

جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي EFQM على
مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل

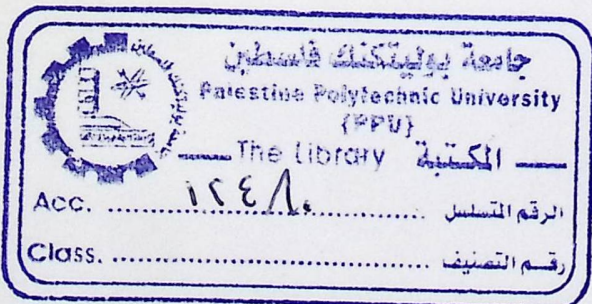
فريق البحث

آيات سنقرط دعاء الشعراوي مروان عابدين

إشراف

د. سهيل سلطان

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في
تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة
بوليتكنك فلسطين



أيار، 2011

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله المومنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني العطاء بدون انظار .. إلى من أحمل أسهم بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك
لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انظار وسنبقى كلما ذك بخور أهنديها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ..
والذي العزيز

إلى ملاكبي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والثاني .. إلى بسمته الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سنجاحي وحنانها بلسم جراحني إلى أغلى الحبايب
أمي الحبيبة

إلى المنارات التي أضأت عنما الليالي .. والشموع التي أضأت سبيلي .. حتى أصل الأعالى ..
أخواتي وأخوتي الغوالي

إلى الهيئة التدريسية في جامعة بولكنيك فلسطين .. واخص بالذكر أسناذي الفاضل ..

الدكتور سهيل سلطان

أهدي هذه الدراسة المتواضعة ..

الشكر والتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر

الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعتنا برفاق

كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة

ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا و

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بولتكينيك فلسطين وتوجه

بالشكر الجزيل إلى

الدكتور سهيل سلطان

الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام..

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإهداء	أ
	الشكر والتقدير	ب
	فهرس المحتويات	ج
	فهرس الجداول	ح
	فهرس الأشكال	ذ
	ملخص الدراسة	ر
	مصطلحات الدراسة	ز
الفصل الأول (الإطار العام)		
1.1	مقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	4
1.3	هدف الدراسة	5
1.4	أهمية الدراسة	6
1.5	أسئلة الدراسة	6
1.6	حدود الدراسة	7
1.7	مجتمع الدراسة	8
1.8	مصادر جمع المعلومات	8
1.9	محددات الدراسة	9
1.10	الهيكل التنظيمي للدراسة	9
الفصل الثاني (الجانب النظري)		
2.1	المقدمة	13
2.2	بلدية الخليل	13
2.3	مركز خدمات الجمهور	14
2.4	مفهوم الجودة	14

15	التطور التاريخي لإدارة الجودة	2.5
16	فحص الجودة	2.5.1
16	ضبط الجودة	2.5.2
17	تأكيد الجودة	2.5.3
17	إدارة الجودة الشاملة	2.5.4
19	جودة الخدمة	2.5.5
20	إدارة التميز	2.6
20	مفهوم إدارة التميز	2.6.1
22	التطور التاريخي لإدارة الجودة	2.6.2
24	متطلبات إدارة التميز	2.6.3
25	مبادئ إدارة التميز	2.6.4
27	العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.6.5
29	نماذج إدارة التميز	2.6.6
34	نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM)	2.7
35	مفهوم نموذج إدارة التميز الأوروبي	2.7.1
36	فوائد استخدام نموذج إدارة التميز الأوروبي	2.7.2
38	المعايير الأساسية لنموذج إدارة التميز الأوروبي	2.7.3
52	نموذج إدارة التميز الأوروبي ونظام الأيزو 9000	2.7.4
الفصل الثالث (منهجية الدراسة)		
57	مقدمة	3.1
57	منهجية الدراسة	3.2
58	مجتمع الدراسة	3.3
58	خصائص المجتمع الديموغرافية	3.3.1
60	متغيرات الدراسة	3.4
60	أداة الدراسة	3.5

62	صدق الأداة	3.6
62	إجراءات الدراسة	3.7
63	المعالجة الإحصائية	3.8
الفصل الرابع (تحليل النتائج)		
66	السؤال الأول	4.1.1
67	المحور الأول: القيادة	4.1.1.1
74	المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات	4.1.1.2
79	المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية	4.1.1.3
84	المحور الرابع: الشراكات والموارد	4.1.1.4
89	المحور الخامس: إدارة العمليات	4.1.1.5
94	السؤال الثاني	4.1.2
95	المحور الأول: نتائج المواطنين	4.1.2.1
97	المحور الثاني: نتائج الموظفين	4.1.2.2
100	المحور الثالث: نتائج المجتمع	4.1.2.3
102	المحور الرابع: مخرجات الأداء الرئيسية	4.1.2.4
104	السؤال الثالث	4.1.3
الفصل الخامس (الاستنتاجات والتوصيات)		
107	النتائج	5.1
111	التوصيات	5.2
المراجع		
114	المصادر العربية	
116	المصادر الأجنبية	
الملاحق		
120	ملحق رقم (1)	
130	ملحق رقم (2)	

134	ملحق رقم (3)	
138	ملحق رقم (4)	
141	ملحق رقم (5)	

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
2-1	تعريفات الجودة	15
2-2	التطور التاريخي لإدارة التميز	22
2-3	نماذج إدارة التميز الأجنبية	30
2-4	نماذج إدارة التميز العربية	32
2-5	نتائج الأداء	51
2-6	الفرق بين الأيزو 9000 ونموذج إدارة التميز الأوروبي	55
3-1	الأعداد والنسب لمتغير الجنس	58
3-2	الأعداد والنسب لمتغير العمر	58
3-3	الأعداد والنسب لمتغير المؤهل العلمي	59
3-4	الأعداد والنسب لمتغير الخبرة	59
4-1	المتوسطات الحسابية لعناصر نموذج إدارة التميز الأوروبي	65
4-2	المتوسطات الحسابية لعناصر ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي	66
4-3	المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر القيادة	67
4-4	المتوسطات الحسابية لتطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية	68
4-5	المتوسطات الحسابية للمشاركة الشخصية في وضع أنظمة العمل وتطويرها	69
4-6	المتوسطات الحسابية للتعامل مع جميع الجهات ذات العلاقة	70
4-7	المتوسطات الحسابية لبناء ثقافة التميز لدى إدارة الموارد البشرية	71
4-8	المتوسطات الحسابية لتوفير بيئة مشجعة على الإبداع	72
4-9	المتوسطات الحسابية لتبني سياسة التغير	73
4-10	المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر السياسات والاستراتيجيات	74
4-11	المتوسطات الحسابية لبناء الإستراتيجية على احتياجات جميع	75

	المعنيين	
76	المتوسطات الحسابية لاعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة	4-12
77	المتوسطات الحسابية لإعداد الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها	4-13
78	المتوسطات الحسابية لشرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها	4-14
79	المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر إدارة الموارد البشرية	4-15
80	المتوسطات الحسابية لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها	4-16
81	المتوسطات الحسابية لتحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها	4-17
82	المتوسطات الحسابية لتمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها بشفافية	4-18
83	المتوسطات الحسابية للاتصال والحوار مع الموارد البشرية	4-19
83	المتوسطات الحسابية للاهتمام بجهود الموارد البشرية وانجازاتها وتقديرها ومكافأتها	4-20
84	المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر الشركات والموارد	4-21
85	المتوسطات الحسابية لإدارة الشراكة	4-22
86	المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد المالية	4-23
87	المتوسطات الحسابية لإدارة الممتلكات	4-24
87	المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد التقنية	4-25
88	المتوسطات الحسابية لإدارة المعلومات والمعرفة	4-26
89	المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر إدارة العمليات	4-27
90	المتوسطات الحسابية لمنهجية تصميم العمليات وإدارتها	4-28
91	المتوسطات الحسابية لتحسين العمليات بطرق إبداعية	4-29
92	المتوسطات الحسابية لتصميم الخدمات وتطويرها وتقديمها	4-30
93	المتوسطات الحسابية لإدارة علاقات المتعاملين وتقويتها	4-31
94	المتوسطات الحسابية لنتائج الأعمال	4-32
95	المتوسطات الحسابية لنتائج المواطنين	4-33

96	المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالمواطنين	4-34
97	المتوسطات الحسابية لنتائج الموارد البشرية	4-35
98	المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية	4-36
100	المتوسطات الحسابية لنتائج المجتمع	4-37
101	المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع	4-38
102	المتوسطات الحسابية لمخرجات الأداء الرئيسية	4-39
103	المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الرئيسية	4-40
104	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	4-41

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
2-1	جودة الخدمة	19
2-2	مبادئ إدارة التميز	25
2-3	المعايير الأساسية لنموذج إدارة التميز الأوروبي	38
2-4	الفرق ما بين نموذج الأيزو 9000 ونموذج إدارة التميز الأوروبي	54

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي في مركز خدمات الجمهور في مدينة الخليل ، من خلال قياس مدى ممارسة المركز لعناصر النموذج ، حيث اعتمد فريق الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات حول مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي وتم استخدام الاستبانة بشكل تحتوي على أسئلة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة بأكمله وقد تم تحليلهم ومعالجتهم إحصائيا .

توصل فريق الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بعد تحليل البيانات وكان أهمها أن ممارسة مركز خدمات الجمهور لعناصر ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي كانت بدرجة متوسطة وقد كانت أبرز هذه الممكنات تلك المتعلقة في الشراكات والموارد تلاها إدارة العمليات ثم السياسات والاستراتيجيات ، يليها القيادة ، و أخيرا إدارة الموارد البشرية، كما توصل فريق الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي ونتائج الأعمال أبرزها إدارة العمليات تلاها السياسات والاستراتيجيات ثم القيادة يليها العلاقات والموارد وأخيرا الموارد البشرية .

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها توصية فريق الدراسة بالتركيز على أهمية تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل والتركيز على أصحاب المصلحة والاحتفاظ بولائم لمركز خدمات الجمهور، إعطاء الموظفين الاهتمام بشكل أكبر حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على مركز خدمات الجمهور بأفضل النتائج.

Abstract

This study aims to measure the extent of EFQM at the Center for customer Services in Hebron, by measuring the extent to which the center of the components of the model, as adopted by the Study Group on the descriptive analytical method to obtain information about the extent of the EFQM also used questionnaire which contained Questions were distributed to the entire population of the study and their analysis has been treated statistically.

The study team concluded a set of conclusions after analyzing the data and the most significant was that the exercise of the customer services center on the enablers criteria of EFQM was a medium degree and was the most prominent of these possibilities those relating to partnerships and resources, followed by operations management and policies and strategies , followed by leadership, and finally human resource management, the research team also found that there was a positive correlation between the enablers criteria of EFQM and the results criteria of EFQM and notably business management processes followed by the policies and strategies, and leadership, followed by relationships, resources, and finally human resources

Out of the study a set of recommendations including the recommendation of the research team to focus on EFQM at the Center for Public Services in the of Hebron municipality and to focus on stakeholders and maintain their loyalty to the service of public center , pay employees more attention to even start their creativity, experience and knowledge in return the status of Public Services center will get the best results.

مصطلحات الدراسة:

- **إدارة التميز:** الممارسة المتأصلة لإدارة عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترايط لتحقيق أعلى فاعلية في الأداء الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصالح، وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة.
 - **نموذج إدارة التميز الأوروبي:** هي ممارسة لمجموعة من المعايير التي تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة للوصول إلى مرتبة " إدارة التميز "
 - **مركز خدمات الجمهور:** هو أحد أقسام بلدية الخليل يتمثل بتقديم خدمات مختلفة من: رخص أبنية، براءات نمة، اشتراكات مياه، الضرائب بكافة أشكالها... إلخ، ويعتبر المركز حلقة وصل بين المواطنين والبلدية .
 - **الأداء المؤسسي:** تادية وتنفيذ الوظائف والمهام المنوطة بكل مكون من مكونات وكل عنصر من عناصر المؤسسة بطريقة فردية أو جماعية لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
- (إعداد فريق الدراسة بالرجوع إلى: (السلمي،2002)، (الجعبري، 2009)، (Assessing, 2004)، (Business Excellence)، (بلدية الخليل،2008).

الفصل الأول

- ✓ المقدمة
- ✓ مشكلة الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ أسئلة الدراسة
- ✓ حدود الدراسة
- ✓ مجتمع الدراسة
- ✓ مصادر جمع المعلومات
- ✓ محددات الدراسة
- ✓ الهيكل التنظيمي للدراسة

1.1 المقدمة

تعيش الإدارة اليوم عصرًا من سماه التميز والبحث عن مزيد من الكفاءة و الإبداع حيث يشهد العالم تغيرات وتطورات سريعة و متلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والخاصة، ونتيجة لذلك تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها إتباع كل ما هو جديد في مجال التطوير والتحسين، ومع تزايد الضغوط الناشئة في السنوات الماضية ، وتأثير التوجه نحو العولمة وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها، بهدف إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

شهدت المنظمات الغربية في العقدين الماضيين تغيير كبير في الأسواق والعمليات، حيث واجهت هذه المنظمات منافسة شديدة مليئة بالتوتر، وأصبح الزبائن أكثر تطلباً، حيث أصبحت المنافسة أكثر حدة وتطور، وتسارع كبير في التطور التكنولوجي، نتيجة لذلك اعتمدت العديد من المنظمات منهجيات مختلفة للاستجابة للتغير الذي حصل، حيث اعتمدت عديد من المنظمات على نظم ومعايير لإدارة الجودة، مثل ISO9000, إدارة الجودة الشاملة (TQM)، Six Sigma، وإدارة التميز (Business Excellence) وغيرها.

أما بالنسبة للمجتمعات العربية فكان حالها حال المجتمعات الغربية حيث برزت العديد من المشكلات، مثل ضعف التناسق بين أهداف المنظمات وبين أداء وسلوك العاملين، وضعف آليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء، واعتماد الإدارة على معايير تقليدية في بناء الهياكل التنظيمية على أساس الوظائف المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة، والانحصر في

مشكلات الحاضر والتركيز على المدى القصير دون أي اعتبار لمتطلبات المدى الطويل والمستقبلي، وغيرها من مشاكل إدارية.

أما على الصعيد الوطني الفلسطيني، فقد تعرض الوضع الاقتصادي للتدمير والتشويه والتبعية مما ألحق به اختلالات هيكلية عميقة أعاقت تطوره ونموه، حيث يعاني من بنية تحتية معدومة أو ضعيفة، ومحدودية في القدرة الاستيعابية للعمالة الفلسطينية ومن اختلال كبير في الناتج القومي والناتج المحلي الإجمالي، إضافة إلى عجز مزمن في الميزان التجاري، حيث أثرت هذه الظروف على الصعيد الإداري في منظمات الأعمال الفلسطينية، وأصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى تطوير أنظمتها الإدارية وإتباع منهجيات إدارية جديدة لتحافظ على استمراريتها تحت تلك الظروف الاقتصادية الصعبة، حيث قامت مؤخراً عدة شركات ومؤسسات من القطاع الحكومي والقطاع الخاص بتطبيق أنظمة مختلفة، مثل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ونظام .ISO9000

من هنا تأتي الدراسة بأهمية تطبيق أنظمة إدارية جديدة، حيث يتطلع فريق الدراسة إلى تطبيق مفهوم إداري جديد ومعاصر للتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة، حيث نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها من ناحية أخرى، حيث سيتم التعريف عن هذا المفهوم من خلال تطبيق أحد النماذج الخاصة في إدارة التميز، فقد تطلع فريق الدراسة إلى اختيار وتطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي "EFQM" لما

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما مدى تطبيق نموذج إدارة التميز

الأوروبي في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل ؟

1.3 هدف الدراسة

دراسة مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي The European Foundation For

Quality Management "EFQM" على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل على

اعتباره حلقة الوصل الرئيسية بين المواطنين وبين بلدية الخليل، حيث تهدف الدراسة إلى التأكيد

على عناصر النموذج التسعة حيث تنقسم إلى:

الممكنات:

• القيادة بالإبداع

• السياسات والاستراتيجيات

• إدارة الموارد البشرية

• العلاقات والموارد

• إدارة العمليات

وسيتم قياس نتائج الأداء من خلال:

• نتائج المواطنين.

• نتائج الموظفين.

• نتائج المجتمع.

• مخرجات الأداء الرئيسية.

لهذا النموذج مكانة كبيرة في قياس نوعية المؤسسات الأوروبية وتحقيق العديد من النتائج الإيجابية في العديد من المؤسسات التي عملت على تبني هذا النموذج وتطبيقه، ولتطبيق هذا النموذج الحديث على إحدى المؤسسات الرائدة في الوطن سيتم تطبيقه على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل لما لهذا المركز من خصوصية وأهمية في خدمة المواطن.

1.2 مشكلة الدراسة

تشير الدراسات السابقة إلى أن مدخل إدارة التميز يعتبر خطوة مهمة ومدخلاً أساسياً في تطوير الأداء العام للمؤسسات، ويعد من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، بالتالي فإن المؤسسات بحاجة إلى تبني أساليب واعتماد معايير وأسس حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها.

بالتالي تتمحور مشكلة الدراسة حول حاجة مركز خدمات الجمهور إلى تطبيق أنظمة إدارية أكثر تطوراً والوصول إلى تميز إداري، فلذلك أصبح هناك حاجة لتطبيق المعايير المرجعية لنموذج إدارة التميز الأوروبي، بحيث تتناسب مع طبيعة هذه المؤسسة والوقوف على مدى قابلية تطبيق هذا الأسلوب الإداري من خلال تطبيق تلك المعايير، حيث تتحقق هذه المعايير كممكّنات لإدارة التميز والتي تتعلق بـ (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، إدارة العمليات)، إضافة إلى تحديد النتائج التي تعكس مستوى الأداء من خلال العناصر (نتائج المواطنين، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، مخرجات الأداء الرئيسية)، لذلك يجب تبني هذه الأساليب وتطبيقها لتحقيق التميز في الأداء.

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما مدى تطبيق نموذج إدارة التميز

الأوروبي في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل ؟

1.3 هدف الدراسة

دراسة مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي The European Foundation For

Quality Management "EFQM" على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل على

اعتباره حلقة الوصل الرئيسية بين المواطنين وبين بلدية الخليل، حيث تهدف الدراسة إلى التأكيد

على عناصر النموذج التسعة حيث تنقسم إلى:

الممكنات:

- القيادة بالإبداع
- السياسات والاستراتيجيات
- إدارة الموارد البشرية
- العلاقات والموارد
- إدارة العمليات

وسيتم قياس نتائج الأداء من خلال:

- نتائج المواطنين.
- نتائج الموظفين.
- نتائج المجتمع.
- مخرجات الأداء الرئيسية.

1.4 أهمية الدراسة

• أهمية الدراسة بالنسبة لمركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل:
دراسة مدى تطبيق معايير نموذج إدارة التميز الأوروبي وتأصيلها للوصول بالخدمة إلى مستوى عالي من أداء متميز، والوصول إلى الإبداع في تقديم الخدمة، هذا يساهم في توفير رضا المواطن وتخفيض نسبة شكاوى المواطنين.

• أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع:

يعتبر المركز جسم يسعى لخدمة الجمهور وهو حلقة وصل بين البلدية والمواطنين لتقديم خدمات مميزة لجميع الأفراد وجميع الأصعدة لتعميم الفائدة على المجتمع ككل.

• أهمية الدراسة بالنسبة لفريق البحث:

تعتبر هذه الدراسة أحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة، وتحظى الدراسة بأهمية كونها تعتبر من الدراسات النادرة في مجال إدارة التميز في فلسطين كونه مفهوم إداري حديث، لم يتم التطرق له بعد في مؤسسات الوطن بشكل كبير.

1.5 أسئلة الدراسة

تتمحور أسئلة الدراسة حول ما يلي :

(1) ما مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي على مركز خدمات الجمهور لعناصر

الممكنات لإدارة التميز وهي: (القيادة والسياسات والاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية

والعلاقات والموارد، وإدارة العمليات)؟

(2) ما مستوى الأداء لمركز خدمات الجمهور من خلال نتائج الأعمال وهي: (نتائج

المواطنين، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، مخرجات الأداء الرئيسية)؟

3) ما مدى ارتباط المتغير المستقل وهو عناصر ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي

والمتغير التابع وهو الأداء في مركز خدمات الجمهور المتمثل بنتائج الأعمال ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

3.1) ما مستوى العلاقة بين تطبيق القيادة في مركز خدمات الجمهور كأحد عناصر ممكنات

نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

3.2) ما مستوى العلاقة بين تطبيق السياسات والاستراتيجيات في مركز خدمات الجمهور كأحد

عناصر ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة

أخرى؟

3.3) ما مستوى العلاقة بين تطبيق إدارة الموارد البشرية في مركز خدمات الجمهور كأحد عناصر

ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

3.4) ما مستوى العلاقة بين تطبيق العلاقات والموارد في مركز خدمات الجمهور كأحد عناصر

ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

3.5) ما مستوى العلاقة بين تطبيق إدارة العمليات في مركز خدمات الجمهور كأحد عناصر

ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

1.6 حدود الدراسة

• حدود بشرية:

الحد البشري يتكون بشكل أساسي من مدير وموظفي مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل،

ومسؤول قسم شؤون الموظفين ومسؤول قسم الموازنات والتخطيط المالي ومسؤول قسم

تكنولوجيا المعلومات في بلدية الخليل، وتم اختيار الحدود البشرية بناءً على التفرعات الموجودة في نموذج إدارة التميز الأوروبي، كما هو موضح في الفصل الثالث.

• حدود مكانية:

تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل في فلسطين.

• الحدود الزمنية:

تمت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2010/2011.

• الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة موضوع تطبيق إدارة التميز الأوروبي على أداء مركز خدمات الجمهور، من خلال تركيزه وتطبيقه لمجموعة من العناصر، والتي يؤدي تطبيقها إلى التحسين والوصول إلى التميز في أداء مركز خدمات الجمهور.

1.7 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مدير وموظفي مركز خدمات الجمهور، ومسؤول قسم شؤون الموظفين، ومسؤول قسم الموازنات والتخطيط المالي، ومسؤول قسم تكنولوجيا المعلومات في بلدية الخليل.

1.8 مصادر جمع المعلومات

اعتمدت هذه الدراسة على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة:

- المصادر الثانوية: وذلك من خلال الرجوع للمراجع والمصادر العلمية المختلفة والبحوث والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن خلال المنشور على شبكة الإنترنت من دراسات ومقالات علمية.
- المصادر الأولية: وذلك من خلال الاعتماد على استقصاء رأي الباحثين في الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم تصميم استبانة وزعت على مجتمع الدراسة، وقد تم تحليل البيانات إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.9 محددات الدراسة

- صعوبة الحصول على المعلومات بسبب قلة المصادر والمراجع المتعلقة بنموذج إدارة التميز الأوروبي، وقلة الدراسات السابقة عنه.
- ضغط الوقت في إنجاز البحث ويعود السبب إلى ضغط الدراسة في المواد الأخرى لهذا الفصل.

1.10 الهيكل التنظيمي للدراسة

لقد ارتئى فريق البحث تقسيم البحث إلى خمسة فصول إضافة إلى الأجزاء التمهيدية والأجزاء الختامية وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة ويتضمن (المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، مصادر جمع المعلومات، محددات الدراسة).

الفصل الثاني:

ويتضمن الخلفية النظرية للدراسة .

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) ويتضمن (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، إجراءات الدراسة).

الفصل الرابع:

تحليل نتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة .

الفصل الخامس:

ويتضمن عرض نتائج الدراسة وتوصياتها .

