقطاع الخاص شكل تحدياً مالياً.							
29	تلقي الإدارة أجوراً مقابل تقديم خدماتها للمسافرين.							
30	يتطلب استمرار العمل على الحدود الفلسطينية بنظام 24 ساعة، مصادر تمويلية لزيادة عدد الطواقم العاملة. (ارتفاع تكلفة أجور القوائم العاملة في حال العمل 24 ساعة)							
البعد الرابع: التحديات الإدارية								
31	الإعاقة التي يسببها الاحتلال على المعابر ومنع سير العمل بسهولة وانسيابية لتحقيق الأهداف المخطط لها. (إعاقة الاحتلال سير العمل على							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجب"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	المعايير بسهولة وانسيابية)							
32	افتقار إدارة المعايير إلى الوسائل التكنولوجية المتطورة والتي تساعد في تسهيل سفر المواطنين.							
33	تعدد الإدارات التابعة لعدد من الوزارات وعدم التنسيق الإداري الجيد فيما بينها							
34	النقص في عدد الموظفين العاملين في إدارة المعايير يشكل تحدياً إدارياً							
35	نقص التدريب والتأهيل الكافي لتزويد العاملين بالخبرة الكافية للرفع من مستوى الأداء.							
36	تشدد الرقابة على العاملين للتأكد من التزامهم بالعمل وفق الأصول بما يحقق استراتيجية الإدارة ونجاحها.							
القسم الثالث: مقياس أبعاد جودة الخدمة								
البعد الأول: الملموسية								
37	تمتلك إدارة المعايير أجهزة ومعدات حديثة وتجهيزات مكتبية مناسبة.							
38	تتمتع إدارة المعايير بجو هادئ ضمن مكان مناسب وجميل ومريح.							
39	تمتلك إدارة المعايير كادر من العاملين							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	المهنيين ذوي الكفاءة العالية.							
40	تمتلك إدارة المعابر كادر من العاملين الجيدين البشوشين في وجه الضيوف.							
41	يوجد في أقسام الخدمة بإدارة المعابر لوحات ومنشورات إرشادية واضحة وجذابة ومناسبة							
البعد الثاني: الاعتمادية								
42	تقوم إدارة المعابر بتوفير كافة الخدمات المتعلقة باحتياجات المسافرين.							
43	يوفر كادر العاملين الموجود في إدارة المعابر معلومات كافية وحلول مناسبة للمسافرين.							
44	يوفر العاملون في إدارة المعابر الخدمة المناسبة للمسافرين.							
45	يوفر العاملون في إدارة المعابر الخدمة للمسافرين في الوقت المناسب.							
46	ترتبط خدمات إدارة المعابر للمسافرين بجدول زمني محدد.							
البعد الثالث: سرعة الاستجابة								
47	يوفر العاملون في إدارة المعابر خدمة							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	سريعة للمسافرين.							
48	يظهر العاملون في إدارة المعابر دافعية عالية لتقديم الخدمة للمسافرين.							
49	يظهر العاملون في إدارة المعابر رغبة عالية لتقديم الخدمة للمسافرين.							
50	يظهر العاملون في إدارة المعابر درجة عالية من الجاهزية والاستعداد لتقديم الخدمة للمسافرين.							
البعد الرابع: الأمان								
51	يشعر المسافرون بالأمان من خلال تعامل الموظفين معهم.							
52	تتوفر الثقة المتبادلة بين العاملين في إدارة المعابر والمسافرين.							
53	يتمتع العاملون بدرجة عالية من المصادقية في المحافظة على سرية بيانات المسافرين.							
54	يتمتع العاملون بالمعرفة اللازمة لمعالجة قضايا المسافرين ومشاكلهم.							
55	تتوفر لدى العاملين المهارة اللازمة لمعالجة قضايا المسافرين ومشاكلهم.							
56	تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المسافرين.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الخامس: الثقة								
57	يثق المسافرون بالخدمة التي يقدمها العاملون في إدارة المعابر.							
58	يثق المسافرون بالخدمة التي يقدمها العاملون في إدارة المعابر دون تأخير.							
59	يتمتع العاملون في إدارة المعابر بدرجة عالية من (الكفاءة والخبرة).							
60	يثق المسافرون بالإجراءات الإدارية المعمول بها على المعابر.							
61	يثق المسافرون بالأنظمة والقوانين المعمول بها على المعابر.							
62	يثق المسافرون بنزاهة وحيادية الإجراءات المعمول بها على المعابر.							