الفصل الثاني

- ✓ المقدمة
- ✓ بلدية الخليل
- ✓ مركز خدمات الجمهور
- ✓ مفهوم الجودة
- ✓ تعريف الجودة
- ✓ التطور التاريخي لإدارة الجودة
- ✓ فحص الجودة
- ✓ ضبط الجودة
- ✓ تأكيد الجودة
- ✓ إدارة الجودة الشاملة
- ✓ جودة الخدمة
- ✓ إدارة التميز
- ✓ مفهوم إدارة التميز
- ✓ التطور التاريخي لإدارة الجودة
- ✓ متطلبات إدارة التميز
- ✓ مبادئ إدارة التميز
- ✓ العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة
- ✓ نماذج إدارة التميز

✓ نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM)

✓ مفهوم نموذج إدارة التميز الأوروبي

✓ فوائد استخدام نموذج إدارة التميز الأوروبي

✓ المعايير الأساسية لنموذج إدارة التميز الأوروبي

✓ نموذج إدارة التميز الأوروبي ونظام الآيزو 9000

2.1 مقدمة

تسعى المنظمات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة على المستوى المحلي والعالمى إلى زيادة في مستوى أدائها وتطوير نشاطاتها للوصول إلى درجة عالية من التميز الإدارى، وذلك من خلال تطبيق مفاهيم وأنظمة في الإدارة تساعد على تحقيق أهدافها، حيث زاد اهتمام المنظمات في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة نتيجة لوعيها بأهمية تطبيق إدارة الجودة في رفع مستوى الأداء وزيادة الفاعلية في العمليات.

إن تطبيق إدارة الجودة في المنظمات كان له أثر واضح في تطور المنظمات ورفع مستواها، لذا لم تتوقف إدارة الجودة على تطبيق مجموعة الخطوات والعمليات بل أخذت في التطور أكثر من ذلك لمواكبة التغيرات البيئية والاجتماعية، ويوضح هذا الفصل المراحل التي مرت بها إدارة الجودة والمفاهيم والاتجاهات التي انبثقت من منطلق إدارة الجودة وصولاً إلى إدارة التميز لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والفاعلية.

2.2 بلدية الخليل

تعتبر بلدية الخليل أكبر مؤسسات مدينة الخليل من حيث حجم الأيدي العاملة التي تشغلها وحجم الخدمات التي تقدمها، والمشاريع والأعمال التي تقوم بها، لهذا تعد بلدية الخليل المؤسسة والقوة الرئيسية المحركة لعملية نمو مدينة الخليل وتطورها، تولى البلدية المدينة اهتماماً خاصاً بشؤونها حين تولى رئاسة البلدية السيد خالد العسيلي الذي يسعى مع إخوانه أعضاء المجلس البلدى و مؤسسات المدينة و بلديات المحافظة إلى مواصلة وترسيخ خدماتها ورفع المعاناة عن السكان، تأثرت بلدية الخليل بالظروف السياسية الصعبة التي مرت بها وما زالت حتى يومنا هذا على مر العقود، ورغم الصعوبات إلا أنها واصلت نموها بسرعة وبنوعية عاليتين، وقد انعكس هذا

النمو على تطور مدينة الخليل التي انتقلت نقلة نوعية في الازدهار والتطور وفي مستوى الخدمات و تطوير البنية التحتية للمدينة حيث يبلغ حجم الكادر الوظيفي في البلدية الآن 1200 موظف.

تقدم بلدية الخليل خدمات مميزة في عدة قطاعات أهمها المياه والطرق والصرف الصحي و الحفاظ على البيئة والأبنية، هذا إضافة إلى خدمات متنوعة هامة للمدينة مثل الخدمات الموجهة للقطاع الصناعي والزراعي، كذلك تقدم بلدية الخليل خدمات ثقافية و رياضية متنوعة من خلال إنشاء وتشغيل المراكز المتخصصة التي تعنى بكافة فئات المجتمع. (بلدية الخليل، 2008)

2.3 مركز خدمات الجمهور

من ضمن مشروع بلدية الخليل لعام 2008 تم افتتاح مركز خدمات الجمهور في 1-1-2008 الذي يهدف إلى تطوير خدمات البلدية من خلال أتمتة العمليات والإجراءات، ولأن محور اهتمام بلدية الخليل هو المواطن تم استحداث هذا المركز وفتح أبوابه أمام مواطني مدينة الخليل، حيث يهدف هذا المركز إلى تقديم جميع أنواع الخدمات بأسرع وقت وبجودة عالية، ودون تطلب المواطن أعباء مراجعة مختلف أقسام البلدية لإنجاز معاملته، ويعمل في المركز 13 موظفاً، وقد تم اختيار المركز لاعتباره حلقة الوصل ما بين المواطنين والبلدية ولاعتباره حلقة الوصل ما بين أقسام البلدية نفسها. (بلدية الخليل، 2008)

2.4 مفهوم الجودة (Quality)

يحظى موضوع الجودة باهتمام متزايد في كل المنظمات في كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها لوعيها بأهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها. (جودة ، 2004)

5.1 لقد عُرفت الجودة بالكثير من التعريفات وهناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على

الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم .

والجدول التالي يبين ويلخص أهم تعريفات الجودة :

جدول (2-1)

تعريفهم للجودة	عرفت من قبل
مدى ملائمة المنتج للاستعمال	جوران Juran
مطابقة للمواصفات ،مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم	كروسبي Crosby
احتياجات العميل ومتطلباته أيا كانت	ديمنج Deming
تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للجميع بعد تسليمه للزبون	توغوشي
مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية احتياجات المستهلكين	الجمعية الأمريكية لضبط الجودة

المصدر : إعداد فريق الدراسة بالرجوع إلى (يوسف،2007) ، (الدرادكة، 2008 :16)

2.5 التطور التاريخي لإدارة الجودة

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة ،جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج،

إن تطور الجودة خضع وما زال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر، ومن المهم فهم عملية

التطوير لتحديد موقفنا قبل عملية التغير .(المحايوي،2006 :29)

ولقد مرت الجودة بعدة مراحل كالتالي:

2.5.1 الفحص (inspection)

ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر ومع ظهور الثورة الصناعية اقتضى وجود وظيفة مستقلة دورها الأساسي أخذ العينات وفحص المنتجات نظراً لكبر حجم الإنتاج في تلك الفترة (الدرادكة، 2008)

في هذه المرحلة كان تركيز تحليلات الجودة على فحص المنتج، وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية المطلوبة وبالتالي فإن المنتجات المطابقة يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، وبالتالي كانت عملية الفحص تتم بغرض اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها أي أن الخطأ حدث وانتهى، وإن عملية الفحص كشفت عن هذا الخطأ ولكن لم تقم بمنعه. (جودة، 2004)

2.5.2 ضبط الجودة (Quality Control)

بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين، حيث بدأ التوجه إلى إيجاد قسم مستقل للرقابة على الجودة يقوم بعملية ضبط الجودة التي تقوم باستخدام النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابله مواصفات السلعة أو الخدمة، وضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضاً مع المواصفات. (جودة، 2004)

2.5.3 تأكيد الجودة (Quality Assurance)

تركز هذه المرحلة على اعتماد مبدأ منع وقوع الخطأ من البداية، فهي تعمل على توجيه كافة الجهود للوقاية من الوقوع في الخطأ ومنع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على مسبباتها منذ البداية . (الدرادكة، 2008)

وتميزت هذه المرحلة بـ :

- أ - دراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.
- ب - ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة (TQM).
- ت - ظهور فكرة (Zero Defects) أي اختفاء نسب العيوب. (الدرادكة، 2008)

2.5.4 إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management(TQM)

مع التغير الواضح في إدارة الجودة وتحولها إلى أداء لتمييز في السلع والخدمات أصبح من الضروري تطوير مفهوم إدارة الجودة واستخدام منهجية أوسع وأشمل تضم جميع العمليات في المؤسسة لضمان تحقيق الجودة الشاملة للمنتج أو الخدمة لتلائم توقعات المستهلك وتلبي احتياجاته.

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمرين.

(المحايوي، 2006:141)

وقد بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين مع بدايات عام 1970م، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بإضافة إلى جودة المنتج أو الخدمة، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين والموردين بالإضافة إلى الزبائن من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل لتلبية احتياجات الزبائن. (يوسف، 2007)

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب في إبراز تعريف دقيق لإدارة الجودة الشاملة ، فقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها (منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات) (الدرادكة، 2008: 17)

كما يعرفها جابلونسكي بأنها "فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل". (Jablonki, 1991: 28) وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الرئيسية وهي:

- 1 - التركيز على العميل.
- 2 - التركيز على إدارة الموارد البشرية.
- 3 - التحسين المستمر مع الإبداع.
- 4 - التزام الإدارة العليا. (يوسف، 2007)

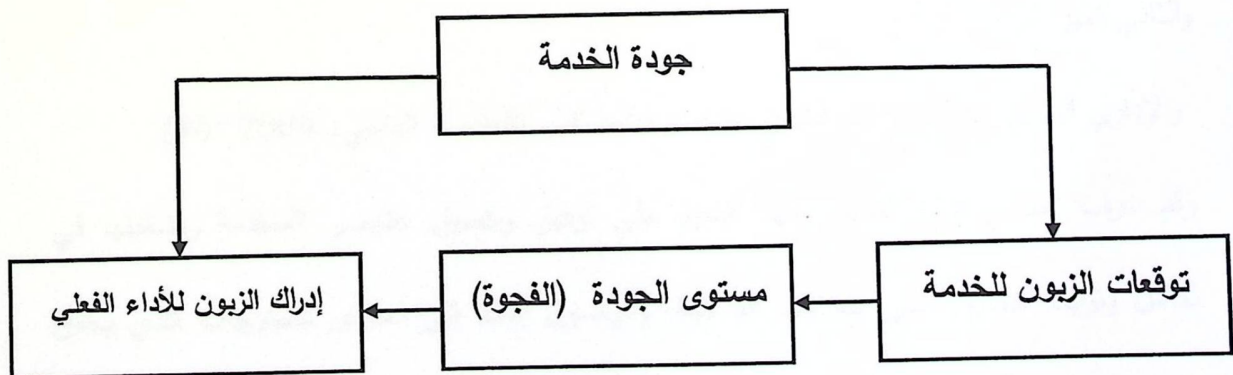
ومن خلال النظر إلى إدارة الجودة الشاملة نجد أنها وجدت لخدمة المنشآت الصناعية والتجارية ومن ثم بدأ الحديث عن المؤسسات الخدمية، لذا عندما نتحدث عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يتم ربطها مع التميز، والتميز عادةً ما يكون ذو نطاق أوسع من إدارة الجودة، بل يمكن القول إن إدارة الجودة طريق لتحقيق التميز.

2.5.5 جودة الخدمة (Quality Service)

إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس حديثاً بل قديماً ، ولكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة، لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو مقدمي الخدمة، ومن ثم تقويم مستويات الأداء المميزة من خلال اعتماد فلسفة التحسين المستمر للعمليات اللازمة لتقديم خدمة للزبون.

إن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة أو الزبون أو كليهما، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة، فهي تعني المساواة من حيث حصول الجميع على نصيب متساو من الخدمة، والفاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الزبون أو المنظمة أو المجتمع ككل، وتعني الملائمة لاحتياجات الزبون وأن يحصل عليها بسهولة غير مقيدة بحدود زمانية أو مكانية لا مبرر لها. (المحياوي، 2006: 89)

إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص المميزة للخدمات قياساً إلى السلع المادية، وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل رقم (1-2).



ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً كالتالي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء. (المحياوي، 2006: 90)

2.6 إدارة التميز (Business Excellence)

2.6.1 مفهوم إدارة التميز :

مفهوم التميز أو ما يسمى "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best ,Braver ,Mightte" أي "أفضل الأحوال، شجاعة وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) وتعني الاستقرار والتوافق. (anninos,2007: 309)

أما تعريفات إدارة التميز فيمكن إجمالها بناء على آراء العلماء كما يلي :

فقد عرفها النموذج الأوروبي لعام 2003 بأنها "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egan,2003:8)

وقد قدم بعض الباحثين هذا المفهوم على أساس الإدارة الناجحة في جانبيين: الأول تميز الإدارة ، والثاني تميز الرجل الإداري.

والإداري المتميز الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل (الطيب، البشتي، 2004 : 86)

وقد عرف السلمي إدارة التميز بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة " (السلمي، 2002)

أو هي "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة.
(زايد، 2005: 6)

فالتميز يعني: "الابتكار" وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين، وغير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، أو هو تحقيق ميزة تنافسية بمعنى أن تكون الأفضل بين المتنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة/الجودة/الاعتمادية/المرونة/الابتكار). أو هو التخلي المنظم عن القديم، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف فيه بشكل أكبر وأسرع من المتنافسين في السوق.
(طایل، 2004: 4)

وتبني المنظمة لفكر التميز يعني: "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كمّاً ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها". (درويش، 2008 : 2)

للتميز أبعاد رئيسية محورية في الإدارة الحديثة :

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية: هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير

مسبوقة تتفوق بها على كل منافسيها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

البعد الثاني : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب

أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص

الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة " Doing the right things

right the first time" فالبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار

الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعليم حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على

أرض الواقع. (السلمي ، 2002 :7)

2.6.2 التطور التاريخي لإدارة التميز

تسعى المنظمات بشكل مستمر إلى التميز، إن التميز هو: عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، وقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور مدارس ومداخل فكرية مختلفة والاهتمام بالتميز ليس حديث العهد وقد تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز في الماضي والحاضر والمستقبل وفيما يلي تفصيل لتطور فكر إدارة التميز كما جاء في الأدبيات السابقة:

جدول (2-2)

السنة	الإنجازات التي حدثت
1980	قدم كل من (Peter & Waterman) نموذج Mckinsey 7S الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز تم تقسيمها إلى عناصر Hardware و عناصر الـ (Software)
1981	قام كل من (Athos & Pascale) بتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة.
1982	قام كل من (peters & Waterman) بتطوير نموذجهما " In Search Of Excellence" من خلال كتابهما الشهير " In Search Of Excellence" حيث أكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة
1985	قدم الكاتبان (Austin & Peters) في كتابهما (The Passion For Excellence) أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزيائن والإبداع والقيادة التي تنظر حولها (Wondering about management by)

1988	أضاف Peters أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة.
1990	قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة فطورت نموذج التمييز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، وإدارة الموارد البشرية وإدارة عمليات الأعمال ، والتركيز على الزبون والسوق ، واستخدام المعلومات وأدوات الجودة ونتائج الأعمال ، كما قام الباحث Sengehg الذي تأثر بأفكار (Dewey,Forrester, Deming, Argyris) وأقترح أن التمييز يتحقق من خلال رؤية مشتركة الإلتقان الشخصي الاعتماد على نماذج مدروسة التفكير المنظم و فرق العمل.
1992	أكد (de Gaulejac & Aubert) أن التمييز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم)
2003-1999	كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard-park & Dahlgaard) والتي أدت الى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو 4p حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي (القيادة (Leadership building) ،الأشخاص (People) ،الشراكة و فرق العمل ((Partnership(teams) ،العمليات (Processes) ،المنتجات (Products))، وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي فقد تبنى أن التمييز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل التي تدير العمليات لإنتاج المخرجات .
2004	على غرار نموذج 4P طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) نموذج شبيهه يتكون من المعايير التالية :الفلسفة (Philosophy) ،العمليات (process) ،الأشخاص والشراكة (People/partners) ، وحل المشكلات (problem solving).

المصدر :إعداد فريق البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات السابقة (Anninos,2007,p:307-321) - (Dahlgaard-park&Dahlgaard,2007,p:371-393) (الجعبري ،2008،ص22-23)

ظهرت مجموعة من الجوائز التي انطلقت من فكر التميز واعتمدت على نماذج تقييم وأوزان مختلفة لكل معيار من المعايير المختارة ضمن ذلك النموذج ، وسيتم التطرق لهذه النماذج لاحقاً.

2.6.3 متطلبات إدارة التميز

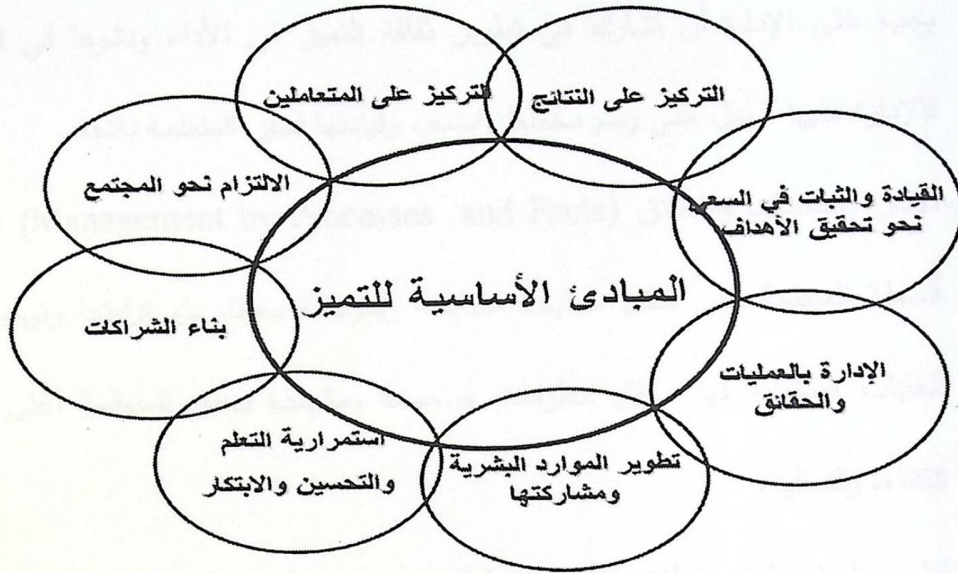
إن تحقيق التميز والتحقيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المنظمات مجموعة من المقومات التي تعمل على دعم وتحفيز المنظمة للوصول إلى نتائج ايجابية وتتمثل متطلبات تطبيق إدارة التميز ما يلي (السلمي، 10-9، 2002):

- 1 - بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
- 2 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- 3 - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 4 - نظام لتأكد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة واليات الرقابة والتصحيح .
- 5 - نظام معلومات متكامل وفعال.
- 6 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
- 7 - الاهتمام بقياس وإدارة الأداء .
- 8 - التزام القيادة .
- 9 - التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.

2.6.4 مبادئ إدارة التميز

شكل (2-1)

مبادئ إدارة التميز



(قنديل، 2008، ص: 2-1)

وفي يلي توضيح ملخص لهذه المبادئ :

1- التركيز على النتائج (Results Orientation) : عمل المؤسسة يتوجه من خلال

احتياجات أصحاب المصالح المختلفة والأشخاص أصحاب العلاقات بالمنظمة (العاملين

، العملاء ، الموردين ، المجتمع ، أصحاب رأس المال) ، وتلتزم إدارة التميز بتحقيق

منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح.

2- التركيز على المتعاملين (Customer Focus) : يشكل العميل أهم عنصر في المجتمع

بالنسبة للمنظمة فهو من يحكم على جودة المنتجات والخدمات ، لذلك تسعى المنظمات

إلى تحقيق حاجاته وتوقعاته ، فإدارة التميز تعمل على تنمية علاقات التعامل مع العميل

لكسب رضاهم وتمكن المنظمة من التنبؤ بسلوكهم وتضمن ولائهم لتحسين وضعها التنافسي بين المنافسين.

3 - القيادة والثبات في السعي نحو تحقيق (Leadership and Constancy of Purpose)

يجب على الإدارة أن تشارك في تطوير ثقافة التميز في الأداء ونشرها في المنظمة، فالإدارة عليها العمل على رسم مخطط واضح، وقيادتها لسير المنظمة باتجاه.

4 - الإدارة بالعمليات والحقائق (Management by Processes and Facts) : تشكيل

أنشطة المنظمة على شكل عمليات متناسقة ومترابطة بحيث يتم إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخطط لها وفق معلومات صحيحة ومتجددة يحقق للمنظمة أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

5 - تطوير الموارد البشرية (People Development and Involvement) : العاملون هم

أكثر ممتلكات المنظمة قيمة، والمنظمة تعمل على تنمية وتمكين الأفراد حتى تستفيد من طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم فيما يعود على المنظمة بأفضل نتائج ، ولنجاح إدارة التميز يجب على المنظمة خلق بيئة تنظيمية تشجع مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

6 - استمرارية التعلم والتحسين والابتكار (Continuous Learning, Innovation and

Improvement) : حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاج بشكل مستمر.

7 - بناء الشراكات (Partnership Development) : تستثمر المنظمة علاقات التعاون

والتحالف مع جميع الشركاء الذين تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع

ويقدمون الخدمات، فهذه العلاقات ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون جميع الأطراف رابحة.

8- التزام نحو المجتمع (Public Responsibility) : ينبغي على المنظمة احترام قواعد ونظم المجتمع وتطبيق مبادئ الأخلاق لضمان نجاحها على المدى الطويل. (martin & rodriguez ruiz 2008)

2.6.5 العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتبنى هذه الدراسة المفاهيم المتعلقة بإدارة التميز التي تعني أبسط مفاهيمها "الابتكار" بمعنى قدرة المنظمات على إحراز نتائج تمكنها من التفوق على منافسيها، إن التميز بات من أهم مستلزمات المنظمات التي تعمل في بيئة أعمال يتزاحم فيها المنافسون وتتقلب فيها ظروف العمل، وأصبح التحسين المستمر والتطوير الدائم من أهم متطلبات بقاء تلك المنظمات.

لقد ظهر في الآونة الأخيرة توجه الكثير من المنظمات لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التطوير في الأداء وذلك من خلال اعتمادها على مبدأ الوقاية خير من العلاج خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة المنظمات الخدمائية، إذ أن جانباً مهماً في مخرجتها غير قابل لمبدأ معالجة العيوب فالأداء يفترض أن يكون صحيحاً من المرة الأولى وهذا يتسق مع استحقاقات الجودة. (محجوب ، 2005:24)

وتناولت الدراسات والأدبيات السابقة ارتباط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة بصور مختلفة يمكن الإشارة لها حسب التصنيفات التالية:

• بعض الدراسات أكدت ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة

الشاملة، وجاءت الصيغة "إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة". (Kanji,2002:1)

- وقد أشارت بعض الدراسات أن تميز النتائج التي سيحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى اعتماد المنافسين على هذا المفهوم في إدارة أداؤهم، فزيادة انتشار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لدى المنافسين يقلل من تميز النتائج المتحققة.

(Hendricks & Singhal, 2001:18)

- أشار المؤلف "Ackoff" في كتابه "Democratic corporation" أن إدارة الجودة الشاملة لا تعتبر شاملة ذلك أنها تركز على تلبية توقعات الزبون، لكن من المفترض أن تتعدى ذلك لتلبي توقعات كل المستفيدين من "موردين وموظفين ومستشارين وبنوك وغيرهم"، وأضاف أن التطوير المستمر فيها يركز على التخلص من الأخطاء في الإنتاج أو تقديم الخدمة إلا أن المفترض أن تركز على التحسين الإضافي الذي يضيف قيمة، وأن التخطيط فيما يقتصر على التقديم من المكان الحالي إلى المكان المنشود، لكن المفترض أن يكون التخطيط العكسي من المنشود إلى الحالي. (Kanji, 2002:6)

إدارة التميز تعتمد على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير اعتماداً على تقييم كمي أو نوعي لنتائج الأعمال ومقارنتها بنتائج مرجعية، أما إدارة الجودة الشاملة فإن التقييم فيها يكون على مستوى تقييم مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين الأداء.

(Iso 2000:9000)

2.6.6 نماذج إدارة التميز

تستند نماذج "إدارة التميز" في أساسها الفكري على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج جيدة. من أهم الأدوات الإدارية التي تيسرها نماذج "إدارة التميز" إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط

المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق إدارة التميز المنشود. (السلمي. 2002)

والجدول التالي يبين أهم النماذج الأجنبية ويبين أهم المعايير التي اتبعتها في عملية تقييم المؤسسات:

جدول (3-2)

معايير التقييم	سنة الإنشاء	النموذج
<ul style="list-style-type: none"> • السياسات • التنظيم والتنمية المعلومات • التحليل • التخطيط للمستقبل • التعليم والتدريب • تأكيد الجودة • تأثيرات الجودة • التنميط التقييس • الرقابة 	1951	النموذج الياباني Japanese Deming Prize
<ul style="list-style-type: none"> • القيادة من خلال المشاركة • التركيز على أصحاب المصالح • الزبائن والسوق • التعاون والعمل الجماعي • إدارة العمليات • منظور حقاقي لاتخاذ القرار • التعليم المستمر وإشراك العاملين 	1984	النموذج الكندي Canadian Quality Award

<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على التحسين المستمر والتفكير ألابتكارى • الوفاء بالالتزامات لأصحاب المصالح والمجتمع 		
<ul style="list-style-type: none"> • القيادة • التخطيط الاستراتيجى • التركيز على العملاء والسوق • المعلومات والتحليل • التركيز على الموارد البشرية • إدارة العمليات • نتائج الأعمال . 	1987	<p>النموذج الأمريكى The US Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • القيادة بإعطاء المثل وتوفير اتجاه واضح • وبناء منظمة تركز على استدامة تحقيق الأهداف • تفهم ما يحتاجه السوق والزبائن وإستراتيجيتها ومنتجاتها ، وخدماتها • التحسين المستمر لنظام • تطوير قدرات العاملين • بناء منظمة رشيقة ، تتأقلم وردة فعلها سريعة من خلال ثقافة تشجع التحسين المتواصل • الابتكار ، العلم ، تحسين الأداء من خلال استخدام البيانات • والمعرفة لتفهم المتغيرات المتواصلة وتحسين اتخاذ القرار الاستراتيجى والتنفيذى • التعامل بأسلوب مسئول أخلاقيا مجتمعيا وبيئيا • التركيز على استدامة النتائج والقيم 	1987	<p>النموذج الأسترالى The Australian Business Excellence Award</p>

والمخرجات		
-----------	--	--

المصدر: إعداد فريق البحث بالرجوع إلى (Adebanjo,2008:2)، (سعودي،2008)، (BPIR,2011).

النماذج والجوائز العربية

حال الدول العربية كحال باقي دول العالم في مواجهة التغيرات المستمرة وحاجتها لتمييز وزيادة المنافسة، فقد توالى الدول العربية في دعم وتشجيع التميز الإداري من خلال الجوائز المادية والمعنوية المعتمدة على احد النماذج العالمية وعلى المستوى العربي فقد تم طرح بعض الجوائز التي تشجع التنافس بهدف تحقيق التميز للمنظمات ، واعتمدت في معظمها على النموذج الأمريكي أو النموذج الأوروبي ،مع وجود بعض التعديلات فيما يتعلق بتوزيع النقاط المعبرة عن أهمية كل معيار ،وتعديل على توزيع المعايير الفرعية والرئيسية.

الجدول التالي يبين أهم النماذج العربية والمعايير المتبعة في تقييم أداء المؤسسات :

جدول (2-4)

معايير التقييم	سنة الإنشاء	النموذج
<ul style="list-style-type: none"> • القيادة • العمليات • الأفراد • المعرفة • المالية 	2002	جائزة جلالة الملك عبد الله الثاني للتميز King Abdullah II Award for Excellence
<ul style="list-style-type: none"> • الإبداع في التخطيط الاستراتيجي • تنمية الموارد البشرية والمالية والتقنية • تطوير العمليات وتبسيط الإجراءات • الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة 	1997	برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز DGEP

<ul style="list-style-type: none"> • بيئة عمل مساندة للابتكار والتفوق 		
<ul style="list-style-type: none"> • القيادة الإدارية • التخطيط الاستراتيجي • الموارد البشرية • إدارة الموردين والشراكات • إدارة العمليات • التركيز على العميل • المعلومات والتحليل • دور المنشأة في المجتمع • نتائج الأعمال 	1999	<p>جائزة جلالة الملك عبد العزيز للتميز King Abdul-Aziz Excellence Award</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على النتائج • التركيز على العملاء • القيادة الفعالة والأهداف الواضحة • الإدارة بالعمليات • تنمية وتمكين الأفراد العاملين • التعلم المستمر والابتكار • تنمية علاقات الشراكة والتحالف • إدراك المسؤولية الاجتماعية • السياسات والاستراتيجيات 	2009	<p>برنامج الشيخ خليفة للتميز Sheikh Khalifa Excellence Award</p>
<ul style="list-style-type: none"> • القيادة •،التخطيط الاستراتيجي • المبادرات الإبداعية • التقنيات والانترنت • إدارة الموارد • إدارة العمليات • خدمة الزبائن • المسؤولية الاجتماعية • نتائج الأداء المؤسسي 	2007	<p>جائزة فلسطين الدولية لتميز والإبداع</p>

المصدر: إعداد فريق البحث بالرجوع إلى (رزق، 2009)، (جائزة جلالة الملك عبد العزيز للتميز، 2001)، (برنامج الشيخ خليفة للتميز، 2011).

2.7 نموذج إدارة التميز الأوروبي "EFQM"

في الخامس من أيلول 1988. قام أربعة عشر مديراً تنفيذياً من كبرى الشركات الأوروبية بتأسيس و إيجاد المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM التي تهدف إلى تعزيز الدور التنافسي للشركات الأوروبية في الاسواق العالمية، وبفعل ذلك فقد تم تأسيس هذه المنظمة والتي تعتبر بمثابة أقوى منظمة تنفيذية تخاطب وتناقش قضايا الجودة الاستراتيجية في أوروبا، وكان الأعضاء الأربع عشر قد جاؤوا من قطاعي الخدمات و التصنيع، أما بالنسبة للعضوية في EFQM فقد ازداد عدد الأعضاء إلى 750 عضواً في أغلب الدول الأوروبية بالإضافة إلى قطاعات الصناعة.

على الرغم من استخدام نموذج EFQM للتميز بمثابة القاعدة الرئيسية لجائزة الجودة الأوروبية فإنه من المهم عدم فقدان الرؤية وحقيقة الأمر بأن هذا النموذج هو بمثابة تمثيل تخطيطي فقط للمفاهيم الأساسية والرئيسية لهذا التميز و قد تم تقديم هذه المفاهيم من أجل استكمال النموذج الأصلي حيث تمت مراجعتهم و توثيقهم في عام 1990 عندما خضع هذا النموذج لعملية تغيير كبيرة. أما في الآونة الأخيرة، و في عام 2002 فقد تمت مراجعتهم للمرة الثانية و بمبدأ أساسي (المسؤولية العامة) و التي تم إعطائها عنواناً أكثر حداثة ألا وهو المسؤولية الاجتماعية للشركات. وفي الوقت الحالي، فقد تم إعطاء و تقديم تفسير مفصل لكل مبدأ أساسي من هذه المبادئ، حيث تعمل الشركات المتميزة جاهدة و بشكل كبير من أجل إرضاء و تلبية احتياجات أصحاب المصلحة العامة لديها حيث تفخر بالطريقة التي يحققون من خلالها نجاحاتهم حيث يقومون بذلك من خلال تبني المفاهيم الأساسية، أما بالنسبة للفرضية فهي على النحو الآتي:

يتم تحقيق النتائج المتميزة و التي تتعلق بالأداء و العملاء و الأفراد و المجتمع من خلال الشراكات و الموارد بالإضافة إلى العمليات. (Okaland,2004:152-153).

2.7.1 مفهوم إدارة التميز الأوروبي "EFQM" ، (EFQM,2011)

المفهوم الأول

• تحقيق نتائج متوازنة: تقوم المؤسسات المتميزة ومن أجل رؤيتها بتحقيق وتلبية مهماتها و تطويرها وذلك من خلال التخطيط والقيام بتحقيق سلسلة من النتائج المتوازنة والتي بدورها تلبي احتياجات الجهات المعنية على كل من المدى البعيد و القصير، و إن أمكن (تخطي ذلك).

• إعطاء ومنح قيمة أفضل للعملاء (الزبائن): تكون الشركات المتميزة على علم بأن زبائنهم هم الركيزة الأساسية والسبب وراء كينونتها و من أجل ذلك تسعى الشركات جاهدة من أجل خلق و ابتكار وتحقيق قيمة للعملاء من خلال عملية فهم و توقع احتياجاتهم و توقعاتهم.

المفهوم الثاني

• القيادة بوجود الرؤية و الإلهام و النزاهة: تمتلك الشركات المتميزة قياديون يقومون برسم المستقبل وجعله يتحقق بوصفهم حيث يشكلون نماذج يحتذى بها لقيم الشركة و أخلاقها.

• القيادة (الإدارة بواسطة العمليات): تتم إدارة الشركات المتميزة عن طريق عملية استراتيجية ذات هيكل معين وذلك باستخدام عملية اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق الواقعية من أجل خلق و تحقيق نتائج دائمة ومتوازنة في الوقت نفسه.

المفهوم الثالث

- التميز والنجاح من خلال الأفراد: تقوم الشركات المتميزة بإعطاء قيمة وتقدير للأشخاص العاملين لديها، كما وتقوم بخلق وإيجاد ثقافة التمكين وذلك من أجل الحصول على إنجازات متوازنة للأهداف التنظيمية والشخصية.
- رعاية الابتكار و الإبداع: تحاول الشركات المتميزة وتسعى إلى خلق و إيجاد مستويات و قيم في عملية الأداء وذلك من خلال عملة الابتكار المبنية و المرتكزة على الإبداع المستمر والتميز والمنهجي وذلك عن طريق تسخير و توفير الإبداع لأصحاب المصالح.

المفهوم الرابع

- بناء الشراكات: تسعى الشركات المتميزة إلى تطوير علاقات الثقة المتبادلة مع الشركاء المتنوعين والحفاظ عليهم وذلك من أجل تحقيق النجاح المتبادل والمشارك. يتم بناء و تأسيس هذه الشراكات مع الزبائن و المجتمع و المزودين الرئيسيين بالإضافة إلى المؤسسات غير الحكومية .
- المسؤولية من أجل مستقبل دائم: تحتوي الثقافة الموجودة في الشركات المتميزة على عقلية أخلاقية و قيم واضحة بالإضافة إلى أعلى المواصفات بالنسبة للسلوك التنظيمي (أعلى معايير السلوك التنظيمية). حيث يؤدي كل ذلك إلى تمكين هذه الشركات من بذل جميع ما في وسعها للحصول على استدامة اقتصادية وبيئية واجتماعية.

2.7.2 فوائد استخدام نموذج EFQM، (EFQM,2011)

- التمكن من إرضاء الزبون والحصول على ولائه.
- الحصول على قادة ناجحين.

- تغيير جيد وثابت.
- الحصول على تدفق البيانات والأفكار بشكل تصاعدي (لأفضل).
- الحصول على الفخر والرغبة التي بدورها تدفع إلى مزيد من التحسين.
- اعتماد مبدأ الابتكار هو القاعدة.
- إحساس مشترك بالأهداف في جميع المنظمة.
- الحصول على أشخاص متحمسين ومنخرطين في العمل بالإضافة إلى أصحاب المصلحة.
- الحصول على استخدام البيانات بشكل كاف وفعال.
- الحصول على إدارة فعالة وكافية للعمليات.
- الحصول على حد أدنى في مكافحة الحرائق والمشاكل المتكررة.
- الحصول على نتائج متميزة بالإضافة إلى أداء مالي جيد.

الفوائد النموذجية لاستخدام نموذج EFQM للتميز، (EFQM,2011)

بالنسبة للقادة:

- المساعدة في تقديم الاستراتيجيات.
- فهم كل ما هو ضروري و ما يلزم للقادة.
- تطوير ثقافة فريدة من نوعها تعتمد على مبدأ التميز (الامتياز).

بالنسبة للإدارة:

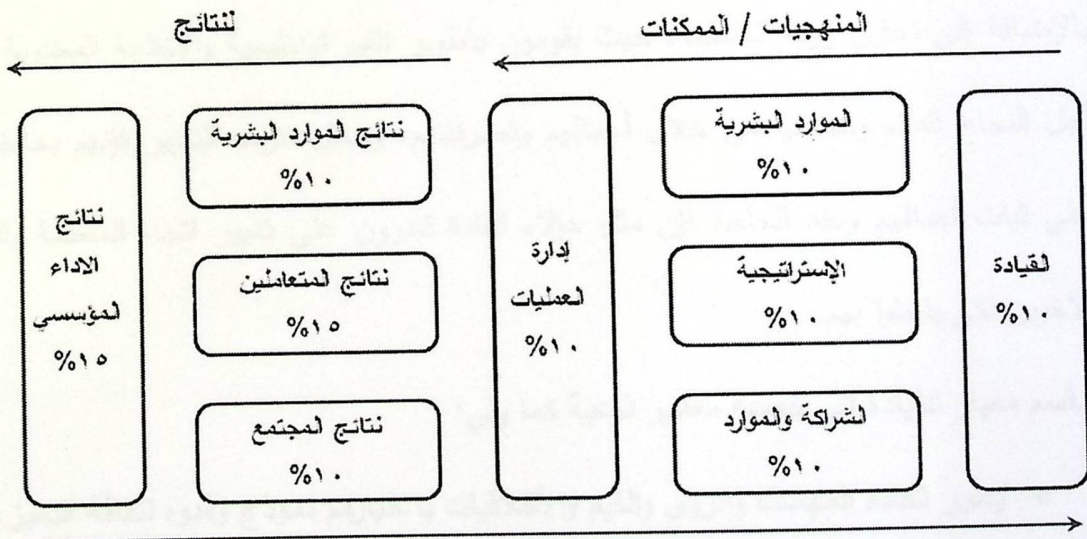
- رؤية واضحة للعلاقة بين الإستراتيجية و التطبيق.
- إشراك الموظفين في عملية التغيير.
- الإشراف على التحسينات.

بالنسبة للموظفين:

- توفير و تزويد مدخلاتهم و ذلك من أجل بناء اتجاه مشترك.
- استيعاب نتائج و آثار أعمالهم.
- المشاركة في التطوير. (EFQM,2011)

2.7.3 المعايير الأساسية لنموذج التميز الأوروبي

بالنسبة لنموذج EFQM المتميز الذي يعتبر بمثابة تمثيل تخطيطي للمفاهيم الأساسية فسيتم عرضه في الشكل 2.1 أما بالنسبة للتفاصيل حول كل من عناصر التمكين بالإضافة إلى النتائج فهي مبنية كما هو موضح أدناه:



الابداع والتعلم والشفافية

الشكل (2-3)

(EFQM:2011)

2.7.3.1 معايير التمكين "Enablers criteria" ، (Okaland,2004 :159-174)

تهتم معايير التمكين بمنهجية المنظمة وذلك من أجل إدارة أعمالها، حيث تقدم معايير التمكين الإجابات عن الأسئلة التي تتعلق ب(كيف) أكثر من سؤال ب(ما)، تعتبر المعلومات ضرورية وذلك من أجل تميز هذا المنهج بالإضافة إلى درجة انتشاره في كل المنظمات. وعلى الرغم من كون هذا النموذج غير مصمم بشكل توجيهي فإن المعايير تنقسم إلى عدة معايير فرعية حيث يوجد تحت كل معيار فرعي عدة نقاط توجيهية.

2.7.3.1.1 المعيار الأول "القيادة"

يقوم القادة المتميزون بتطوير وتسهيل عملية تحقيق المهمات والوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى تحقيق رؤية المنظمة، حيث يقومون بتطوير القيم التنظيمية والأنظمة المطلوبة من أجل النجاح الدائم وتطبيقها من خلال أعمالهم وتصرفاتهم، وخلال فترات التغيير فإنهم يحافظون على ثبات أهدافهم وعند الحاجة فإن مثل هؤلاء القادة قادرون على تغيير اتجاه المنظمة والهام الآخرين لكي يلحقوا بهم.

ينقسم معيار القيادة إلى خمسة معايير فرعية كما يلي:

• يطور القادة المهمات والرؤى والقيم والأخلاقيات باعتبارهم نموذج وقوده لثقافة التميز:

انه ومن الضروري بالنسبة للقادة بان يكونوا منخرطين و بشكل كامل في عملية تطوير أهداف ومهام المنظمة ورؤيتها بالإضافة إلى دعم نشأة وتطوير الثقافة وجعلها ثقافة متناغمة ومنسجمة مع فلسفة التميز . وبوصفها قدوة ونماذج يحتذى بها على تشجيع وتحفيز التحسين، فإن الابتكار والإبداع يعتبران بمثابة عناصر مهمة.

- مشاركة القادة في عملية التأكيد على تطوير نظام المنظمة بالإضافة إلى التطبيق والتحسين المستمر:

يتطلب منهج التميز بأن تكون المنظمة و أهدافها قد تحققت وذلك من خلال عمليات خاصة أما القادة فلهم دور فعال وذلك في تأسيس وبناء هذا التخطيط. أما خلال نظام الإدارة فان هناك ملكية واضحة لهذه العمليات، حيث تغطي هذه العمليات جميع نواحي العمل متضمنة كلاً من عمليات التشغيل والدعم.

- تعامل القادة مع العملاء والشركاء وممثلي المجتمعات:

أصبح العمل مع الشركاء أكثر أهمية في عملية نجاح المنظمة حيث يقدم هذا المعيار الفردي الحاجة إلى وجود قادة يشاركون بشكل نشط مع الشركاء، إن تأسيس وتكوين شراكات وفهم (وتلبية احتياجاتهم) والمشاركة في النشاطات المشتركة هي من الأخلاقيات التي يتم تشجيعها.

- تعزيز القادة لثقافة التميز مع الأشخاص في المنظمة (لأفراد المنظمة):

تعتبر الاتصالات وسهولة الاتصال والاستجابة لمطالب واحتياجات الأشخاص بمثابة عناصر ومتطلبات مهمة في هذا المعيار الفردي، لهذا يتم الطلب من القادة أيضاً بتوفير مصادر مناسبة بالإضافة إلى المساعدات التي تتضمن تحديد الأولويات لأنشطة التحسينات والسماح للأشخاص في المشاركة في هذه الأنشطة حيث إن الاعتراف بمجهود كل من الفريق والأفراد بطريقة وبتوقيت مناسب يعتبر أيضاً غاية في الأهمية.

• تحديد القادة والسيطرة على التغيير التنظيمي:

وهو واحد من المعايير الفرعية الذي تم تقديمه مع نموذج عام 2003 وهو حاجة القادة إلى فهم واستيعاب دوافع ومحركات التغيير بالإضافة إلى اخذ دور رئيسي في قيادة هذا التغيير، أما الأنشطة فتشمل تأمين الاستثمار والمصادر وإدارة أصحاب المصلحة والتواصل مع جداول التغيير بالإضافة إلى استعراض مدى فعالية هذا التغيير.

2.7.3.1.2 المعيار الثاني "السياسة والإستراتيجية"

تقوم المنظمات المتميزة بتطبيق أهدافها ورؤيتها عن طريق تطوير إستراتيجية تعتمد على أصحاب المصلحة والتي تأخذ في القطاع الذي تعمل من خلاله، أما بالنسبة للسياسات والخطط والأهداف والعمليات فيتم تطويرها وتعزيزها من أجل إيصال هذه الاستراتيجية، من الضروري استيعاب وفهم ما تعنيه هذا المصطلحات (المهمة) و(الرؤية) بشكل كامل.

ينقسم معيار السياسة والاستراتيجية إلى أربعة معايير فرعية على النحو التالي:

• استناد السياسة والإستراتيجية على الاحتياجات الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى

توقعات أصحاب المصلحة:

بإعطاء الحرص الشديد لأصحاب المصلحة من خلال هذا النموذج يقوم هذا البحث المعيار الفرعي في المناهج التي تستخدمها المنظمة من أجل تحديد وتوقع احتياجات أصحاب المصلحة وذلك من أجل صياغة استراتيجية السياسة، أما بالنسبة لاستيعاب وفهم السوق والتغيرات المحتملة فيعتبر أيضا بمثابة جزء من هذا المعيار الفرعي ومن وجهة النظر الاستراتيجية التقليدية، فإن هذا المعيار الفرعي يغطي كل من الأجزاء الداخلية والخارجية المتعلقة بتحديد المواقع الاستراتيجية.

• إرسال ونشر السياسة والاستراتيجية من خلال إطار العمليات الرئيسية:

يعتبر هذا الأمر طبيعياً للمعيار الفرعي السابق كما يتم نشر السياسة والاستراتيجية حيث يوجد لدينا هنا ارتباط مباشر مع المعيار الفرعي السابق حيث يكون عند القادة مهمة تأسيس نظام إدارة مبني على العمليات وفي الأغلب، فإن إطار الأداء وبطاقات نتائج التقييم بالإضافة إلى مخطط العمل يتم استخدامها لتسهيل ذلك بالإضافة إلى تتبع هذا التقدم حيث يجب أن تتم الاتصالات مع جميع أصحاب المصلحة بالإضافة إلى وجود حاجة أيضاً لضمان وتأكيد بأن الوعي التام في السياسة والاستراتيجية قد تم تقييمها.

• تطوير ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية:

بعد أن يتم جمع المعلومات من خلال المنهجين السابقين ومطابقتها للشروط والمتطلبات فإن هذا المعيار الفرعي يركز ويعترف بكيفية التطوير الحقيقة للسياسة والاستراتيجية لذلك، فإن موازنة احتياجات أصحاب المصلحة العامة و تحديد القدرات الجوهرية بالإضافة إلى تحديد الفوائد التنافسية تعتبر جميعها من الأنشطة المهمة لذلك، فإن التوافق مع الشركاء هو واحد من الأمور الضرورية التي تساوي في أهميتها عملية إدارة المخاطر.

• إيصال السياسة والاستراتيجية ونشرها عن طريق العمليات الرئيسية:

يعتبر هذا المعيار بمثابة متابعة طبيعية من المعيار الفرعي السابق حيث يتم نشر السياسة والاستراتيجية، توجد هنا علاقة مباشرة مع المعيار الفرعي الأول في السياسة والاستراتيجية حيث يكون على القادة مهمة إنشاء نظام إدارة يعتمد على العمليات، وفي كثير من الأحيان فإن قياس الأداء بالإضافة إلى خطط العمل يتم استخدامها من أجل تسهيل ذلك ومتابعة التقدم، يجب أن

يكون الاتصال متاحاً لجميع أصحاب المصلحة العامة بالإضافة إلى الحاجة لضمان تقييم الوعي بالنسبة للسياسة والاستراتيجية.

2.7.3.1.3 المعيار الثالث "إدارة الموارد البشرية"

تقوم الشركات المتميزة بتطوير وإدارة والسماح بإطلاق إمكانيات الأشخاص لديها بالكامل على المستوى الفردي، ومستوى الفريق بالإضافة إلى المستوى التنظيمي حيث يقدمون بدعم وتشجيع العدالة والمساواة بالإضافة إلى إشراك وتمكين الأشخاص لديها، حيث يهتمون ويتواصلون و تتم مكافئتهم ويعترفون بطريقة من شأنها أن تقوم بتحفيز الطاقم لديها وأن تقوم ببناء الالتزام من أجل استخدام مهاراتهم ومعلوماتهم لمصلحة المنظمة.

أما هذا المعيار فينقسم إلى خمسة معايير فرعية كالآتي:

• تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية

من الضروري أن تتماشى سياسة الموارد البشرية واستراتيجيتها مع الخطط تماشياً تاماً مع استراتيجية ريفية المستوى حيث تكون هناك عملية واضحة في تخطيط الموارد البشرية، هناك حاجة أيضاً لعملية وجود توافق بين خطط الموارد البشرية وهيكلية المنظمة بالإضافة إلى إطار العمليات الرئيسية، حيث يتم الأخذ بالحسبان أيضاً عملية التوظيف والتطوير الوظيفي والتخطيط المتعاقب ضمن إطار يعتمد على تكافؤ الفرص.

يكون الاتصال متاحاً لجميع أصحاب المصلحة العامة بالإضافة إلى الحاجة لضمان تقييم الوعي بالنسبة للسياسة والاستراتيجية.