مع خالص شكري واحترامي،،

منح (2): قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	د. حاتم الأغا	محاسبة	جامعة القدس المفتوحة- فرع رام الله
2	د. رائد عريقات	إدارة	الجامعة العربية الأمريكية - جنين
3	د. سلامة سالم	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع طولكرم
4	د. سهير شمالي	إدارة	جامعة فلسطين التقنية خضوري- طولكرم
5	د. شاهر عبيد	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع جنين
6	د. صالح الأغا	اقتصاد	جامعة القدس المفتوحة - فرع خانيونس
7	د. صلاح صبري	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع قلقيلية
8	د. عايد الحموز	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع أريحا
9	د. عبد اللطيف أبو عودة	إدارة	جامعة الاستقلال - أريحا
10	د. مجيد منصور	تسويق	الجامعة العربية الأمريكية - جنين
11	د. محمد تلالوة	محاسبة	جامعة القدس المفتوحة - فرع جنين
12	د. محمد هلسة	إدارة	جامعة الاستقلال - أريحا
13	د. ياسر أبو مصطفى	إدارة	جامعة القدس المفتوحة - فرع خانيونس
14	د. عودة مشاركة	إدارة	جامعة القدس المفتوحة- فرع رام الله

منحق (3): أداة الدراسة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

الاستبانة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير راجياً حسن تعاونكم معنا، لإنجاح هذه الدراسة، والموسومة بعنوان: " التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وتأثيرها على جودة الخدمة المقدمة للمسافرين"، نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة، والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، لذا نرجو تعاونكم في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية، من خلال تعبئة هذه الاستبانة والإجابة على جميع الأسئلة المطروحة، لما لذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها وتعميمها، ونوجه عنايتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة، وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يشار إلى أي اسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على هذه الاستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث:

موفق جبريل خليل عقيل

المشرف:

د. يونس جعفر

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:
القسم الأول - البيانات الشخصية والعامّة:

1	الجنس	ذكر () أنثى ()
2	المسمى الوظيفي	مدير عام () مدير () رئيس قسم () موظف ()
3	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس () بكالوريوس () دراسات عليا ()
4	عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات () من 10 - أقل من 20 سنة () 20 سنة فأكثر ()
5	جهة العمل	مدني () عسكري ()

القسم الثاني: المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة:

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً لرأيك:

رقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده
المحور الأول: التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية ويتكون من الأبعاد الآتية: (التحديات السياسية، التحديات المالية، والتحديات الادارية)					
البعد الأول - التحديات السياسية: (وهي المعوقات التي تواجه الدولة خلال تحقيق عمليات التنمية والتطوير وتنعكس على جميع المجالات الحياتية في الدولة)					
1	إحكام الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على المعابر بشكل مطلق.				
2	بقاء مسؤولية أمن الحدود في المرحلة الانتقالية من صلاحيات إسرائيل.				
3	بقاء العلاقات الخارجية من صلاحيات إسرائيل أيضا خلال المرحلة الانتقالية.				
4	تعهد الجانب الإسرائيلي اتباع سياسة البطء في إجراءات التدقيق على المسافرين.				
5	تعهد إسرائيل منع المواطنين الفلسطينيين من السفر الى الخارج بدون سبب.				
6	إعاقة الاحتلال سير العمل على المعابر بسهولة وانسيابية.				
البعد الثاني - التحديات المالية: (وهي كل المشاكل التي تواجه المؤسسة وترتبط بمصادر التمويل لها ويؤثر على أنشطتها وأعمالها).					
1	إضعاف الاحتلال لصلاحيات إدارة المعابر في الجباية المالية المباشرة.				
2	انخفاض تنفيذ الأنشطة التنموية بسبب قلة الموارد.				
3	انخفاض دخل المواطن مما يؤدي الى عزوفه عن السفر.				

رقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق
4	انخفاض العائدات الناتجة من السياحة بسبب منع دخول السياح إلى الأراضي الفلسطينية.				
5	تعديل إجراءات السفر من فلسطين إلى المطارات الأردنية بسبب جائحة كورونا أضعف موارد الإدارة المالية.				
6	محدودية مصادر التمويل لأن إدارة المعابر مؤسسة غير ربحية أو استثمارية بل خدمية.				

البعد الثالث: التحديات الإدارية: (هي كل ما يمنع سير العمل بسهولة وانسيابية لتحقيق الاهداف المخطط لها)

1	افتقار إدارة المعبر إلى الوسائل التكنولوجية المتطورة والتي تساعد في تسهيل سفر المواطنين.				
2	تعدد الإدارات التابعة لعدد من الوزارات وعدم التنسيق الإداري الجيد فيما بينها.				
3	النقص في عدد الموظفين العاملين في إدارة المعبر.				
4	نقص التدريب والتأهيل الكافي لتزويد العاملين بالخبرة الكافية للرفع من مستوى الأداء.				
5	تشدد الرقابة على العاملين للتأكد من التزامهم بالعمل وفق الأصول بما يحقق استراتيجية الإدارة ونجاحها.				
6	أدارت إدارة المعبر التحديات التي واجهتها بفعالية واقتدار ونجحت في تجاوزها.				