2.7.3.1.3 المعيار الثالث "إدارة الموارد البشرية"

تقوم الشركات المتميزة بتطوير وإدارة والسماح بإطلاق إمكانيات الأشخاص لديها بالكامل على المستوى الفردي، ومستوى الفريق بالإضافة إلى المستوى التنظيمي حيث يقدمون بدعم وتشجيع العدالة والمساواة بالإضافة إلى إشراك وتمكين الأشخاص لديها، حيث يهتمون ويتواصلون و تتم مكافئتهم ويعترفون بطريقة من شأنها أن تقوم بتحفيز الطاقم لديها وأن تقوم ببناء الالتزام من أجل استخدام مهاراتهم ومعلوماتهم لمصلحة المنظمة.

أما هذا المعيار فينقسم إلى خمسة معايير فرعية كالآتي:

• تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية

من الضروري أن تتماشى سياسة الموارد البشرية واستراتيجيتها مع الخطط تماشياً تاماً مع استراتيجية رفيعة المستوى حيث تكون هناك عملية واضحة في تخطيط الموارد البشرية، هناك حاجة أيضاً لعملية وجود توافق بين خطط الموارد البشرية وهيكلية المنظمة بالإضافة إلى إطار العمليات الرئيسية، حيث يتم الأخذ بالحسبان أيضاً عملية التوظيف والتطوير الوظيفي والتخطيط المتعاقب ضمن إطار يعتمد على تكافؤ الفرص.

• تحديد معرفة الأشخاص وقدراتهم بالإضافة إلى تطويرها واستدامتها بشكل متواصل:

من الممكن في بيئة مختلفة بأن تكون مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة لا تتوافق و متطلبات المنظمة أما بالنسبة للخطوة الأولى في سد الفجوة فستكون عملية امتلاك عمليات واضحة من أجل تأسيس وتحديد الاحتياجات بالإضافة إلى تقييم مهارات وقدرات الأشخاص، حيث يعتبر تأسيس خطط التدريب داعماً أساسياً ومن الوسائل التمكينية الرئيسية كما وأنه ومن الممكن أن يتم تطوير الأفراد من خلال تجربة العمل أو العمل الجماعي بروح الفريق أما بالنسبة لتحديد الأهداف الشخصية والتقييم والتوجيه فقد تمت تغطيتها أيضاً في هذا المعيار الفرعي.

• إشراك وتمكين الأفراد في العمل:

تتم تغطية الطرق التي يتمكن الأشخاص من خلالها من المساهمة والمشاركة في أنشطة التحسين، حيث ومن الممكن أن تستخدم المنظمة أي أجهزه مثل المؤتمرات الداخلية والاحتفالات بالإضافة إلى العمل الجماعي، كما وأنه من الضروري فهم كيفية دعم وتمكين الأفراد وجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات بالإضافة إلى فعالية مراجعة هذا المنهج، و كان من أحد التغييرات معاينة نموذج 2003 حيث تم إدخال مفهوم تطوير و تحسين المبادئ التوجيهية وذلك من اجل توجيه السياسة التمكينية.

• وجود الحوار بين المنظمة والأفراد:

تمت تغطية عنصر الاتصالات والتواصل باعتباره جزء لا يتجزأ من المعايير الفرعية الأخرى حيث يعتبر هذا المعيار الفرعي بمثابة نظرة عامه على عمليات الاتصال، حيث يسعى أيضاً إلى تقديم كيفية تقييم احتياجات المؤسسة ، وكيفية تحقيق الاتصال بأشكاله وكيفية عرض و مراجعة وتحسين

• تحديد معرفة الأشخاص وقدراتهم بالإضافة إلى تطويرها واستدامتها بشكل متواصل:

من الممكن في بيئة مختلفة بأن تكون مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة لا تتوافق و متطلبات المنظمة أما بالنسبة للخطوة الأولى في سد الفجوة فستكون عملية امتلاك عمليات واضحة من أجل تأسيس وتحديد الاحتياجات بالإضافة إلى تقييم مهارات وقدرات الأشخاص، حيث يعتبر تأسيس خطط التدريب داعماً أساسياً ومن الوسائل التمكينية الرئيسية كما وأنه ومن الممكن أن يتم تطوير الأفراد من خلال تجربة العمل أو العمل الجماعي بروح الفريق أما بالنسبة لتحديد الأهداف الشخصية والتقييم والتوجيه فقد تمت تغطيتها أيضاً في هذا المعيار الفرعي.

• إشراك وتمكين الأفراد في العمل:

تتم تغطية الطرق التي يتمكن الأشخاص من خلالها من المساهمة والمشاركة في أنشطة التحسين، حيث ومن الممكن أن تستخدم المنظمة أي أجهزه مثل المؤتمرات الداخلية والاحتفالات بالإضافة إلى العمل الجماعي، كما وأنه من الضروري فهم كيفية دعم وتمكين الأفراد وجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات بالإضافة إلى فعالية مراجعة هذا المنهج، و كان من أحد التغييرات معاينة نموذج 2003 حيث تم إدخال مفهوم تطوير و تحسين المبادئ التوجيهية وذلك من اجل توجيه السياسة التمكينية.

• وجود الحوار بين المنظمة والأفراد:

تمت تغطية عنصر الاتصالات والتواصل باعتباره جزء لا يتجزأ من المعايير الفرعية الأخرى حيث يعتبر هذا المعيار الفرعي بمثابة نظرة عامه على عمليات الاتصال، حيث يسعى أيضاً إلى تقديم كيفية تقييم احتياجات المؤسسة ، وكيفية تحقيق الاتصال بأشكاله وكيفية عرض و مراجعة وتحسين

كفاءة هذا الاتصال . أما موضوع الاتصالات في هذا المعيار الفرعي فيحتوي على توفير الفرص من اجل تبادل المعلومات وأفضل الممارسات.

• مكافأة الأفراد والاعتناء بهم:

وفي نفس سياق هذا المعيار فإن الجائزة مرتبطة بجوانب متصلة بعدة أشياء مثل الأجر وغيرها من شروط التوظيف والتي ينبغي لها أن تتماشى مع السياسة والاستراتيجية، يعتبر الاعتراف مهماً أيضاً وذلك بوجود هدف تعزيز واستمرار المشاركة والتمكين لذلك فان تعزيز وتشجيع الرعاية الشخصية بما فيها جانب الصحة والسلامة والقلق على البيئة، كل هذه الأمور تعتبر من السمات التي تميز المنظمة المتميزة ، إما التنوع وتقدير الخلفيات الثقافية المختلفة فيعتبر أيضاً امرأ ضرورياً ومهماً .

2.7.3.1.4 المعيار الرابع "الشراكات والمصادر"

تقوم المنظمة المتميزة بالتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية و المزودين والمصادر الداخلية وذلك من اجل دعم السياسة والاستراتيجية والحصول على تنفيذ فعال للعمليات إما المنظمات ومن خلال التخطيط وإدارة الشراكات والموارد فتقوم بعمل توازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة .

ينقسم هذا المعيار إلى خمسة معايير فرعية ، حيث يناقش كل واحد من المعايير الفرعية نوع مختلف من المصادر:

• إدارة الشراكات الخارجية

بالرغم من أن المعيار الفرعي الثالث في محور القيادة قد ناقش شراكة القادة مع الشركاء، فإن هذا المعيار الفرعي يبحث في النهج المستخدم بشكل يومي، حيث تحتوي هذه المناهج على تحديد فرص الشراكات التي تتماشى مع السياسة والاستراتيجية أما بالنسبة للتركيز فيزداد على الشراكات والعلاقة مع المزودين وذلك من أجل إيصال القيمة الأفضل للمنظمة، حيث تعتبر مثل هذه الشراكات بمثابة تحويله علوياً أو سفلياً في سلسلة الدعم.

• إدارة الأمور المالية

يتم تعريف المصادر المالية على إنها أموال قصيرة الأمد مطلوبة لعمليات التشغيل اليومية، بالإضافة إلى تمويل رأس المال من مصادر مختلفة أصحاب المصلحة أرباح رأس المال المقترض، والإعانات اللازمة لعملية تمويل العمل طويل الأمد، إما بالنسبة للاستراتيجية المالية فيجب أن يتم دعمها بشكل أساسي وعلى مستوى عالي، يناقش هذا المعيار الفرعي أيضاً التخطيط المالي وإعداد التقارير من أجل تأكيد وضمان سلامة الإجراءات المالية في المكان، إما المتطلبات فتمتد لتشمل جوانب أخرى مثل إدارة المصاعب والمخاطر وعمليات الإدارة على جميع المستويات في المنظمة.

• إدارة المباني والمعدات والمواد

يهتم هذا المعيار الفرعي بالتركيز على تعظيم و زيادة قيمة جميع الموجودات "الأصول" وتقليل آثارها على البيئة، ومن أجل زيادة قيمة الأصول الثابتة فقد تمت زيادة إجمالي "دورة الحياة" عن طريق الإدارة الحريصة والصيانة، أما بالنسبة لحماية هذه الأصول فهو عبارة عن جزء رئيسي يتم

• إدارة الشراكات الخارجية

بالرغم من أن المعيار الفرعي الثالث في محور القيادة قد ناقش شراكة القادة مع الشركاء، فإن هذا المعيار الفرعي يبحث في النهج المستخدم بشكل يومي، حيث تحتوي هذه المناهج على تحديد فرص الشراكات التي تتماشى مع السياسة والاستراتيجية أما بالنسبة للتركيز فيزداد على الشراكات والعلاقة مع المزودين وذلك من أجل إيصال القيمة الأفضل للمنظمة، حيث تعتبر مثل هذه الشراكات بمثابة تحويله علوياً أو سفلياً في سلسلة الدعم.

• إدارة الأمور المالية

يتم تعريف المصادر المالية على إنها أموال قصيرة الأمد مطلوبة لعمليات التشغيل اليومية، بالإضافة إلى تمويل رأس المال من مصادر مختلفة أصحاب المصلحة أرباح رأس المال المقترض، والإعانات اللازمة لعملية تمويل العمل طويل الأمد، إما بالنسبة للاستراتيجية المالية فيجب أن يتم دعمها بشكل أساسي وعلى مستوى عالي، يناقش هذا المعيار الفرعي أيضاً التخطيط المالي وإعداد التقارير من أجل تأكيد وضمان سلامة الإجراءات المالية في المكان، إما المتطلبات فتمتد لتشمل جوانب أخرى مثل إدارة المصاعب والمخاطر وعمليات الإدارة على جميع المستويات في المنظمة.

• إدارة المباني والمعدات والمواد

يهتم هذا المعيار الفرعي بالتركيز على تعظيم و زيادة قيمة جميع الموجودات "الأصول" وتقليل آثارها على البيئة، ومن أجل زيادة قيمة الأصول الثابتة فقد تمت زيادة إجمالي "دورة الحياة" عن طريق الإدارة الحريصة والصيانة، أما بالنسبة لحماية هذه الأصول فهو عبارة عن جزء رئيسي يتم

أيضا اتخاذ إجراءات وقائية وذلك من أجل تقليل آثار هذه الأصول على البيئة والمجتمع لذلك، فإن عملية إعادة تدوير وتكرير النفايات تعتبر من الضروريات إما الاستفادة الأخرى فتتحقق من خلال الاستفادة القصوى من استهلاك المرافق، هناك علاقة وثيقة بين الطريقة التي تتم فيها إدارة الأصول والنتائج التي تتم تقديمها في المعيار الثامن وهو نتائج المجتمع.

• إدارة التكنولوجيا

أما بالنسبة لتطبيق التكنولوجيا واستخدامها فيغطي ويهتم بكيفية إدارة وحماية المنظمة لهذه التكنولوجيا، متضمنة تكنولوجيا المعلومات التي تقدر بمثابة القاعدة الأساسية للمنتجات والعمليات والأنظمة بالإضافة إلى كيفية استكشاف المعلومات الجديدة وذات الصلة والتي من الممكن ان تكون مهمة ذات فائدة للعمل، هذا يتضمن استخدام التكنولوجيا من أجل دعم التحسينات حيث ينبغي أيضا تحديد وتقييم التكنولوجيا البديلة والناشئة والمستجدة وفقاً لآثارها ونتائجها على العمل.

• إدارة المعرفة

يتم تعريف مصادر المعلومات على إنها بيانات تجارية وتقنية بالإضافة إلى أي معلومات أخرى بجميع أشكالها، أما بالنسبة للطرق التي من خلالها يمكن أن تصبح المعلومات التجارية متاحة وسهلة الوصول سواء من مستخدم داخلي أو خارجي قد تم أخذها في عين الاعتبار، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا المعيار الفرعي لا يهتم فقط بأنظمة الكمبيوتر بل و يهتم أيضاً بأنظمة بالمعلومات الورقية، أما بالنسبة للطرق التي من خلالها تقوم المنظمة بإدارة المعلومات والمعرفة فهي غاية في الأهمية لذلك فان استراتيجية المعلومات يجب أن تدعم المستوى العالي من السياسة والاستراتيجية ويجب أيضاً الأخذ بعين الاعتبار الطريقة التي من خلالها تتم تشكيل هذه

المعلومات، أما بالنسبة لفعالية ونزاهة وأمن هذه المعلومات يجب أن يتم تأكيدها وتحسينها وجعل المعلومات المناسبة وذات الصلة والعلاقة في متناول الجميع.

2.7.3.1.5 المعيار الخامس "إدارة العمليات"

تقوم الشركات المتميزة بتخطيط وإدارة و تحسين العمليات وذلك من أجل الرضاء الكامل و خلق قيمة متزايدة للزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن أجل تحقيق هذا المعيار، فقد تم تعريف العمليات على أنها سلسلة من النشاطات التي تضيف قيمة عن طريق إنتاج المخرجات المطلوبة و ذلك من مدخلات مختلفة، حيث تتواجد في أي منظمة شبكة عمليات والتي بدورها تحتاج إلى الإدارة والتحسين، ومن بين هذه العمليات يكون بعضها مهماً جداً من أجل نجاح العمل لقد قادت المراجعة التي تمت على النموذج عام 1990 إلى إعادة هيكلية هذا المعيار، لذلك فإن أول معيارين فرعيين يناقشا كيفية إدارة و تصميم هذه العمليات، بينما تناقش المعايير الفرعية الأخرى النشاطات الجوهرية لدى أي منظمة والتي تتضمن تطوير المنتجات والخدمات، وإيصال و توصيل المنتجات و الخدمات و إدارة علاقات الزبائن.

• المنهجية في الإدارة و تصميم العمليات:

لقد تم الأخذ بعين الاعتبار في هذه المعيار الفرعي الطريقة التي من خلالها يتم تصميم جميع العمليات بالإضافة إلى العمليات الرئيسية التي تدعم السياسة الاستراتيجية، هذا يتضمن تحديد أصحاب المصلحة للعملية بالإضافة إلى إدارة القضايا التي تواجه المنظمة سواء داخلية كانت أم خارجية. تقوم هذه العمليات بتشكيل نظام إدارة العمليات كما تمت تغطيتها في المعايير الفرعية "مشاركة القادة في عملية التأكيد على تطوير نظام المنظمة بالإضافة إلى التطبيق و التحسين

المعلومات، أما بالنسبة لفعالية ونزاهة وأمن هذه المعلومات يجب أن يتم تأكيدها وتحسينها وجعل المعلومات المناسبة وذات الصلة والعلاقة في متناول الجميع.

2.7.3.1.5 المعيار الخامس "إدارة العمليات"

تقوم الشركات المتميزة بتخطيط وإدارة و تحسين العمليات وذلك من أجل الرضاء الكامل و خلق قيمة متزايدة للزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن أجل تحقيق هذا المعيار، فقد تم تعريف العمليات على أنها سلسلة من النشاطات التي تضيف قيمة عن طريق إنتاج المخرجات المطلوبة و ذلك من مدخلات مختلفة، حيث تتواجد في أي منظمة شبكة عمليات والتي بدورها تحتاج إلى الإدارة والتحسين، ومن بين هذه العمليات يكون بعضها مهماً جداً من أجل نجاح العمل لقد قادت المراجعة التي تمت على النموذج عام 1990 إلى إعادة هيكلية هذا المعيار، لذلك فإن أول معيارين فرعيين يناقشا كيفية إدارة و تصميم هذه العمليات، بينما تناقش المعايير الفرعية الأخرى النشاطات الجوهرية لدى أي منظمة والتي تتضمن تطوير المنتجات والخدمات، وإيصال و توصيل المنتجات و الخدمات و إدارة علاقات الزبائن.

• المنهجية في الإدارة و تصميم العمليات:

لقد تم الأخذ بعين الاعتبار في هذه المعيار الفرعي الطريقة التي من خلالها يتم تصميم جميع العمليات بالإضافة إلى العمليات الرئيسية التي تدعم السياسة الاستراتيجية، هذا يتضمن تحديد أصحاب المصلحة للعملية بالإضافة إلى إدارة القضايا التي تواجه المنظمة سواء داخلية كانت أم خارجية. تقوم هذه العمليات بتشكيل نظام إدارة العمليات كما تمت تغطيتها في المعايير الفرعية "مشاركة القادة في عملية التأكيد على تطوير نظام المنظمة بالإضافة إلى التطبيق و التحسين

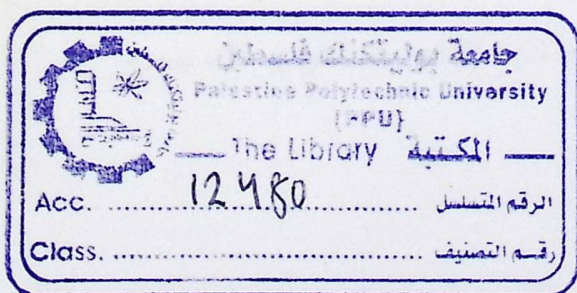
المستمر" و"إيصال السياسة والإستراتيجية ونشرها عن طريق العمليات الرئيسية"، أما كيفية تطبيق مثل هذه المعايير (معيار ISO) فهي أيضا ضمن اهتمامنا باعتبارها الطريقة التي تستخدم مؤشرات العمليات ووضع أهداف الأداء.

• تحسين العمليات (حسب الحاجة) باستخدام الابتكار من أجل الرضاء الكامل و خلق زيادة في القيمة للزبائن و أصحاب المصلحة:

يمكن هذا المعيار الفرعي بشكل كامل حول التحسينات حيث يتضمن تحديد الفرص لكل من التقدم السريع و التحسن التدريجي، أما مثل هذه الفرص قد جاءت عن طريق مصادر متنوعة تتضمن استعراض الأداء الحالي من الأهداف أو المعايير، بالإضافة إلى اكتشاف تصميمات جديدة للعمليات و أفكار جديدة عن طريق الأشخاص (الأفراد)، أما بالنسبة لإدارة هذه العمليات فهي أيضا موجودة مما تعطي علاقة وثيقة مع المعيار الفرعي "تحديد القادة والسيطرة على التغيير التنظيمي" حيث يأخذ القادة بعين الاعتبار كيفية قيادة هذا التغيير.

• تصميم و تطوير الخدمات و المنتجات وفقا لاحتياجات و توقعات الزبائن:

من أجل تحديد احتياجات و توقعات الزبائن يتم استخدام تحليل الأبحاث المتعلقة بالسوق ودراسات المسح الخاصة بالعملاء بالإضافة إلى آليات التغذية الراجعة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، و استنادا إلى هذه المعلومات فمن المحتمل تصميم خدمات و منتجات جديدة أحيانا بمشاركة الزبائن و الشركاء مع الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير التكنولوجيا القائمة أو الجديدة، إن استخدام الإبداع و الابتكار بالإضافة إلى القدرات الرئيسية سواء من الأشخاص في الداخل أو



الخارج (داخل المنظمة أو خارجها)، من الممكن أن يقود إلى إنتاج منتجات جديدة مما يؤدي إلى فتح أسواق جديدة.

• إصدار المنتجات و الخدمات و تقديمها:

يجب أن يتم توصيل هذه الخدمات عند تصميمها. حيث من الممكن أن تكون من خلال المشتريات أو من خلال استخدام مصادر الشركة الذاتية مثل أنشطة الإنتاج، كما و قد تم الأخذ بعين الاعتبار عملية توصيل و تقديم الخدمة لهذه المنتجات، كما هو الحال أيضاً في عملية التخلص من هذه المنتجات عن طريق إعادة التدوير إذا أمكن.

• إدارة و تعزيز علاقات الزبائن:

أصبحت عملية إدارة علاقات الزبائن واحدة من الضروريات حيث تحتوي الأنشطة في هذا المعيار الفرعي على إدارة الاتصال اليومي بالإضافة إلى معالجة الاستفسارات والشكاوى، أما بالنسبة لموضوع قياس نسبة رضا العملاء فيما يتعلق إبصال و تسليم المنتجات والخدمات كانت قد تمت تغطيته.

2.7.3.2 معايير النتائج "Result criteria"

تهتم معايير النتائج بما حققته و ما تحققه المنظمة وتنقسم إلى معيارين فرعيين، يتم تلخيص معايير النتائج بشكل أفضل عن طريق جدول يوضح نقاط التركيز الأساسية كما هو موضح في الجدول (5-2) يحتوي المعيار الفرعي (أ) على المخرجات أو النتائج المتأخرة أما بالنسبة لسبب احتوائها على تدابير المخرجات فهو بسبب أنها معايير تستخدم لقياس ما تود المنظمة أن تحققه على أساس يعتبر انه من مخرجاتها، وبالنسبة للتدابير المتأخرة و ذلك بسبب

أنها تأخذ وقت قبل أن يكون لأنشطة المنظمة أي تأثير على النتيجة الحقيقية، فمثلاً إن الرضا الأمثل للزبائن و رضا الأشخاص يتم بناءه على مدار عدة أعوام ولا يتم عادة تغييره بتحويله بسيطة، يتم تسجيل هذه المعايير عادةً على فترات منخفضة (ترددات منخفضة) مثل مرة في السنة أو مرتين في السنة.

أما بالنسبة لتدابير المعيار الفرعي (ب) فتعتبر أحسن توقيتاً وبذلك فبالإمكان قياسهم على أساس أكثر انتظاماً ويمكن استخدامهم أيضاً للإشارة لنتائج أداء المخرجات في المستقبل، حيث يشار لها أنها تدابير قيادية، فمثلاً كانت شكاوى الزبائن عالية فإنه من المتوقع أن يكون مدى رضا العملاء في المستقبل ضعيفاً وإذا كان الانخراط أو الاشتراك في المجتمع بنسبة عالية فإنه ومن المتوقع أن يكون استقبال وتقبل المجتمع لهذه المنظمة عالي، مع الأخذ بالاعتبار بأن هذا المنهج مستخدم لكل من التدابير المبنية على أساس المراقبة بالإضافة إلى تدابير مخرجات الأداء، وإذا تم الحفاظ على تكلفة العمليات بأن تكون قليل فإنه مع نهاية العام ستكون الفائدة كبيرة جداً.

جدول (5-2)

معايير النتيجة	التعريف	التركيز على المعيار الفرعي أ	التركيز على المعيار الفرعي ب
نتائج العملاء	تقوم الشركة المتميزة بقياس تصورات زبائنها الخارجيين بالإضافة إلى أداء المنظمة فيما يتعلق بهم.	تصورات الزبائن، كما الحال في تصورهم ووجهة نظرهم حول المنتجات والخدمات وعملية البيع وما بعد البيع بالإضافة إلى نيتهم في البقاء مخلصين.	معايير داخلية تقوم بتنبؤ بمستويات الرضا في المستقبل على سبيل المثال، معدل العيوب والشكاوي ومدة العلاقة أيضاً.
نتائج الأفراد	تقوم الشركات المتميزة بقياس تصورات ووجهات نظر الأفراد لديها بالإضافة إلى أداء المنظمة فيما يتعلق بهم.	تصورات الموظفين، كما الحال في تصورهم لمستويات التحفيز وجودة الاتصالات والرضاء العام.	معايير داخلية تقوم بتنبؤ بمستويات الرضا في المستقبل على سبيل المثال، مستويات المرض بالإضافة إلى مستويات التدريب والتطوير.

أنها تأخذ وقت قبل أن يكون لأنشطة المنظمة أي تأثير على النتيجة الحقيقية، فمثلاً إن الرضا الأمتل للزبائن و رضا الأشخاص يتم بناءه على مدار عدة أعوام ولا يتم عادة تغييره بتحويله بسيطة، يتم تسجيل هذه المعايير عادةً على فترات منخفضة (ترددات منخفضة) مثل مرة في السنة أو مرتين في السنة.

أما بالنسبة لتدابير المعيار الفرعي (ب) فتعتبر أحسن توقيتاً وبذلك فبالإمكان قياسهم على أساس أكثر انتظاماً ويمكن استخدامهم أيضاً للإشارة لنتائج أداء المخرجات في المستقبل، حيث يشار لها أنها تدابير قيادية، فمثلاً كانت شكاوى الزبائن عالية فإنه من المتوقع أن يكون مدى رضا العملاء في المستقبل ضعيفاً وإذا كان الانخراط أو الاشتراك في المجتمع بنسبة عالية فإنه ومن المتوقع أن يكون استقبال وتقبل المجتمع لهذه المنظمة عالي، مع الأخذ بالاعتبار بأن هذا المنهج مستخدم لكل من التدابير المبنية على أساس المراقبة بالإضافة إلى تدابير مخرجات الأداء، وإذا تم الحفاظ على تكلفة العمليات بأن تكون قليل فإنه مع نهاية العام ستكون الفائدة كبيرة جداً.

جدول (5-2)

معايير النتيجة	التعريف	التركيز على المعيار الفرعي أ	التركيز على المعيار الفرعي ب
نتائج العملاء	تقوم الشركة المتميزة بقياس تصورات زبائنها الخارجيين بالإضافة إلى أداء المنظمة فيما يتعلق بهم.	تصورات الزبائن، كما الحال في تصورهم ووجهة نظرهم حول المنتجات والخدمات وعملية البيع وما بعد البيع بالإضافة إلى نيتهم في البقاء مخلصين.	معايير داخلية تقوم بتنبؤ بمستويات الرضا في المستقبل على سبيل المثال، معدل العيوب والشكاوي ومدة العلاقة أيضاً.
نتائج الأفراد	تقوم الشركات المتميزة بقياس تصورات ووجهات نظر الأفراد لديها بالإضافة إلى أداء المنظمة فيما يتعلق بهم.	تصورات الموظفين، كما الحال في تصورهم لمستويات التحفيز وجودة الاتصالات والرضاء العام.	معايير داخلية تقوم بتنبؤ بمستويات الرضا في المستقبل على سبيل المثال، مستويات المرض بالإضافة إلى مستويات التدريب والتطوير.

<p>معايير داخلية تقوم بتنبؤ بمستويات الرضا في المستقبل على سبيل المثال، المشاركة الفعلية في أنشطة المجتمع و معدل النفایات وإعادة التدوير بالإضافة إلى عدد الشكاوي.</p>	<p>تصورات المجتمع كما الحال في تصورهم لأداء المنظمة بصفته مواطن مسؤول، مستويات الانخراط في الأنشطة المجتمعية ومنهجها تجاه البيئة.</p>	<p>تقوم الشركات المتميزة بقياس تصورات ووجهات نظر المجتمع والأفراد لديها بالإضافة إلى أداء المنظمة فيما يتعلق بهم.</p>	<p>النتائج المجتمعية</p>
<p>يبحث هذا المجال ويدرس التدابير التنفيذية المستخدمة من أجل مراقبة العمليات وكونه مؤشرا على تحقيق النتائج، ومرة أخرى ستكون النتائج الفعلية بمثابة محددة للمنظمة ولكن من المحتمل أن تتضمن النتائج المالية مثل التكاليف والتدفق المالي، ومن الممكن أن تتضمن نتائج غير مالية مثل أداء العمليات وأداء الشراكات واستخدام الأصول واستخدام التكنولوجيا بالإضافة إلى استخدام المعرفة.</p>	<p>يبحث هذا المجال في الانجازات ضد الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية، وستكون النتائج الفعلية بمثابة محددة للمنظمة. ولكن من المحتمل أن تتضمن النتائج على التقارير المالية مثل حجم المبيعات و عملية الربح ومن الممكن أن تتضمن نتائج غير مالية مثل حصتها في السوق ومعدل النجاحات.</p>	<p>تقوم الشركات المتميزة بتقييم أدائها فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بسياسة المنظمة و إستراتيجيتها.</p>	<p>مؤشرات الأداء الرئيسية</p>

(Okaland,2004 :159-174)

2.5.4 نموذج إدارة التميز الأوروبي ونظام الآيزو 9001: (Russell,2000:1-3)

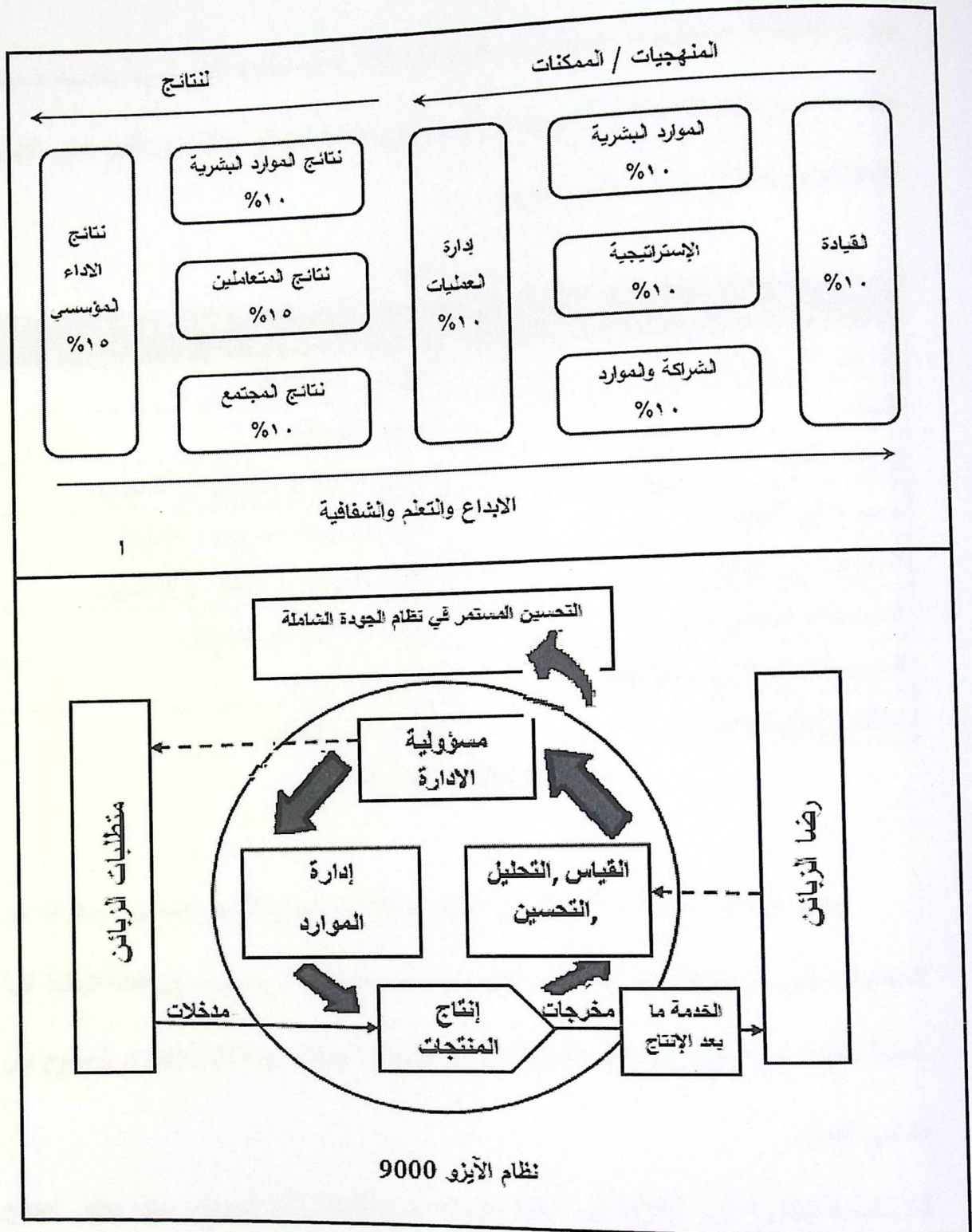
يعتبر الآيزو 9000 في واقع الأمر بمثابة عائلة أو مجموعة من المعايير التي تم تطويرها من أجل مساعدة المؤسسات في تطبيق و تشغيل نظام فعال في إدارة الجودة، حيث تقوم الآيزو 9000 بوصف وتوضيح المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة ويقوم أيضاً بتحديد المتطلبات اللازمة لأنظمة إدارة الجودة.

و في محاولة لإعادة النظر في وضعية الأيزو 9000 لجعله يركز على إدارة الجودة، فقد قام الباحثون بدعم هذا التغيير مع التركيز على ثمانية مبادئ تتعلق بإدارة الجودة، لقد كان استخدام المبادئ الرئيسية بمثابة عنصراً أساسياً و رئيسياً في التميز في الأعمال منذ عملية تطوير هذا النموذج في عام 1990.

و بتعاقب المراجعات فإن المبادئ التي تعزز هذا النموذج و تشكل جزءاً أساسياً منه قد تمت دراستها والتحقق منها بسبب أهميتها المستمرة، و قد كانت آخر وأحدث عملية مراجعة لهذا النموذج التي أدت إلى إصدار نموذج EFQM ذا العنوان الجديد في العام 1990 قد حرصت على العديد من التغييرات والتعديلات المنعكسة في هذه المبادئ الأساسية، تعالج هذه التغييرات و تناقش أهمية الشراكات والحاجة إلى التعلم المستمر والابتكار مع التركيز على الإدارة والمشاركة المعلوماتية.

أما بالنسبة لعملية تحديد وإيجاد إجابة للسؤال المطروح عن إما (المنافسة أو المشاركة) فإن استخدام المبادئ الأساسية تقدم و توفر نقطة مهمة جيدة للبدء بذلك، حيث يوضح الشكل (4-2) هذه المقارنة حيث لا عجب في أن التطابق قوي جداً.

إن كلا المجموعتين من المبادئ تعترف بالأهمية في التركيز على العملاء (الزبائن) بالإضافة إلى الدور البارز في عملية القيادة وذلك من خلال توفير كل من التركيز والدافعية، وقد كان التغيير الذي حصل على الأيزو 9000 قد وضع تركيزاً أكبر على هذه العملية وعناصر عملية التحسين المستمرة الرئيسية طوال عمر هذا النموذج، إن أهمية الأشخاص وعلاقات المزودين المنتفعين المشتركة باعتبارها من مبادئ الأيزو 9000 تكشف عن تحرك نحو موقف كان قد تم تبنيه عن طريق نموذج التميز.



الشكل (2-4)

(Russell,2000:3)

وتعتبر الاختلافات واضحة أيضاً، فإن نموذج التميز ويتعريفه العام للشراكة و تركيزه على

الابتكار والتعلم واحتواءه على المسؤولية العامة بالإضافة إلى منهجه الأكثر شمولاً بالنسبة للنتائج

(توازن احتياجات مجموعات أصحاب الصالح) كل ذلك يجعل النظرة أكثر شمولاً بالنسبة للجودة حيث ستصبح هذه الخاصية أكثر وضوحاً عندما تقوم بعملية التركيز وبتفاصيل أكبر على الأيزو 9000 بالإضافة إلى مجال ونطاق تطبيقه.

جدول (6-2)

نموذج EFQM للتميز	الأيزو 9000
التركيز على الزبائن.	التركيز على الزبائن.
القيادة.	القيادة.
تطوير الشراكات.	إشراك الأفراد.
تطوير الأفراد و إشراكهم في العمليات.	منهجية في العمليات.
الإدارة بوساطة العمليات و الحقائق.	المنهجية في الإدارة.
التعليم المستمر، الابتكار و التحسين.	التحسينات المستمرة.
القيادة و الثبات في الغرض.	المنهجية الواقعية في صنع القرار.
المسؤولية العامة.	علاقات تجارية مفيدة.
التوجه نحو النتائج.	

(Russell,2000:2)

يجب أن تتم المقارنة والتحقيق مع الأيزو 9000 ونموذج التميز بصفتها مجموعة من المتطلبات التي من خلالها تتم أي عملية تقييم سواء داخلية كانت أم خارجية، إن نقطة البداية لأية عملية مقارنة هي النظر في نظام التطبيق، وبهذه المقارنة يمكننا رؤية الاختلاف و بوضوح بين نظامي العمل.

أما بالنسبة لنظام الأيزو 9000 فهو عبارة عن تحديد متطلبات إدارة الجودة، بينما يعتبر نموذج EFQM للتميز بمثابة إطار عمل غير إلزامي الذي يقوم على أن هناك العديد من المناهج و الوسائل التي تؤدي إلى التنمية المستدامة.

الفصل الثالث

- ✓ المقدمة
- ✓ منهجية الدراسة
- ✓ مجتمع الدراسة
- ✓ متغيرات الدراسة
- ✓ أداة الدراسة
- ✓ صدق الأداة
- ✓ إجراءات الدراسة
- ✓ المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها فريق الدراسة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

3.2 منهجية الدراسة

استخدم فريق الدراسة في الدراسة الحالية المنهج التحليلي لأنه يلاءم طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم وصف ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تقديم تحليل مبني على ذلك. وتم من خلال القيام بالخطوات التالية:

- **المنهجية الكمية:** والتي تتم عن طريق بناء أداة الدراسة وهي الاستبيان، حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة الدالة على مدى توفر معايير مرتبطة بتطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي ونتائج الأعمال الدالة على الأداء.
- **المنهجية الكيفية:** والتي تتم عن طريق عمل حالة دراسية شاملة للمركز والتي من شأنها تحسين الأداء وتطوير النظام والوصول به إلى التميز، حيث تمت من خلال المقابلات مع مدير مركز خدمات الجمهور.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مدير وموظفي مركز خدمات الجمهور، ومسؤول قسم شؤون الموظفين، ومسؤول قسم الموازنات والتخطيط المالي، ومسؤول قسم تكنولوجيا المعلومات في بلدية الخليل.

3.3.1 خصائص المجتمع الديموغرافية

اشتملت الخصائص الديموغرافية لمعبي الاستبانة على : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وتبين الجداول التالية تلك الخصائص لمعبي الاستبانة:

1. الجنس:

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	13	76
	أنثى	4	24
	المجموع	17	100

جدول (3-1)

2. العمر:

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
العمر	30-20 سنة	8	47
	40-30 سنة	6	35
	أكثر من 40 سنة	3	18
	المجموع	17	100

جدول (3- 2)

3. المؤهل العلمي:

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المؤهل العلمي	الثانوية فما دون.	3	18
	دبلوم.	4	23
	بكالوريوس فما أعلى.	10	59
	المجموع	17	100

جدول (3-3)

4. سنوات الخبرة:

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات.	6	35
	6-15 سنة.	7	41
	أكثر من 15.	4	24
	المجموع	17	100

جدول (3-4)

يتضح لنا من الجدول (3-1) الذي يتعلق بجنس المبحوثين فقد كان الذكور هم الأكثر في العينة بنسبة 76% مقابل 24% من حجم العينة إناث، أما الجدول (3-2) يوضح عمر المبحوثين فقد كان الذين عمرهم 20-30 سنة أكثر تمثيلاً في العينة بنسبة تمثيل 47% ليأتي في المرتبة الثانية الذين أعمارهم 30-40 سنة بنسبة تمثيل 35% أما في المرتبة الثالثة الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة تمثيل 18%، وبالنظر إلى المؤهلات العلمية للمبحوثين فقد وجد أن غالبية المبحوثين كانوا من حملة البكالوريوس فما أعلى بنسبة 59% من حجم العينة ثم حملة شهادة الدبلوم بنسبة 23% لكن حملة شهادة الثانوية فما دون أقل تمثيلاً في حجم العينة بنسبة 18% من حجم العينة، وبالنظر إلى مستوى خبرات المبحوثين نجد أن الذين خبرتهم 6 - 15 سنة هم الأكثر

من حجم العينة بنسبة 41% ليأتي الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 35% من حجم العينة أما الذين كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة فقد كان تمثيلهم في حجم العينة 24%.

3.4 متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: عناصر ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، وإدارة العمليات).
- المتغيرات التابعة: وهو الأداء في مركز خدمات الجمهور المتمثل بنتائج الأعمال (نتائج المواطنين، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، مخرجات الأداء الرئيسية).
- العوامل الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

3.5 أداة الدراسة

استخدم فريق الدراسة الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، طور فريق الدراسة أداة لقياس درجة تحقق عناصر إدارة التميز (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، وإدارة العمليات) وكذلك لقياس نتائج الأعمال (نتائج المواطنين، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، مخرجات الأداء الرئيسية) بما يتناسب مع مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل، وذلك بالاعتماد والاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بنموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM).

بما أن عناصر نموذج إدارة التميز الأوروبي متشعبة، تم تطوير 5 استبانات كالتالي:

• استبانة خاصة بمدير وموظفي مركز خدمات الجمهور تتناول عناصر إمكانات إدارة التميز التالية: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، جزء من إدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات)، ويبين الملحق رقم (1) هذه الاستبانة.

• استبانة خاصة بمسؤول قسم شؤون الموظفين حيث تتناول جزء من عناصر إدارة التميز الخاصة في إدارة الموارد البشرية، من تخطيط وتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية الخاصة بمركز خدمات الجمهور وتمكينها والتعامل معها بشفافية، ويبين الملحق رقم (2) هذه الاستبانة.

• استبانة خاصة بمسؤول قسم الموازنات والتخطيط المالي حيث تتناول جزء من عناصر إدارة التميز الخاصة في العلاقات والموارد، من إدارة الشراكة وإدارة الموارد المالية والممتلكات الخاصة بمركز خدمات الجمهور، ويبين الملحق رقم (3) هذه الاستبانة.

• استبانة خاصة بمسؤول قسم تكنولوجيا المعلومات حيث تتناول جزء من عناصر إدارة التميز الخاصة في العلاقات والموارد، من إدارة الموارد التقنية والمعلومات والمعرفة الخاصة بمركز خدمات الجمهور، ويبين الملحق رقم (4) هذه الاستبانة.

• استبانة خاصة لمدير مركز خدمات الجمهور تتناول نتائج الأعمال (نتائج المواطنين، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، مخرجات الأداء الرئيسية)، ويبين الملحق رقم (5) هذه الاستبانة.

وقد صيغت جميع عبارات الاستبانات الخاصة بعناصر إمكانات نموذج إدارة التميز الأوروبي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، وإدارة العمليات) بصورة إيجابية، وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزنٌ مدرجٌ على نمط سلم ليكرت الخماسي لتقدير

درجة تحقق العبارة كالتالي:

- غير موافق بشدة: تعطى القيمة الرقمية (1)
- غير موافق: تعطى القيمة الرقمية (2)
- لا اعرف: تعطى القيمة الرقمية (3)
- موافق: تعطى القيمة الرقمية (4)
- موافق بشدة: تعطى القيمة الرقمية (5)

أما الاستبانة الخاصة بنتائج الأعمال (نتائج المواطنين، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، مخرجات الأداء الرئيسية) قد صيغت بصورة إيجابية وأعطى لكل عبارة وزنٌ مدرجٌ على نمط سلم ليكرت الثلاثي لتقدير درجة تحقق العبارة كالتالي:

- لا: تعطى القيمة الرقمية (1)
- إلى حد ما: تعطى القيمة الرقمية (2)
- نعم: تعطى القيمة الرقمية (3)

3.6 صدق الأداة

بما أن أداة الدراسة "الاستبيان" مرجعيتها من نموذج إدارة التميز الأوروبي فقد تم إعدادها بما يتناسب مع مركز خدمات الجمهور، ومناقشتها مع الدكتور المشرف للتأكد من شموليتها لكل جوانب الدراسة وقياسها لما هو مطلوب لقياسه.

3.7 إجراءات الدراسة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام فريق البحث بطبع وتوزيع (17) استبانة على مجتمع الدراسة.

- غير موافق بشدة: تعطى القيمة الرقمية (1)
- غير موافق: تعطى القيمة الرقمية (2)
- لا اعرف: تعطى القيمة الرقمية (3)
- موافق: تعطى القيمة الرقمية (4)
- موافق بشدة: تعطى القيمة الرقمية (5)

أما الاستبانة الخاصة بنتائج الأعمال (نتائج المواطنين، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، مخرجات الأداء الرئيسية) قد صيغت بصورة إيجابية وأعطى لكل عبارة وزنٌ مدرجٌ على نمط سلم ليكرت الثلاثي لتقدير درجة تحقق العبارة كالتالي:

- لا: تعطى القيمة الرقمية (1)
- إلى حد ما: تعطى القيمة الرقمية (2)
- نعم: تعطى القيمة الرقمية (3)

3.6 صدق الأداة

بما أن أداة الدراسة "الاستبيان" مرجعيتها من نموذج إدارة التميز الأوروبي فقد تم إعدادها بما يتناسب مع مركز خدمات الجمهور، ومناقشتها مع الدكتور المشرف للتأكد من شموليتها لكل جوانب الدراسة وقياسها لما هو مطلوب لقياسه.

3.7 إجراءات الدراسة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام فريق البحث بطبع وتوزيع (17) استبانة على مجتمع الدراسة.

2. قام مجتمع الدراسة بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب وبعد ذلك قام فريق البحث بجمعها منهم.

3. قام فريق البحث بتحليل الاستبانات وقد تم تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة خمسة درجات، وموافق أربع درجات ولا أعرف ثلاثة درجات، وكانت الإجابة غير موافق درجتان وغير موافق بشدة درجة واحدة.

3.8 المعالجة الإحصائية

قام فريق الدراسة بإيجاد المتوسطات الحسابية باستخدام الإكسل وتم تحديد مفتاح التصحيح

للاستبانات الأربع الأولي كالتالي:

1. 1 - 1.8 1 ضعيف جدا.

2. 1.81 - 2.61 1.81 ضعيف.

3. 2.62 - 3.42 متوسط.

4. 3.43 - 4.23 عالي.

5. 4.24 - 5 عالي جدا.

أما استبانة نتائج الأعمال فقد تم تحديد مفاتيح التصحيح كالتالي:

1. 1 - 1.66 منخفض

2. 1.67 - 2.33 متوسط

3. 2.34 - 3 عالي

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

✓ تمهيد

✓ تحليل أسئلة الدراسة

جدول رقم (4-1) تحليل أسئلة الدراسة	
3.48	تمهيد
2.48	تحليل أسئلة الدراسة

الفصل الرابع

تحليل النتائج

تمهيد

يتضمن هذا الفصل شرحاً مفصلاً لنتائج تطبيق الدراسة على المجتمع من خلال استجابة الباحثين على الاستبانة، وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

4.1 تحليل أسئلة الدراسة

تقسم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين هما إمكانات نموذج إدارة التميز الأوروبي، ونتائج الأعمال، ويبين الجدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية لكل قسم.

جدول رقم (4-1)

المتوسط الحسابي	المحور
3.48	الممكنات لنموذج إدارة التميز الأوروبي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، إدارة العمليات)
2.88	نتائج الأعمال

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لكل سؤال من أسئلة الدراسة.

4.1.1 السؤال الأول: ما مدى تطبيق نموذج إدارة التمييز الأوروبي في مركز خدمات الجمهور لعناصر الممكنات لإدارة التميز وهي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، وإدارة العمليات)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل عنصر من عناصر ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي، وذلك كما هو موضح في الجدول (2-4) هذه النتائج:

جدول (2-4)

المتوسطات الحسابية لعناصر ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي

الرقم	عناصر ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	القيادة	3.21	متوسطة	4
2	السياسات والاستراتيجيات	3.22	متوسطة	3
3	إدارة الموارد البشرية	3.14	متوسطة	5
4	الشراكات والموارد	4.47	عالية جداً	1
5	إدارة العمليات	3.39	متوسطة	2
6	الدرجة الكلية	3.48	متوسطة	

يتضح من الجدول (2-4) أن ممارسة مركز خدمات الجمهور لعناصر ممكنات نموذج

إدارة التميز الأوروبي على الدرجة الكلية قد بلغت (3.48)، وتعتبر هذه النتيجة متوسطة، وقد كانت أبرز هذه الممكنات تلك المتعلقة في الشراكات والموارد بمتوسط حسابي مقداره (4.47)، تلاها إدارة العمليات بمتوسط حسابي (3.39)، ثم السياسات والاستراتيجيات بمتوسط حسابي (3.22)، يليها القيادة بمتوسط حسابي (3.21) و أخيراً إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.14).