المحور الثاني: جودة الخدمة المقدمة للمسافرين

وهي درجة المطابقة ما بين مستوى الخدمة المقدم بشكل فعلي للمسافرين ومجموعة المعايير والمواصفات المحددة سلفاً والتي من المتوقع أن تلبى حاجاتهم ورغباتهم، وتتكون من الأبعاد الآتية: (بعد الاستجابة، وبعد الاعتمادية، وبعد الملموسية)

البعد الأول - بعد الاستجابة: (مدى سرعة إدارة المعابر للرد على طلبات المسافرين وتوفير الخدمات لهم)

1	تقدم إدارة المعبر خدمة الاستعلام على مدار الساعة لجميع المسافرين.				
2	توفر إدارة المعبر سرعة الرد على شكاوى المسافرين.				
3	تعلم إدارة المعبر المسافرين بدقة عن أي تعديل أو تغيير في مواعيد السفر.				
4	تقوم إدارة المعبر بحل أي مشكلة عالقة لدى المسافرين.				
5	يبدى موظفو المعبر رغبتهم في تقديم الخدمة للمسافرين ومساعدتهم.				
6	تسعى إدارة المعبر دوماً إلى تلبية حاجات المسافرين ورغباتهم.				

البعد الثاني - بعد الاعتمادية: (تعني قدرة المعابر على أداء الخدمة التي أنيطت بها بدرجة عالية من الدقة)

رقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده
1	تسعى إدارة المعبر الى تعزيز حالة ثقة المسافرين في أداء الموظفين وقدرتهم على تقديم الخدمة بجودة عالية.				
2	تخلو سجلات ومعاملات المسافرين في المعبر من الأخطاء.				
3	توفر إدارة المعبر حالة من التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة لتقديم الخدمة للمسافرين.				
4	تحرص إدارة المعبر على تقديم الخدمة في الوقت المحدد.				
5	تحرص إدارة المعبر على تقديم الخدمة بأعلى جودة.				
6	تهتم إدارة المعبر بمواجهة المشكلات وحلها دون تأخير.				
البعد الثالث - بعد الملموسية: (مظهر التسهيلات المادية بالمعابر من أجهزة ومعدات وأفراد ومواد اتصالات).					
1	توفر إدارة المعبر كافة الأدوات والمعدات اللازمة لتقديم الخدمة المطلوبة.				
2	يلائم المظهر العام لتسهيلات المعبر طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة.				
3	يلتزم الموظفون في المعبر بحسن المظهر وأناقة الملابس وإجراءات الوقاية من الأمراض المعدية.				
4	تناسب التصميم الداخلي لمرافق المعبر مع طبيعة الخدمة المقدمة والملائمة لمتطلبات السلامة.				
5	تتسم مباني ومنشآت المعبر بالعصرية والنظافة.				
6	يوجد في المعبر لوحات إرشادية تعريفية توجه المسافرين للموظف المختص لإنجاز معاملته.				

وشكراً جزيلاً على حسن تعاونكم

(انتهت الاسئلة)

ملحق (4): كتاب تسهيل المهمة

<p>Al-Qadisiyah Open University 1 / 1 Academic Affairs Department of Graduate Studies Scientific Research</p> <p>Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02-2976240 - 02-2956073 Fax: 02-2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu</p>		<p>جامعة القدس المفتوحة · الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>رقم الهاتف: 02-2976240 - 02-2956073 فاكس: 02-2963738 بريد الإلكتروني: fgs@qou.edu بريد الإلكتروني: sprgs@qou.edu</p>
<p>الرقم: ع. د. ب. ع. / 21/1001 التاريخ: 2021/09/5</p>		
<p>الموضوع : لمن يهمله الأمر</p>		
<p>فتهدىكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب (موفق جبريل عقيل)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والسياسات العامة بعنوان: (التحديات التي تواجه إدارة المعابر الحدودية الفلسطينية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للمسافرين) (معبر الكرامة أنموذجاً)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب في الحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالته، وتوزيع أداة الدراسة، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.</p>		
<p>وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،</p>		
<p>5.9.2021 عميد الدراسات العليا والبحث العلمي</p> 		
<p>نسخة: • الملف.</p>		