ويرى فريق البحث أن هذه النتائج إيجابية نوعاً ما وتشير إلى أن مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل لديه إمكانيات متوسطة فيما يتعلق بالممكنات اللازمة لتطبيق وتبني نموذج إدارة التميز الأوروبي كأحد المداخل الإدارية الحديثة، وفيما يلي تفصيل لنتائج عناصر الممكنات:

4.1.1.1 المحور الأول: القيادة

ما مدى تطبيق نموذج إدارة التمييز الأوروبي على مركز خدمات الجمهور لعنصر القيادة؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

مكونات عنصر القيادة وهي كما في الجدول (3-4)

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر القيادة

الرقم	القيادة	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.	3.95	عالية	1
2	المشاركة الشخصية في وضع أنظمة العمل وتطويرها.	3.55	عالية	3
3	التعامل مع جميع الجهات ذات العلاقة	3.57	عالية	2
4	بناء ثقافة التمييز لدى إدارة الموارد البشرية.	2.48	ضعيفة	6
5	توفير بيئة مشجعة على الإبداع.	2.64	متوسطة	5
6	تبني سياسة التغيير.	3.12	متوسطة	4
7	الدرجة الكلية	3.21	متوسطة	

يبين الجدول المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية لمحور القيادة، حيث إن الدرجة الكلية

للقيادة متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.21)، وقد كان ترتيب العناصر الفرعية على النحو التالي:

كان أبرزها تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية بمتوسط حسابي (3.21)، تلاها التعامل مع

جميع الجهات ذات العلاقة بمتوسط حسابي (3.57)، ثم المشاركة الشخصية في وضع أنظمة

العمل وتطويرها بمتوسط حسابي (3.55)، ثم تبني سياسة التغيير بمتوسط حسابي (3.12)، ثم

توفير بيئة مشجعة على الإبداع بمتوسط حسابي (2.64)، و أخيراً بناء ثقافة التمييز لدى إدارة

الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.48).

وفيما يلي تفصيل لأنشطة المعايير الفرعية لمحور القيادة:

4.1.1.1.1 تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية لتطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

الرقم	تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تم تطوير رؤية مركز خدمات الجمهور بشكل واضح.	4.20	عالية	2
2	تم تطوير رسالة مركز خدمات الجمهور بشكل واضح.	4.20	عالية	2
3	تم تطوير أهداف مركز خدمات الجمهور بشكل محدد وقابل للقياس.	3.61	عالية	5
4	يتوفر دعم للثقافة والسياسة المؤسسية من قبل المدير.	4.30	عالية جداً	1
5	تم تعريف الموظفين برؤية ورسالة مركز خدمات الجمهور.	4.07	عالية	3
6	تتوفر آلية في المركز لمراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها.	3.60	عالية	6
7	يوجد مشاركة في صياغة الرؤية والرسالة لمركز خدمات الجمهور عن طريق الاجتماعات أو ورشات العمل.	3.23	متوسطة	8
8	يقوم موظفو المركز بالمشاركة في اجتماعات أو ورشات عمل لتشجيع الإبداع والتميز	3.46	عالية	7
9	يتم تشجيع روح الفريق والتعاون داخل مركز خدمات الجمهور	3.69	عالية	4
10	الدرجة الكلية	3.95	عالية	

يلاحظ من الجدول (4-4) أن الدرجة الكلية لتطوير الرؤية والرسالة في مركز خدمات

الجمهور عالية بوسط حسابي مقداره (3.95)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين

(3.23 - 4.30) حيث كان معظمها بدرجة عالية.

تعمل القيادة على وضع وتطوير الرؤية والرسالة الخاصة في مركز خدمات الجمهور حيث تعمل

على تعريف الرؤية لجميع موظفي المركز، ويتم وضع الرؤية من قبل القيادة بمشاركة متوسطة من

الموظفين وتقوم القيادة بتشجيع روح التعاون والفريق ما بين الموظفين، يوصي فريق البحث بزيادة

مشاركة الموظفين في وضع الرؤية عن طريق الاجتماعات أو ورشات عمل خاصة بوضع الرؤية

حيث إن مشاركتهم تعمل على تشجيعهم على تطبيق الرؤية.

4.1.1.1.2 المشاركة الشخصية في وضع أنظمة العمل وتطويرها

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية للمشاركة الشخصية في وضع أنظمة العمل وتطويرها

الترتيب	الدرجة	المتوسط الحسابي	المشاركة الشخصية في وضع أنظمة العمل وتطويرها	الرقم
6	متوسطة	3.38	تتوفر آلية لوضع هيكل تنظيمي لتنفيذ السياسة والإستراتيجية في مركز خدمات الجمهور.	1
2	عالية	3.69	تتوفر آلية لضمان وتطبيق نظام سير العمل في مركز خدمات الجمهور.	2
1	عالية	3.76	يتم تحديد الجهات المسؤولة عن نظام سير العمل في مركز خدمات الجمهور.	3
5	عالية	3.46	تتوفر آلية لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحديثها بناء على النتائج.	4
5	عالية	3.46	تتوفر آلية لقياس ومراجعة وتطوير الأداء في مركز خدمات الجمهور.	5
4	عالية	3.53	تتوفر آلية لعملية التخطيط والتطوير المستمر.	6
3	عالية	3.61	تتوفر منهجية لوضع نظام للحوكمة "الرقابة" في مركز خدمات الجمهور.	7
	عالية	3.55	الدرجة الكلية	8

يلاحظ من الجدول (4-5) أن الدرجة الكلية للمشاركة الشخصية في وضع أنظمة العمل وتطويرها في مركز خدمات الجمهور عالية بوسط حسابي مقداره (3.55)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (3.76 - 3.83) حيث كان معظمها بدرجة عالية.

توجد آلية واضحة متبعة للتخطيط والتطوير ووضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وأنظمة العمل وتحديثها ومراجعتها وقياسها باستمرار، حيث تعتبر هذه الآلية من أهم عناصر القيادة في تطوير المؤسسة، ويوصي فريق البحث بالاهتمام في توفير آلية لوضع هيكل تنظيمي واضح لتحديد الجهات المسؤولة عن وضع الخطة، وتحديد خطوط السلطة والاتصال ما بين القيادة والموظفين.

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية للتعامل مع جميع الجهات ذات العلاقة

الرقم	التعامل مع جميع الجهات ذات العلاقة	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	يتم تقسيم الفئات ذات العلاقة لمركز خدمات الجمهور (الموظفين ، المواطنين، المؤسسات الشريكة، ...إلخ).	3.61	عالية	2
2	يقوم المركز بالتعاون مع البلديات والمؤسسات الأخرى للقيام بمشاريع تطويرية مشتركة.	3.61	عالية	2
3	تتوفر آلية لوضع قنوات اتصال مباشرة مع جميع المعنيين في مركز خدمات الجمهور.	4.07	عالية	1
4	تتوفر منهجية للتواصل مع الفئات ذات العلاقة والوقوف على احتياجاتهم.	3.53	عالية	3
5	تتوفر منهجية لوضع استبانات رأي الفئات ذات العلاقة وتظلماتهم والعمل على تحسينها.	3.46	عالية	4
6	يتم تقدير جهود ومساهمات الفئات ذات العلاقة.	3.15	متوسطة	5
7	الدرجة الكلية	3.57	عالية	

يلاحظ من الجدول (4-6) أن الدرجة الكلية للتعامل مع جميع الجهات ذات العلاقة في مركز خدمات الجمهور عالية بوسط حسابي مقداره (3.57)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه

الفقرة ما بين (3.15 - 4.07) حيث كان معظمها بدرجة عالية.

يقوم المركز بتوفير آلية اتصال مباشرة مع جميع المعنيين ومن لهم علاقة بالمركز من موظفين، مواطنين، مؤسسات شريكة، وتحديد منهجية التواصل معهم، ووضع استبانات لمعرفة آرائهم وتظلماتهم والعمل على تحسينها، ولكن يوصي فريق البحث بتقدير جهود ومساهمات جميع الجهات المعنية والمتعاملة مع المركز التي تقوم بعمل متميز والتي تخدم المركز وتسهل عمله من خلال تواصلها معه وتقديم الأفكار التطويرية للمركز، وتقدير جهودها ومساهماتها سواء مادياً أم معنوياً عن طريق المكافآت أو كتب الشكر.

جدول (7-4)

المتوسطات الحسابية لبناء ثقافة التميز لدى إدارة الموارد البشرية

الرقم	بناء ثقافة التميز لدى إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	يتم تحفيز ومكافأة الموظفين وتشجيع إبداعاتهم والتواصل معهم.	2	ضعيفة	4
2	يتم التواصل مع الموظفين والاستماع إليهم والتعاون معهم.	2.61	ضعيفة	2
3	يتم مساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم وخططهم.	2.46	ضعيفة	3
4	تقوم الإدارة بالمساهمة الشخصية لتطوير وتنمية الموظفين.	2.61	ضعيفة	2
5	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في نشاطات تطويرية.	2.76	متوسطة	1
6	الدرجة الكلية	2.48	متوسطة	

وبالاعتماد على الجدول (7-4) فإن الدرجة الكلية المتعامل لبناء ثقافة التميز لدى إدارة الموارد

البشرية في مراكز خدمات المسير ضعيفة بمتوسط حسابي مقداره (2.48)، وقد كانت جميع نتائج

الدرجة من الدرجة اثنين (2-2.76) حيث كان معظمها درجة ضعيفة.

هذا يعني أن هناك حاجة إلى تحسين وتنشيط الممارسات الموظف من أجل تحقيق الأهداف

التي يحددها الموظف من أجل الوصول إلى تحقيق خططهم على الأمد والاطمئنان إلى

المستقبل. كما ينبغي أن يحرص الموظف على تحقيق أهدافه وذلك بوضع الخطط التي يحددها

في العمل والتعاون مع الآخرين لتحقيق أهدافهم وذلك بالتعاون مع الآخرين والعمل

على تحقيق الأهداف التي يحددها الموظف وذلك بالتعاون مع الآخرين والعمل على تحقيق

الأهداف التي يحددها الموظف وذلك بالتعاون مع الآخرين والعمل على تحقيق الأهداف التي

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية لتوفير بيئة مشجعة على الإبداع

الرقم	توفير بيئة مشجعة على الإبداع	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	هناك توفير بيئة مشجعة على الإبداع.	2.53	ضعيفة	4
2	يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم على الإبداع.	2.53	ضعيفة	4
3	يتم تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء ما بين الموظفين.	3	متوسطة	1
4	يتم تقدير جهود الموظفين من قبل القادة.	2.61	ضعيفة	3
5	يتم توفير كل الموارد والاحتياجات اللازمة للإبداع.	2.64	متوسطة	2
6	الدرجة الكلية	2.64	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (4-8) أن الدرجة الكلية في توفير بيئة مشجعة على الإبداع في مركز

خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (2.64)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما

بين (2.53-3) حيث كان معظمها ما بين متوسط وضعيف.

يلاحظ أن هناك ضعفاً في توفير بيئة تشجع على الإبداع ناتجة عن عدم الاهتمام ببناء ثقافة التميز والإبداع لدى الموارد البشرية، حيث يوصي فريق البحث بالاهتمام أكثر في تشجيع الموظفين وتحفيزهم على الإبداع وتشجيع تبادل الآراء والنقاشات البناءة وذلك بعقد اجتماعات دورية للاستماع للموظفين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار وتوفير كل احتياجاتهم اللازمة للإبداع، مثل توفير الموارد المالية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات ونقل التجارب الناجحة.

جدول (9-4)

المتوسطات الحسابية لتبني سياسة التغيير

الرقم	تبني سياسة التغيير	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تتوفر منهجية لعملية التغيير.	3.38	متوسطة	2
2	يتم تحديد وفهم العوامل المحركة للتغيرات الداخلية والخارجية.	3.38	متوسطة	2
3	دور القيادة في التخطيط للتغيير واضح.	3.46	متوسطة	1
4	يتم تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير.	3.07	متوسطة	3
5	تتوفر إدارة للمخاطر المترتبة على عملية التغيير.	2.92	متوسطة	4
6	تتوفر إدارة لعملية التغيير وتأثيرها على المعنيين.	3.07	متوسطة	3
7	يتم شرح عمليات التغيير لجميع المعنيين.	3.38	متوسطة	2
8	يتم دعم الموارد البشرية وتمكينها من إدارة عملية التغيير.	2.61	ضعيفة	6
9	يتم الاستفادة من المعرفة الناجمة عن التغيير.	2.84	متوسطة	5
10	الدرجة الكلية	3.12	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (9-4) أن الدرجة الكلية في تبني سياسة التغيير في مركز خدمات

الجمهور متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.12)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين

(2.61- 3.46) حيث كان معظمها بدرجة متوسطة.

هناك دور متوسط للقيادة في التخطيط لعملية التغيير وذلك بسبب قلة الاهتمام في التخطيط ووضع آليات لعمليات التغيير ولأن التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً من قبل القيادة، حيث يوصي فريق البحث بالاهتمام في هذا البند من حيث التخطيط الواضح للتغيير وتوفير كل الموارد اللازمة سواء أكانت مادية أم مالية لدعم عملية التغيير، ووضع خطط لإدارة المخاطر المترتبة على عملية التغيير وتأثيرها على الأداء ودعم الموارد البشرية عن طريق دورات تدريبية خاصة بالتغيير التي تحدث في المنظمات وتمكينهم منها، والاستفادة من النتائج الناجمة عن عملية التغيير سواء أكانت من محركات داخلية أم خارجية في عمليات التخطيط لأي تغييرات قد تحدث في المستقبل، مثل عمليات التغيير الخاصة في التكنولوجيا الحديثة ومدى تأثيرها على المركز وأداء الموظفين

4.1.1.2 المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات

ما مدى إمكانية تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي على مركز خدمات الجمهور لعنصر السياسات والاستراتيجيات؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

مكونات عنصر السياسات والاستراتيجيات وهي كما في الجدول (4-10)

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر السياسات والاستراتيجيات

الرقم	السياسات والاستراتيجيات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	بناء الإستراتيجية على احتياجات جميع المتعاملين	3.27	متوسطة	2
2	اعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة	3.41	متوسطة	1
3	إعداد الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها	3.22	متوسطة	3
4	شرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها	3	متوسطة	4
5	الدرجة الكلية	3.22	متوسطة	

يبين الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية لمحور السياسات والاستراتيجيات، حيث إن الدرجة الكلية لسياسات والاستراتيجيات متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.22)، وقد كان ترتيب العناصر الفرعية على النحو التالي: كان أبرزها بناء اعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة بمتوسط حسابي (3.41)، تلاها بناء الإستراتيجية على احتياجات جميع المتعاملين بمتوسط حسابي (3.27)، ثم إعداد الإستراتيجية على معلومات دقيقة بمتوسط حسابي (3.41)، وأخيراً شرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها بمتوسط حسابي (3). وفيما يلي تفصيل لأنشطة المعايير الفرعية لمحور السياسات والاستراتيجيات:

4.1.1.2.1 بناء الإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين

جدول (11-4)

المتوسطات الحسابية لبناء الإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين

الرقم	بناء الإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	هناك خطة إستراتيجية معدة بناءً على معايير ومنهجيات خاصة ببيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة به.	3.30	متوسطة	2
2	يتم مراعاة الأمور المستقبلية في الخطة الإستراتيجية.	3.46	عالية	1
3	يتم الوقوف على احتياجات وتوقعات الفئات المعنية.	3.07	متوسطة	3
4	الدرجة الكلية	3.27	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (11-4) أن الدرجة الكلية لبناء الإستراتيجية على احتياجات جميع

المعنيين في مركز خدمات الجمهور متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.27)، وقد كانت جميع نتائج

أسئلة هذه الفقرة ما بين (3.07- 3.46) حيث كانت ما بين عالية ومتوسطة.

يبين الجدول عند وضع الخطة الإستراتيجية هناك مراعاة للأمور والتطورات المستقبلية

الداخلية والخارجية وفهمها ومدى تأثيرها على المركز، ويوصي فريق البحث مراعاة أكثر لبنائها

على معايير ومنهجيات خاصة ببيئة العمل الحكومي ودراستها ووضع الخطط على أسس الدراسة،

وأن تُلبي جميع احتياجات وتوقعات الفئات المعنية في مركز خدمات الجمهور من خلال تحليل

التقارير السنوية للمركز.

4.1.1.2.2 اعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة

جدول (12-4)

المتوسطات الحسابية لاعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة

الرقم	اعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	يتم الاستفادة من تقارير نتائج مؤشرات الأداء في التخطيط الإستراتيجي.	3.30	متوسطة	4
2	يتم الاستفادة من نتائج عملية التقييم الذاتي في التخطيط الإستراتيجي.	3.30	متوسطة	4
3	يتم جمع معلومات وحقائق من الممارسات المطبقة والاستفادة منها.	3.61	عالية	1
4	تتم الاستفادة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية .	3.38	متوسطة	3
5	تتم الاستفادة من معلومات واقتراحات وآراء جميع المعنيين في مركز خدمات الجمهور .	3.46	عالية	2
6	الدرجة الكلية	3.41	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (12-4) أن الدرجة الكلية لاعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة

في مركز خدمات الجمهور متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.41)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة

هذه الفقرة ما بين (3.30 - 3.46) حيث كان معظمها بدرجة متوسطة.

يلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أنه يتم إعداد الخطة الإستراتيجية بناءً على تقارير

وحقائق من الممارسات المطبقة والاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من جميع المعنيين

ومن آرائهم ونظرتهم إلى المركز بشكل عال، أما بالنسبة لتقارير عملية التقييم الذاتي ومؤشرات

الأداء ونتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية فيتم أخذها بعين الاعتبار بشكل متوسط

عند إعداد الخطة الإستراتيجية، ويوصي فريق البحث بالقيام بعملية تحليل لنتائج التقييم الذاتي

باستمرار والاستفادة منها في إعداد الخطط.

4.1.1.2.3 إعداد الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها

جدول (4-13)

المتوسطات الحسابية لإعداد الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها

الرقم	إعداد الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	يتم تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد الخطة الإستراتيجية .	3.15	متوسطة	4
2	يتم إعداد سياسة وإستراتيجية تتوافق ورؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها.	3.23	متوسطة	3
3	تتم تلبية متطلبات وتوقعات الجهات المعنية.	3.15	متوسطة	4
4	يتم وضع بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات.	3.30	متوسطة	2
5	تتضمن الإستراتيجية تحديداً لعوامل النجاح.	3.38	متوسطة	1
6	تتضمن الإستراتيجية تحديداً للفرص الحالية والمستقبلية.	3.15	متوسطة	4
7	تتوافق الإستراتيجية مع الرؤية المستقبلية.	3.30	متوسطة	2
8	تتم المراجعة المنتظمة للإستراتيجية للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها.	3.23	متوسطة	3
9	تتوفر الشفافية في إعداد السياسة والإستراتيجية وتحديثها ومراجعتها.	3.15	متوسطة	4
10	الدرجة الكلية	3.22	متوسطة	

(4-13)

يلاحظ من الجدول (4-13) أن الدرجة الكلية لإعداد الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها في

مركز خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (3.22)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه

الفقرة ما بين (3.15 - 3.38) حيث كان جميعها بدرجة متوسطة.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أنّ هناك اعتباراً بشكل متوسط عند إعداد الإستراتيجية في

تحديد عوامل النجاح والفرص الحالية والمستقبلية وتوافقها مع رؤية المؤسسة الحالية والمستقبلية،

حيث يتوجب مراجعتها للتأكد من ملاءمتها وفعاليتها والتأكد من توفر الشفافية عند إعدادها

وتضمينها لبدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة أي تغير يحصل، حيث يوصي فريق البحث

عند إعداد الخطة الإستراتيجية دراسة ظروف البيئة المحيطة بالعمل، وتوافق الخطة الإستراتيجية

مع رؤية ورسالة وأهداف المركز، ودراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير وإعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

4.1.1.2.4 شرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها

جدول (14-4)

المتوسطات الحسابية لشرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها

الرقم	شرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	يتم تحديد وشرح الإطار العام المتضمن سلسلة العمليات الرئيسية اللازمة لتطبيق السياسة والإستراتيجية.	3.07	متوسطة	2
2	يتم شرح الإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بها لجميع المعنيين	2.84	متوسطة	5
3	يتم اعتماد السياسة والإستراتيجية كأساس للتخطيط وتحديد الأهداف.	3	متوسطة	3
4	يتم تحديد الأولويات وإيصال الخطط والأهداف لجميع المعنيين.	3.07	متوسطة	2
5	يتم إعداد آلية متكاملة للتقارير.	3.15	متوسطة	1
6	يتم متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	2.92	متوسطة	4
7	الدرجة الكلية	3	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (14-4) أن الدرجة الكلية لشرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها في

مركز خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (3)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة

ما بين (2.84 - 3.15) حيث كان جميعها بدرجة متوسطة.

يلاحظ من النتائج أن هناك توضيحاً وشرحاً وإيصالاً للإستراتيجية لجميع المستويات

الوظيفية والتعريف بها، واعتمادها كأساس للتخطيط ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل دوري،

ويتم اعتماد هذه العمليات بشكل متوسط، يوصي فريق البحث بالاهتمام بشكل أكبر عند إعداد

الخطة إيصالها وشرحها لجميع المعنيين في المركز وإعداد نظام للتقارير يبين دور المركز في

متابعة تنفيذ الخطة السنوية، وتوضيح أولويات التنفيذ.

4.1.1.3 المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية

ما مدى إمكانية تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي على مركز خدمات الجمهور لعنصر إدارة الموارد البشرية؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

مكونات عنصر إدارة الموارد البشرية وهي كما في الجدول (4-15)

جدول (4-15)

المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر إدارة الموارد البشرية

الرقم	الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تخطيط الموارد البشرية وإدارتها	3.42	متوسطة	2
2	تحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها	3.57	عالية	1
3	تمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها بشفافية	2.66	متوسطة	5
4	الاتصال والحوار مع الموارد البشرية	3.20	متوسطة	3
5	الاهتمام بجهود الموارد البشرية وإنجازاتها وتقديرها ومكافأتها	2.86	متوسطة	4
6	الدرجة الكلية	3.14	متوسطة	

يبين الجدول (4-15) المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية لمحور إدارة الموارد البشرية،

حيث إن الدرجة الكلية للموارد البشرية متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.14)، وقد كان ترتيب

العناصر الفرعية على النحو التالي: كان أبرزها تحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها

بمتوسط حسابي (3.57)، تلاها تخطيط الموارد البشرية وإدارتها بمتوسط حسابي (3.42)، ثم

الاتصال والحوار مع الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.20)، ومن ثم الاهتمام بجهود الموارد

البشرية وإنجازاتها وتقديرها ومكافأتها بمتوسط حسابي (2.86)، و أخيراً تمكين الموارد البشرية

ومشاركتها والتعامل معها بشفافية بمتوسط حسابي (2.66).

وفيما يلي تفصيل لأنشطة المعايير الفرعية لمحور الموارد البشرية:

4.1.1.3.1 تخطيط الموارد البشرية وإدارتها

جدول (4-16)

المتوسطات الحسابية لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها

الرقم	تخطيط الموارد البشرية وإدارتها	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تتوفر منهجية لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية	4	عالية	1
2	هناك توافق ما بين خطة الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية	2	ضعيفة	2
3	تتوفر منهجية لتعيين الموارد البشرية الأكثر فعالية وملائمة للعمل	4	عالية	1
4	هناك إستراتيجية ونظام عمل متكامل لإدارة الموارد البشرية وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم	4	عالية	1
5	يتم قياس رضا الموارد البشرية عن طريق استبيانات	2	ضعيفة	2
6	تتوفر منهجية لتحديد المسار الوظيفي للموارد البشرية	4	عالية	1
7	تتوفر منهجية لتشجيع الإبداع لتحسين وتطوير الموارد البشرية	4	عالية	1
8	الدرجة الكلية	3.42	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (4-16) أن الدرجة الكلية لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها في مركز

خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (3.42)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما

بين (4-2) حيث كانت النتائج ما بين عال وضعيف.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك منهجية تحدد احتياجات المركز الحالية والمستقبلية

من الموارد البشرية وكيفية تعيينهم على أساس الكفاءة وملاءمتهم للعمل وتحديد مسارهم الوظيفي

وتطوير الموارد البشرية من خلال تشجيع الإبداع والتحسين، يوصي فريق البحث بالاهتمام في

وضع خطة الموارد البشرية وملاءمتها مع الخطة الإستراتيجية، وذلك باستخدام الاستبانة كوسيلة

أساسية لقياس رضا الموارد البشرية ومعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم وإبداعاتهم، ووضع الخطة على

أساس نتائج الاستبانة.

4.1.1.3.1 تخطيط الموارد البشرية وإدارتها

جدول (16-4)

المتوسطات الحسابية لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها

الرقم	تخطيط الموارد البشرية وإدارتها	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تتوفر منهجية لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية	4	عالية	1
2	هناك توافق ما بين خطة الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية	2	ضعيفة	2
3	تتوفر منهجية لتعيين الموارد البشرية الأكثر فعالية وملائمة للعمل	4	عالية	1
4	هناك إستراتيجية ونظام عمل متكامل لإدارة الموارد البشرية وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم	4	عالية	1
5	يتم قياس رضا الموارد البشرية عن طريق استبيانات	2	ضعيفة	2
6	تتوفر منهجية لتحديد المسار الوظيفي للموارد البشرية	4	عالية	1
7	تتوفر منهجية لتشجيع الإبداع لتحسين وتطوير الموارد البشرية	4	عالية	1
8	الدرجة الكلية	3.42	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (16-4) أن الدرجة الكلية لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها في مركز

خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (3.42)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما

بين (2-4) حيث كانت النتائج ما بين عال وضعيف.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك منهجية تحدد احتياجات المركز الحالية والمستقبلية

من الموارد البشرية وكيفية تعيينهم على أساس الكفاءة وملاءمتهم للعمل وتحديد مساهم الوظيفي

وتطوير الموارد البشرية من خلال تشجيع الإبداع والتحسين، يوصي فريق البحث بالاهتمام في

وضع خطة الموارد البشرية وملاءمتها مع الخطة الإستراتيجية، وذلك باستخدام الاستبانة كوسيلة

أساسية لقياس رضا الموارد البشرية ومعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم وإبداعاتهم، ووضع الخطة على

أساس نتائج الاستبانة.

4.1.1.3.2 تحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها

جدول (4-17)

المتوسطات الحسابية لتحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها

الرقم	تحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تتوفر منهجية لتحديد قدرات ومهارات ومؤهلات وخبرات الموظفين ووضعها في أماكن عمل مناسبة	4	عالية	1
2	تتوفر منهجية لإعداد الخطط التدريبية وفق احتياجات الموظفين	4	عالية	1
3	تتوفر منهجية لإعداد الخطط التدريبية لتمكين الموظفين من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية لمركز خدمات الجمهور	4	عالية	1
4	هناك آلية لتشجيع التعلم المستمر وتمكين الموظفين من تحصيلهم العلمي "الرسمي وغير الرسمي"	4	عالية	1
5	يتم قياس أثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين	2	ضعيفة	3
6	هناك ملائمة وربط لأهداف الموظفين مع أهداف مركز خدمات الجمهور	3	متوسطة	2
7	هناك تقييم لأداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم	4	عالية	1
8	الدرجة الكلية	3.57	عالية	

يلاحظ من الجدول (4-17) أن الدرجة الكلية لتحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها

وقدراتها في مركز خدمات الجمهور عالي بوسط حسابي مقداره (3.57)، وقد كانت جميع نتائج

أسئلة هذه الفقرة ما بين (2 - 4) حيث كانت ما بين عال وضعيف.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول توافر منهجية تحدد قدرات ومهارات ومؤهلات وخبرات

الموظفين وإعداد خطط تدريبية وفق احتياجاتهم لتمكينهم من مواجهة المتطلبات الحالية

والمستقبلية، وتقييم أدائهم بنتائج التقييم، ويوصي فريق البحث بربط أهداف الموظفين مع أهداف

المركز من خلال مشاركة الموظفين في وضع أهداف وخطط المركز، وقياس أثر التدريب على

سلوك وأداء الموظفين بعد عقد الدورات للتأكد من فاعلية البرنامج التدريبي الذي يعطى للموظفين.

4.1.1.3.3 تمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها بشفافية

جدول (18-4)

المتوسطات الحسابية لتمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها بشفافية

الرقم	تمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها بشفافية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	يتم تشجيع الموظفين للمشاركة في عمليات تحسين الأداء والخدمات	2	ضعيفة	2
2	يتم تشجيع مشاركة الموظفين في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية	4	عالية	1
3	يتم توفير بيئة عمل لتشجيع الموظفين على الإبداع	2	ضعيفة	2
4	هناك تشجيع لروح الفريق والتعاون بين الموظفين	4	عالية	1
5	هناك شفافية في التعامل مع الأمور التي تخص الموارد البشرية	2	ضعيفة	2
6	هناك شفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين "ترقيات، مكافآت، تعيينات، تدريب"	2	ضعيفة	2
7	الدرجة الكلية	2.66	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (18-4) أن الدرجة الكلية لتمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل

معها بشفافية في مركز خدمات الجمهور عالي بوسط حسابي مقداره (2.66)، وقد كانت جميع

نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (2 - 4) حيث كانت ما بين عالية وضعيفة.

يلاحظ من نتائج الجدول أن هناك مشاركة للموظفين في المناسبات الرسمية وغير الرسمية

وتشجيع التعاون بين الموظفين، وهناك ضعف في بيئة العمل حيث يوصي فريق البحث بتوفير

بيئة عمل تشجع على الإبداع والمشاركة في عمليات تحسين الأداء والعمليات، وتهيئة المناخ

الملائم لإيجاد نوع من العلاقات الجيدة والفعالة بين الموظفين والأخذ بعين الاعتبار الشفافية في

كل ما يتعلق بالموارد البشرية.

4.1.1.3.4 الاتصال والحوار مع الموارد البشرية

جدول (4-19)

المتوسطات الحسابية للاتصال والحوار مع الموارد البشرية

الرقم	الاتصال والحوار مع الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تتوفر آلية للتواصل مع الموظفين " أفقي، عمودي".	3.46	عالية	1
2	تتوفر آلية للتواصل والحوار الإيجابي وإبداء الرأي البناء.	3.30	متوسطة	2
3	تتوفر لجنة تظلمات أو صندوق شكاوى خاصة بالنظم الوظيفي.	2.84	متوسطة	3
4	الدرجة الكلية	3.20	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (4-19) أن الدرجة الكلية لتمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل

معها بشفافية في مركز خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (3.20)، وقد كانت جميع

نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (2.30 - 3.46) حيث كانت أغلبها متوسطة.

نلاحظ أن هناك تواصل مع الموارد البشرية ولكن يوصي فريق البحث أن يكون هذا

التواصل أكثر إيجابية وينتج عنه آراء بناءة عن طريق الاجتماعات كما ذكر سابقاً، والاهتمام أكثر

بشكاوى وتظلمات الموظفين.

4.1.1.3.5 الاهتمام بجهود الموارد البشرية وإنجازاتها وتقديرها ومكافأتها

جدول (4-20)

المتوسطات الحسابية للاهتمام بجهود الموارد البشرية وإنجازاتها وتقديرها ومكافأتها

الرقم	الاهتمام بجهود الموارد البشرية وإنجازاتها وتقديرها ومكافأتها	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	يتم تشجيع الموظفين على الإنجازات المتميزة ومكافئتها وربطها بسياسة مركز خدمات الجمهور.	2.15	ضعيفة	4
2	يتم زيادة الوعي فيما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل.	2.61	ضعيفة	3
3	يتم تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية.	3.07	متوسطة	1

4	يتم توفير بيئة عمل مناسبة لضمان انتماء وولاء الموظفين.	2.92	متوسطة	2
5	الدرجة الكلية	2.68	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (4-20) أن الدرجة الكلية للاهتمام بجهود الموارد البشرية وانجازاتها وتقديرها ومكافأتها في مركز خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (2.68)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (2.15- 3.07) حيث كانت ما بين متوسط وضعيف.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك نشاطات ثقافية وإنسانية ورياضية واجتماعية، ولكن يوصي فريق البحث بزيادة الاهتمام بها وضمان ولاء وانتماء الموظفين من خلال مكافئتهم على إنجازاتهم، وزيادة الوعي فيما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية من خلال دورات تدريبية.

4.1.1.4 المحور الرابع: الشراكات والموارد

ما مدى إمكانية تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي على مركز خدمات الجمهور لعنصر الشراكات والموارد؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

مكونات عنصر الشراكات والموارد وهي كما في الجدول (4-21)

جدول (4-21)

المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر الشراكات والموارد

الترتيب	الدرجة	المتوسط الحسابي	الشراكات والموارد	الرقم
3	عالية جداً	4.57		1
2	عالية	4	إدارة الشراكة	2
2	عالية	4	إدارة الموارد المالية	3
1	عالية جداً	5	إدارة الممتلكات	4
2	عالية جداً	4.80	إدارة الموارد التقنية	5
	عالية جداً	4.47	إدارة المعلومات والمعرفة	6
			الدرجة الكلية	

يبين الجدول (4-21) المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية لمحور الشركات والموارد، حيث أن الدرجة الكلية للشركات والموارد متوسطة بوسط حسابي مقداره (4.47)، وقد كان ترتيب العناصر الفرعية على النحو التالي: كان أبرزها إدارة الموارد التقنية بمتوسط حسابي (5)، تلاها إدارة المعلومات والمعرفة بمتوسط حسابي (4.80)، ثم إدارة الشراكة بمتوسط حسابي (4.47)، ثم أخيراً إدارة الموارد المالية وإدارة الممتلكات بمتوسط حسابي (4).

وفيما يلي تفصيل لأنشطة المعايير الفرعية لمحور الشركات والموارد:

4.1.1.4.1 إدارة الشراكة

جدول (4-22)

المتوسطات الحسابية لإدارة الشركة

الرقم	إدارة الشراكة	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تتوفر منهجية لتحديد الشركاء لمركز خدمات الجمهور	4	عالية	2
2	تتوفر منهجية لتحديد فرص الشراكة الإستراتيجية ومدى توافقها مع إستراتيجية مركز خدمات الجمهور.	4	عالية	2
3	يتم تحديد علاقات الشراكة مع مركز خدمات الجمهور بما يحقق المنفعة المتبادلة للطرفين.	5	عالية جداً	1
4	تتوفر منهجية لتبادل المعرفة والثقافة ما بين الشركاء.	5	عالية جداً	1
5	هناك دور للشراكة في دعم تطور مركز خدمات الجمهور.	5	عالية جداً	1
6	هناك تعميم التطورات والانجازات من خلال الشراكة.	5	عالية جداً	1
7	هناك دور للشراكة في تحسين وتبسيط العمليات والإجراءات.	4	عالية	2
8	هناك شفافية في اختيار الموردين وكيفية التعامل معهم.	4.57	عالية جداً	
9	الدرجة الكلية			

يلاحظ من الجدول (4-22) أن الدرجة الكلية لإدارة الشراكة في مركز خدمات الجمهور

عالية جداً بوسط حسابي مقداره (4.57)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (4-5)

حيث كان معظمها بدرجة عالية وعالية جداً.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك تحديداً للشركاء وفرص الشراكة الإستراتيجية وتحديد علاقات الشراكة مع المركز ومدى توافقها مع إستراتيجية المركز بما يحقق المنفعة المتبادلة للطرفين، كما يتم تبادل المعرفة والثقافة بين الشركاء، وهناك دور كبير لشراكة في دعم وتطوير المركز وتحسين و تبسيط الإجراءات والعمليات ومن ثم نشر هذه التطورات والانجازات، كما يتم اختيار الموردين والتعامل معهم بشفافية.

4.1.1.4.2 إدارة الموارد المالية

جدول (4-23)

المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد المالية

الرقم	إدارة الموارد المالية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	يوجد ارتباط بين الموازنة والأهداف الإستراتيجية.	4	عالية	1
2	تتوفر منهجية لتنمية الإيرادات وترشيد النفقات.	4	عالية	1
3	تتوفر منهجية لتحديد الاحتياجات المالية.	4	عالية	1
4	هناك إعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية.	4	عالية	1
5	هناك تحليل للنتائج والانجازات ومقارنتها بالموارد المالية المعتمدة.	4	عالية	1
6	الدرجة الكلية	4	عالية	

يلاحظ من الجدول (4-23) أن الدرجة الكلية لإدارة الموارد المالية في مركز خدمات الجمهور عالية بوسط حسابي مقداره (4)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة (4) حيث كانت جميعها بدرجة عالية.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك ارتباطاً بين الموازنة المالية وبين الأهداف الإستراتيجية للمركز حيث يتم تنمية وترشيد النفقات وتحديد الاحتياجات المالية، وتطبيق نظام تقارير مالية ويتم مقارنة النتائج والانجازات بالموارد المالية المعتمدة.

4.1.1.4.3 إدارة الممتلكات

جدول (4-24)
المتوسطات الحسابية لإدارة الممتلكات

الرقم	إدارة الممتلكات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تتوفر خطة إستراتيجية لإدارة الممتلكات الخاصة بمركز خدمات الجمهور.	4	عالية	1
2	يتم إدارة الممتلكات الخاصة بمركز خدمات الجمهور لضمان الاستخدام الأمثل لها.	4	عالية	1
3	هناك صيانة دورية ووقائية لممتلكات مركز خدمات الجمهور.	4	عالية	1
4	الدرجة الكلية	4	عالية	

يلاحظ من الجدول (4-24) أن الدرجة الكلية لإدارة الممتلكات في مركز خدمات الجمهور

عالية بمتوسط حسابي مقداره (4)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة (4) حيث كانت جميعها بدرجة عالية.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك خطة إستراتيجية لإدارة الممتلكات ويتم إدارتها

وصيانتها بشكل دوري لوقايتها وضمان الاستخدام الأمثل لها.

4.1.1.4.4 إدارة الموارد التقنية

جدول (4-25)

المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد التقنية

الرقم	إدارة الموارد التقنية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تتوفر إستراتيجية لإدارة المواد التقنية.	5	عالية جداً	1
2	تتوفر منهجية لتحديد واختيار الموارد التقنية البديلة والحديثة.	5	عالية جداً	1
3	هناك استغلال أمثل للموارد التقنية	5	عالية جداً	1
4	يتم استبدال التقنيات القديمة بالحديثة.	5	عالية جداً	1
5	هناك دور للموارد التقنية في التطوير والتحسين المستمر.	5	عالية جداً	1
6	تتوفر خطة لمواجهة المخاطر والكوارث المعلوماتية.	5	عالية جداً	1
7	الدرجة الكلية	5	عالية جداً	

يلاحظ من الجدول (4-25) أن الدرجة الكلية لإدارة الموارد التقنية في مركز خدمات الجمهور عالية بوسط حسابي مقداره (5)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة (5) حيث كانت جميعها بدرجة عالية جداً.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك إستراتيجية لإدارة الموارد التقنية، حيث هناك تحديد واختيار الموارد التقنية الحديثة والبديلة واستغلالها بشكل أمثل واستبدال القديم منها بما هو حديث ويتم إعداد خطة لمواجهة المخاطر والكوارث التي قد تحصل للموارد التقنية والمعلوماتية ، وكما أن هناك دوراً للموارد التقنية في التطوير والتحسين المستمر.

4.1.1.4.5 إدارة المعلومات والمعرفة

جدول (4-26)

المتوسطات الحسابية لإدارة المعلومات والمعرفة

الترتيب	الدرجة	المتوسط الحسابي	إدارة المعلومات والمعرفة	الرقم
1	عالية جداً	5	هناك خطة إستراتيجية لإدارة ونشر المعرفة.	1
1	عالية جداً	5	يتم تجميع وتصنيف وإدارة المعلومات للمساهمة في تطبيق الإستراتيجية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	2
1	عالية جداً	5	توفير الإطلاع على المعلومات للمعنيين داخلياً وخارجياً.	3
1	عالية جداً	5	يتم التحديث المستمر للمعلومات وضمان الدقة والشمولية والتكامل.	4
2	عالية	4	يتم الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية لزيادة الاستفادة والإبداع.	5
	عالية جداً	4.8		6

يلاحظ من الجدول (4-26) أن الدرجة الكلية لإدارة المعلومات والمعرفة في مركز خدمات الجمهور عالية جداً بوسط حسابي مقداره (4.8)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (4-5) حيث كان معظمها بدرجة عالية جداً.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك خطة إستراتيجية لإدارة ونشر المعرفة، ويتم تجميع وتصنيف وإدارة المعلومات للمساهمة في تطبيق الإستراتيجية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتوفيرها للمعنيين داخلياً وخارجياً وتحديثها بشكل مستمر لضمان دقتها وشموليتها وتكاملها، وكما يتم استخدامها بشكل امثل لزيادة الاستفادة والإبداع.

4.1.1.5 المحور الخامس: إدارة العمليات

ما مدى إمكانية تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي على مركز خدمات الجمهور لعنصر إدارة العمليات؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

مكونات عنصر إدارة العمليات وهي كما في الجدول (4-27).

جدول (4-27)

المتوسطات الحسابية لمكونات عنصر إدارة العمليات

الرقم	إدارة الموارد	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	منهجية تصميم العمليات وإدارتها	3.22	متوسطة	4
2	تحسين العمليات بطرق إبداعية	3.25	متوسطة	3
3	تصميم الخدمات وتطويرها وتقديمها	3.61	عالية	2
4	إدارة علاقات المتعاملين وتقويتها	3.71	عالية	1
5	الدرجة الكلية	3.39	متوسطة	

يبين الجدول (4-27) المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية لمحور إدارة العمليات، حيث

أن الدرجة الكلية لإدارة العمليات متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.39)، وقد كان ترتيب العناصر الفرعية على النحو التالي: كان أبرزها تحديد إدارة علاقات المتعاملين وتقويتها بمتوسط حسابي (3.71)، تلاها تصميم الخدمات وتطويرها وتقديمها بمتوسط حسابي (3.61)، ثم تحسين

العمليات بطرق إبداعية بمتوسط حسابي (3.25)، و أخيراً منهجية تصميم العمليات وإدارتها بمتوسط حسابي (3.22).

وفيما يلي تفصيل لأنشطة المعايير الفرعية لمحور إدارة العمليات:

4.1.1.5.1 منهجية تصميم العمليات وإدارتها

جدول (4-28)

المتوسطات الحسابية لمنهجية تصميم العمليات وإدارتها

الرقم	منهجية تصميم العمليات وإدارتها	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	وجود هيكل تنظيمي معتمد ويتسم بالبساطة والوضوح والمرونة.	3.46	متوسطة	2
2	هناك نظام لإدارة العمليات وتوثيق مسار العمليات ومراجعتها وتحسينها.	3.61	عالية	1
3	يتم تطبيق نظم إدارة العمليات ضمن مواصفات قياسية عالمية.	3.07	متوسطة	3
4	هناك منهجية لمعالجة التداخلات والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات.	3	متوسطة	4
5	تتوفر منهجية لقياس الأداء وفاعلية العمليات ومدى تحقيقها للسياسة والإستراتيجية.	3	متوسطة	4
6	الدرجة الكلية	3.22	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (4-28) أن الدرجة الكلية لمنهجية تصميم العمليات وإدارتها في مركز

خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (3.22)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما

بين (3 - 3.61) حيث كانت أغلبها متوسط .

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك نظاماً لإدارة العمليات ومسارها ومراجعتها

وتحسينها، يوصي فريق البحث باعتماد الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة العمليات، ويجب أن يتسم

بالوضوح والمرونة والبساطة، والاهتمام بشكل أكبر بتطبيق الأنظمة وفق مواصفات عالمية، ووضع

منهجية لمعالجة الازدواجية التي تحصل في أداء المهام، مثل تبني ضوابط خاصة بالشفافية والرقابة لتفادي الازدواجية في العمل.

4.1.1.5.2 تحسين العمليات بطرق إبداعية

جدول (29-4)

المتوسطات الحسابية لتحسين العمليات بطرق إبداعية

الرقم	تحسين العمليات بطرق إبداعية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	يتم الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين لتحديد أولويات وفرص التحسين لأداء العمليات.	3.15	متوسطة	3
2	تتوفر منهجية لتحفيز الموظفين لتغيير العمليات بطرق إبداعية.	2.61	ضعيفة	5
3	يتم استخدام أساليب وتقنيات جديدة وحديثة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات و استخدام أنظمة الكترونية وبرمجيات مبتكرة للعمليات .	3.69	عالية	2
4	تتوفر آلية لشرح وإيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير للموظفين والمتعاملين من خلال عقد ورشات عمل واجتماعات.	3.23	متوسطة	2
5	يتم تدريب الموظفين لتطبيق العمليات الجديدة.	3.76	عالية	1
6	يتم تقييم اثر التغييرات على الأداء ومدى تحقيقها للنتائج.	3.07	متوسطة	4
7	الدرجة الكلية	3.25	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (29-4) أن الدرجة الكلية لتحسين العمليات بطرق إبداعية في مركز

خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (3.22)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما

بين (2.61 - 3.76)، حيث كانت أغلبها متوسطة

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك استخدام لأساليب وتقنيات جديدة واستخدام أنظمة

الالكترونية مبتكرة للعمليات وتدريب الموظفين عليها، ويوصي فريق البحث بأخذ آراء المتعاملين في

سير العمليات وأهدافها وطرق تحسينها، وكيفية إدخال التعديلات على العمليات وفق أسس

ومعايير وتقييم أثر التغييرات المعدلة على الأداء، ويوصي بتحفيز الموظفين لتغيير العمليات بطرق إبداعية.

4.1.1.5.3 تصميم الخدمات وتطويرها وتقديمها

جدول (30-4)

المتوسطات الحسابية لتصميم الخدمات وتطويرها وتقديمها

الرقم	تصميم الخدمات وتطويرها وتقديمها	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	تتوفر منهجية لإجراء دراسات وتصميم استبانات لقياس رأي المواطنين وتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والاستفادة من النتائج لتحسين وتطوير الأداء والعمليات.	3.07	متوسطة	3
2	تتوفر منهجية لتصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين.	3.46	عالية	2
3	يتم توعية وتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين من خلال المؤتمرات، ورشات العمل، المطبوعات ... إلخ	3.61	عالية	1
4	الدرجة الكلية	3.38	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (30-4) أن الدرجة الكلية لتصميم الخدمات وتطويرها وتقديمها في

مركز خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (3.38)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه

الفقرة ما بين (3.07-3.61) حيث كانت أغلبها عالية .

يلاحظ من نتائج الجدول أن هناك توعية وتعريفاً للخدمات التي تقدم للمتعاملين وذلك عن

طريق المطبوعات، وهناك تطوير لخدمات جديدة لاستجابة احتياجات المتعاملين، ويوصي فريق

البحث بالاهتمام أكثر في وضع وتصميم استبانات لمعرفة آراء المتعاملين وتحديد احتياجاتهم

الحالية والمستقبلية من خلالها.

4.1.1.5.4 إدارة علاقات المتعاملين وتقويتها

جدول (4-31)

المتوسطات الحسابية لإدارة علاقات المتعاملين وتقويتها

الترتيب	الدرجة	المتوسط الحسابي	إدارة علاقات المتعاملين وتقويتها	الرقم
2	عالية	3.76	تتوفر آلية للتواصل والاتصال مع المتعاملين والاستجابة لاحتياجاتهم.	1
3	عالية	3.46	تتوفر آلية لإجراء دراسات متعلقة بالمتعاملين والوقوف على متطلباتهم لتعزيز مستوى الرضا ومتابعة تقديم الخدمة.	2
1	عالية	3.92	تتوفر منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوي واقتراحات المتعاملين.	3
	عالية	3.71	الدرجة الكلية	4

يلاحظ من الجدول (4-31) أن الدرجة الكلية لإدارة علاقات المتعاملين وتقويتها في مركز

خدمات الجمهور عالية بوسط حسابي مقداره (3.71)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما

بين (3.46 - 3.92) حيث كانت نتائجها عالية .

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هناك تواصلاً مع المتعاملين بطريقة أو بأخرى والوقوف

على متطلباتهم ومعالجة شكاوي المتعاملين واقتراحاتهم عن طريق صندوق خاص في شكاوي

واقترحات المتعاملين خاص في مركز خدمات الجمهور .

4.1.2 السؤال الثاني ما مستوى الأداء لمركز خدمات الجمهور من خلال نتائج الأعمال وهي (نتائج المواطنين، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، مخرجات الأداء الرئيسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، ويوضح الجدول (4-32) هذه النتائج:

المتوسطات الحسابية لنتائج الأعمال
الجدول (4-32)

الرقم	نتائج الأعمال	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	نتائج المواطنين	1.81	متوسطة	3
2	نتائج الموظفين	1.76	متوسطة	4
3	نتائج المجتمع	2.27	متوسطة	2
4	مخرجات الأداء الرئيسية	2.63	عالية	1
5	الدرجة الكلية	2.11	متوسطة	

يتضح من الجدول (4-32) أن نتائج الأعمال وهي (نتائج المواطنين، نتائج الموارد

البشرية، نتائج المجتمع، مخرجات الأداء الرئيسية) قد بلغت (2.18)، وتعد هذه النتيجة متوسطة،

وقد كانت أبرز هذه النتائج تلك المتعلقة في مخرجات الأداء الرئيسية بمتوسط حسابي مقدراه

(2.89) تلاها نتائج المجتمع بمتوسط حسابي (2.27)، تلاها نتائج المواطنين بمتوسط حسابي

(1.81)، وأخيراً نتائج الموظفين بمتوسط حسابي (1.76).

ويرى فريق البحث أن هذه النتائج إيجابية نوعاً ما، ما يدل على أن مستوى أداء مركز

خدمات الجمهور في بلدية الخليل لديه إمكانيات على البقاء والاستمرار في الأداء ، وفيما يلي

تفصيل لنتائج محاور نتائج الأعمال:

4.1.2.1 المحور الأول: نتائج المواطنين

ما مستوى الأداء لمركز خدمات الجمهور من خلال نتائج المواطنين؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

نتائج المواطنين والتي قام بالإجابة عنها مدير مركز خدمات الجمهور بالرجوع إلى الاستبانات

الخاصة بالمواطنين الموجودة بالمركز، وهي كما في الجدول (4-33)

جدول (4-33)

المتوسطات الحسابية لنتائج المواطنين

الرقم	رأي المواطنين	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
الشفافية :				
1	هناك سهولة في الوصول للمعلومات.	3	عالية	1
	هناك شفافية في الحصول على متطلبات الخدمة.	3	عالية	1
	هناك شفافية في الإجراءات المطلوبة لإنجاز الخدمة.	3	عالية	1
تقديم الخدمة:				
2	هناك كفاءة في سلوك الموظفين ومدى استجابتهم.	3	عالية	1
	تتوفر أدلة ووثائق تتعلق بالخدمات المقدمة.	3	عالية	1
	يتم معالجة شكاوى المواطنين.	2	متوسطة	2
	هناك تدريب للمواطنين على كيفية الحصول على الخدمة.	2	متوسطة	2
الخدمات:				
3	تتوفر جودة في الخدمات المقدمة.	3	عالية	1
	تتوفر اعتمادية في الخدمات المقدمة.	2	متوسطة	2
	هناك إبداع في تصميم الخدمات.	2	متوسطة	2
	هناك ملائمة في الخدمات المقدمة للمواطنين.	2	متوسطة	2
الانطباع العام:				
4	يتوفر اتصال بين المواطنين وموظفي مركز خدمات الجمهور.	1	ضعيفة	3
	هناك مرونة في تقديم الخدمات.	1	ضعيفة	3
	هناك مبادرة من موظفي مركز خدمات الجمهور لخدمة المواطنين	1	ضعيف	3
	بفاعلية.	1	ضعيفة	3
	هناك استجابة من موظفي مركز خدمات الجمهور للمواطنين.	1	ضعيفة	3
	هناك عدل واهتمام وتفهم للمواطنين من قبل موظفي مركز خدمات	1	ضعيفة	3

4.1.2.1 المحور الأول: نتائج المواطنين

ما مستوى الأداء لمركز خدمات الجمهور من خلال نتائج المواطنين؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

نتائج المواطنين والتي قام بالإجابة عنها مدير مركز خدمات الجمهور بالرجوع إلى الاستبيانات

الخاصة بالمواطنين الموجودة بالمركز، وهي كما في الجدول (4-33)

جدول (4-33)

المتوسطات الحسابية لنتائج المواطنين

الرقم	رأي المواطنين	المتوسط الحسابي	الدرجة	التأثير
1	الشفافية:			
	هناك سهولة في الوصول للمعلومات.	3	عالية	1
	هناك شفافية في الحصول على متطلبات الخدمة.	3	عالية	1
2	هناك شفافية في الإجراءات المطلوبة لإنجاز الخدمة.	3	عالية	1
	تقديم الخدمة:			
	هناك كفاءة في سلوك الموظفين ومدى استجابتهم.	3	عالية	1
	تتوفر أدلة ووثائق تتعلق بالخدمات المقدمة.	3	عالية	1
3	يتم معالجة شكاوى المواطنين.	2	متوسطة	2
	هناك تدريب للمواطنين على كيفية الحصول على الخدمة.	2	متوسطة	2
	الخدمات:			
3	تتوفر جودة في الخدمات المقدمة.	3	عالية	1
	تتوفر اعتمادية في الخدمات المقدمة.	2	متوسطة	2
	هناك إبداع في تصميم الخدمات.	2	متوسطة	2
	هناك ملائمة في الخدمات المقدمة للمواطنين.	2	متوسطة	2
4	الانطباق العام:			
	يتوفر اتصال بين المواطنين وموظفي مركز خدمات الجمهور،	1	منخفضة	3
	هناك مرونة في تقديم الخدمات.	1	منخفضة	3
	هناك مبادرة من موظفي مركز خدمات الجمهور لخدمة المواطنين	1	منخفضة	3
	بفاعلية.	1	منخفضة	3
	هناك استجابة من موظفي مركز خدمات الجمهور للمواطنين،	1	منخفضة	3
هناك عدل واهتمام وتفهم للمواطنين من قبل موظفي مركز خدمات	1	منخفضة	3	

			الجمهور .
			الدرجة الكلية
		2.06	متوسطة

يلاحظ من الجدول (4-32) أن الدرجة الكلية لرأي المواطنين في مركز خدمات الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (2.06)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (3_1) حيث كانت أغلب نتائجها متوسطة .

يلاحظ من الجدول أن هنالك سهولة في الوصول إلى المعلومات من خلال الوثائق والمنشورات المتعلقة بتقديم الخدمة والمتوفرة في مركز خدمات الجمهور وبالتالي تتوفر شفافية في الإجراءات المطلوبة للحصول على الخدمة، ويوصي فريق البحث بأخذ شكاوي المواطنين بعين الاعتبار، أما بالنسبة لعلاقة الموظفين مع المواطنين يوصي فريق البحث بزيادة عملية الاتصال والتواصل للاستجابة بكفاءة وفعالية مع المواطنين، ويبين الجدول رقم (4-34) متوسطات مؤشرات الأداء المتعلقة بالمواطنين.

جدول (4-34)

المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالمواطنين

الرقم	مؤشرات الأداء المتعلقة بالمواطنين	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	الخدمات:	1	منخفضة	3
	تتوفر تقارير لمعرفة نسبة الأخطاء في تقديم الخدمة.	2	متوسطة	1
	هناك ملائمة ما بين الأداء وما بين الأهداف.	1	منخفضة	2
	تتوفر تقارير لمعرفة نسبة الشكاوى المقدمة من قبل المواطنين.	2	متوسطة	2
	هناك إبداع في الخدمة.	2	متوسطة	1
	تتوفر منهجية لمعالجة شكاوى المواطنين.	2	متوسطة	1
	تتوفر آلية لتحديد الوقت اللازم لتقديم الخدمة.	1	منخفضة	1
	تتوفر آلية لتحديد الوقت اللازم لتطوير الخدمة الجديدة.	1.57	ضعيفة	
2	الدرجة الكلية			

يلاحظ من الجدول (29-4) أن الدرجة الكلية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالمواطنين في مركز خدمات الجمهور ضعيف بوسط حسابي مقداره (1.57)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (1_2) حيث كانت نتائجها ما بين متوسطة وضعيفة .

يوصي فريق الدراسة من خلال نتائج الجدول بإعداد آلية خاصة بالتقارير الدورية، والهدف منها معالجة الأخطاء في تقديم الخدمات ومعالجة الشكاوى المقدمة و من خلال تلك التقارير يتم تحديد الوقت اللازم لتقديم وتطوير الخدمة.

4.1.2.2 المحور الثاني: نتائج الموظفين

ما مستوى الأداء لمركز خدمات الجمهور من خلال نتائج الموظفين؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

نتائج الموارد البشرية، وهي كما في الجدول (35-4)

جدول (35-4)

المتوسطات الحسابية نتائج الموظفين

الترتيب	الدرجة	المتوسط الحسابي	رأي الموظفين	الرقم
			التحفيز :	
1	عالية	3	هناك فرص للتطور الوظيفي.	1
1	عالية	3	هناك تواصل ومشاركة مع موظفي مركز خدمات الجمهور.	
2	متوسطة	2	هناك تدريب لتنمية أداء موظفي مركز خدمات الجمهور.	
3	منخفضة	1	يتم إتاحة فرص لموظفي مركز خدمات الجمهور للتعلم.	
3	منخفضة	1	هناك تقييم عادل لموظفي مركز خدمات الجمهور.	
			الرضا الوظيفي:	
1	منخفضة	1	تتوفر منهجية لقياس الرضا الوظيفي.	2
1	منخفضة	1	تتوفر بيئة مناسبة لأمن وسلامة موظفي مركز خدمات الجمهور.	
1	منخفضة	1	تتوفر مستويات عادلة من الأجور.	
3	عالية	3	هناك علاقات إنسانية وزمالة ما بين موظفي مركز خدمات الجمهور.	

2	متوسطة	2	هناك مشاركة في المسؤولية الاجتماعية من قبل موظفي مركز خدمات الجمهور .	
			الشفافية:	
1	عالية	3	هناك شفافية في الأنظمة والإجراءات المتعلقة بموظفي مركز خدمات الجمهور .	3
2	متوسطة	2	هناك شفافية في القرارات المتعلقة بموظفي مركز خدمات الجمهور .	
	متوسطة	1.91	الدرجة الكلية	4

يلاحظ من الجدول (4-35) أن الدرجة الكلية لرأي الموارد البشرية في مركز خدمات

الجمهور متوسط بوسط حسابي مقداره (1.91)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين

(3_1) حيث كانت نتائجها ما بين متوسط وضعيف .

يلاحظ من نتائج الجدول أن هنالك شفافية في الأنظمة والإجراءات المتعلقة بموظفي مركز

خدمات الجمهور ويلاحظ أن هناك علاقات إنسانية بين الموظفين أنفسهم، ويوصي فريق الدراسة

بالاهتمام في تنمية أداء الموظفين وإتاحة الفرص للتعلم من خلال عقد دورات وندوات ويوصي

بزيادة الشفافية بالقرارات المتعلقة بالموظفين، وتقييم أدائهم بناءً على هذا التقييم وتوفير مستويات

عالية من الأجور وقياس الرضا الوظيفي من خلال إعداد استبانات الرأي، ويبين الجدول التالي

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

جدول (4-36)

المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالموظفين

الرقم	مؤشرات أداء الموظفين	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	التحفيز والمشاركة :	3	عالية	1
	يتوفر نظام للاقتراحات.	1	ضعيفة	3
	هناك مشاركة في فرق التحسين.	3	عالية	1
	هناك مشاركة في برامج للتدريب والتطوير.	1	ضعيفة	3
	يتم قياس الفوائد من تشكيل فرق العمل.	1	ضعيفة	3
	هناك تقدير لجهود موظفي مركز خدمات الجمهور .	1	ضعيفة	3

تتوفر استجابة لإستبانات الرأي.			
3	ضعيفة	1	مستويات الرضا:
			تتوفر آلية لقياس مستويات الغياب.
1	عالية	3	تتوفر آلية لقياس مستويات الإجازات المرضية.
1	عالية	3	تتوفر آلية لقياس نسبة حوادث العمل.
1	عالية	3	تتوفر آلية لتعامل مع التظلم الوظيفي.
2	متوسطة	2	تتوفر آلية لقياس معدل دوران العمل.
3	ضعيفة	1	الخدمات المقدمة للموارد البشرية:
			هناك سرعة في الاستجابة لاستفسارات وطلبات موظفي مركز خدمات الجمهور.
2	متوسطة	2	هناك دقة في الخدمات المقدمة لموظفي مركز خدمات الجمهور.
2	متوسطة	2	هناك فعالية في الاتصال والتواصل مع موظفي مركز خدمات الجمهور.
3	ضعيفة	1	هناك آلية لتقييم التدريب الخاص في موظفي مركز خدمات الجمهور.
			الإنجازات:
1	عالية	3	هناك آلية لقياس إنتاجية الخدمات.
2	متوسطة	2	هناك آلية لمقارنة الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات المتوفرة.
1	منخفضة	1	آلية لقياس نجاح برامج التدريب المقدمة لموظفي مركز خدمات الجمهور لتحقيق الأهداف المطلوبة.
	ضعيفة	1.61	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (36-4) أن الدرجة الكلية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالموظفين في مركز خدمات الجمهور ضعيفة بوسط حسابي مقداره (1.61)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (3_1) حيث كانت نتائجها ما بين متوسطة وضعيفة .

يلاحظ من نتائج هذا الجدول عند إتاحة الفرصة للمشاركة في برامج التدريب والتطوير أن هنالك مشاركة لآراء واقتراحات الموظفين، كما نلاحظ توفر آلية لقياس مستويات الغياب والإجازات المرضية وحوادث العمل، ويوصي فريق الدراسة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للموظفين أن تتوفر السرعة والاستجابة لاستفسارات ومتطلبات الموظفين.

4.1.2.3 المحور الثالث: نتائج المجتمع

ما مستوى الأداء لمركز خدمات الجمهور من خلال نتائج المجتمع؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

نتائج المجتمع، وهي كما في الجدول (4-37)

جدول (4-37)

المتوسطات الحسابية لنتائج المجتمع

الرقم	رأي المجتمع	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع :			
	يتم توفير معلومات ذات علاقة للمجتمع	2	متوسطة	2
	هناك مساواة في الخدمات المقدمة للمجتمع	2	متوسطة	2
	هناك آلية لتحديد العلاقات مع الدوائر الأخرى	2	متوسطة	2
2	المشاركة في النشاطات الاجتماعية :			
	هناك مشاركة لمركز خدمات الجمهور في تدريب وتعليم المجتمع	2	متوسطة	2
	هناك مشاركة لمركز خدمات الجمهور في دعم المشروعات الخيرية.	2	متوسطة	2
	هناك مشاركة للنشاطات الثقافية من قبل مركز خدمات الجمهور.	2	متوسطة	2
	هناك دعم للجهود والمبادرات التطوعية من قبل مركز خدمات الجمهور	2	متوسطة	2
3	الشفافية:			
	هناك إمكانية للوصول إلى المعلومات.	3	عالية	1
	هناك تعريف للدائرة بإنجازاتها المجتمعية.	3	عالية	1
4	الدرجة الكلية	2.22	متوسطة	

يلاحظ من نتائج الجدول أن نتائج إجابات العينة نحو نتائج المجتمع جاءت متوسطة وفق

الالتزام مع المجتمع ووفق المشاركة في النشاطات الاجتماعية، وعالية وفق الشفافية، ويبين الجدول

التالية المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

جدول (4-38)

المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع

الرقم	مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع :			
	هناك عدد من المبادرات المجتمعية.	2	متوسطة	2
	توفر حجم من الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.	3	عالية	1
	هناك تأثير من المبادرات الاجتماعية.	2	متوسطة	1
2	الدرجة الكلية	2.33	عالية	

يلاحظ من الجدول (4-37) أن الدرجة الكلية لرأي المجتمع في مركز خدمات الجمهور

متوسطة بوسط حسابي مقداره (2.22)، مما يدل أن درجة مستوى رأي المجتمع في أداء مركز خدمات الجمهور متوسطة، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (2_3) حيث كانت نتائجها ما بين متوسطة وعالية، أما بالنسبة لجدول (4-38) فإن الدرجة الكلية لمؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع عالية بمتوسط حسابي مقداره (2.33)، وقد كانت جميع نتائج أسئلة هذه الفقرة ما بين (2_3) حيث كانت نتائجها ما بين متوسطة وعالية .

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن هنالك علاقة ما بين المركز والمجتمع إلى حد ما حيث هنالك مشاركة في تدريب وتعليم المجتمع ودعم المشاريع الخيرية والمبادرات التطوعية والمشاركة في النشاطات الثقافية والاجتماعية وتخصيص الموارد لدعم المجتمع.

4.1.2.4 المحور الرابع: مخرجات الأداء الرئيسية

ما مستوى الأداء لمركز خدمات الجمهور من خلال مخرجات الأداء الرئيسية؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو

مخرجات الأداء الرئيسية، وهي كما في الجدول (4-39)

جدول (4-39)

المتوسطات الحسابية لمخرجات الأداء الرئيسية

الرقم	مخرجات الأداء الرئيسية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
1	النتائج المالية:			
	هناك التزام بالموازنة.	3	عالية	1
	تتوفر آلية لترشيد النفقات.	3	عالية	1
	تتوفر آلية للتصرف بالفائض.	3	عالية	1
	تتوفر آلية لقياس العائد على الاستثمار.	3	عالية	1
2	النتائج غير المالية:			
	تتوفر آلية لقياس الوقت اللازم لتقديم خدمة وإطلاق مشروع أو مبادرة.	3	عالية	1
	تتوفر آلية لقياس نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالإستراتيجية .	3	عالية	1
	تتوفر آلية لقياس نتائج التطبيقات الالكترونية .	3	عالية	1
	تتوفر آلية لقياس معدلات الإبداع والمشاركات في مشروعات جديدة	3	عالية	1
3	الدرجة الكلية	3	عالية	1

يلاحظ من نتائج الجدول أن نتائج إجابات العينة نحو نتائج الأداء الرئيسية جاءت عالية

وفق النتائج المالية والنتائج غير المالية، ويبين الجدول التالية المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء

الرئيسية.

جدول (4-40)

المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الرئيسية

الرقم	مؤشرات الأداء الرئيسية	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب
العمليات:				
1	تتوفر آلية لتحديد الوقت اللازم لإنجاز الخدمات	2	متوسطة	2
	تتوفر آلية لقياس نسبة الأخطاء .	1	منخفضة	1
	تتوفر آلية لقياس إنتاجية الخدمات .	3	عالية	1
	تتوفر آلية لتشجيع الإبداع والتحسين في تقديم الخدمات .	2	متوسطة	2
الأجهزة والمواد:				
2	آلية لقياس نسبة الأخطاء التي تحصل في أجهزة مركز خدمات الجمهور .	2	متوسطة	2
	هناك كفاءة في استعمال الأجهزة مركز خدمات الجمهور .	3	عالية	1
	هناك آلية لوضع تكاليف خاصة بصيانة أجهزة مركز خدمات الجمهور .	1	منخفضة	3
المعلومات والمعرفة :				
3	هناك سهولة للوصول للمعلومات .	3	عالية	3
	هناك دقة وملائمة في المعلومات المستخدمة .	2	متوسطة	2
	تتوفر المعلومات في الوقت الملائم .	3	عالية	3
	هناك مشاركة وتبادل في المعرفة .	3	عالية	3
		2.27	متوسطة	
4	الدرجة الكلية			

يلاحظ من الجدول السابق ان اتجاهات أفراد العينة نحو العمليات كانت متوسطة، وكذلك

وفق الأجهزة والمواد، في حين أن اتجاهات الأفراد نحو المعلومات والمعرفة كانت عالية.

4.1.3 السؤال الثالث: ما مدى ارتباط المتغير المستقل وهو عناصر ممكنات نموذج إدارة التميز

الأوروبي والمتغير التابع وهو الأداء في مركز خدمات الجمهور المتمثل بنتائج الأعمال ؟

للإجابة على السؤال السابق تم استخدام اختبار بيرسون (Person) للعلاقة بين إمكانية

تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي في مركز خدمات الجمهور وتحقيق تطوير في

نتائج الأعمال من جهة أخرى، وذلك كما هو واضح في الجدول (4-41).

جدول (4-41)

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المستقل

الدلالة الإحصائية	قيمة ر	العلاقة
0.012	0.975	تطبيق إدارة العمليات في مركز خدمات الجمهور * تحقيق تطوير في نتائج الأعمال
0.034	0.993	تطبيق السياسات والاستراتيجيات في مركز خدمات الجمهور * تحقيق تطوير في نتائج الأعمال
0.047	0.856	تطبيق القيادة في مركز خدمات الجمهور * تحقيق تطوير في نتائج الأعمال
0.001	0.562	تطبيق العلاقات والموارد في مركز خدمات الجمهور * تحقيق تطوير في نتائج الأعمال
0.005	0.562	تطبيق إدارة الموارد البشرية في مركز خدمات الجمهور * تحقيق تطوير في نتائج الأعمال
0.019	0.789	الدرجة الكلية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه توجد علاقة بين إمكانية عناصر ممكنات نموذج إدارة

التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى بمعامل ارتباط مقداره

(0.789)، ويعبر ذلك عن وجود علاقة ارتباطيه عالية، بحيث كلما زادت درجة عناصر الممكنات

تؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر ايجابية على مستوى نتائج الأعمال.

حيث كان أبرز هذه الممكّنات إدارة العمليات بمعامل ارتباط (0.975)، تلاها السياسات والاستراتيجيات بمعامل ارتباط (0.993)، ثم القيادة بمعامل ارتباط (0.856)، يليها العلاقات والموارد بمعامل ارتباط (0.562)، وأخيراً إدارة الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.526).

وتأتي هذه النتائج بتأكيد أن هنالك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممكّنات نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM) ونتائج الأعمال، وهذا ما جاء به نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM).

لكن هذه النتائج توضح أن هنالك اختلاف في النسب ما بين النموذج الأوروبي بشكل عام وبين النتائج التي ظهرت في التحليل بالنسبة لمركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل، حيث يعود هذا الاختلاف لعدة أسباب منها الثقافة، التطور التكنولوجي، مدى توفر الموارد المالية وغير المالية، ومدى توفر بيئة مشجعة على العمل والإبداع وغيرها من أسباب أدت إلى وجود هذا الاختلاف.

الفصل الخامس

النتائج

التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج

لقد أظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج وهي:

(1) أن ممارسة مركز خدمات الجمهور لعناصر إمكانات نموذج إدارة التميز الأوروبي قد بلغت (3.48)، وتعتبر هذه النتيجة متوسطة، وقد كانت أبرز هذه المكنات تلك المتعلقة في الشراكات والموارد بمتوسط حسابي مقداره (4.47) تلاها إدارة العمليات بمتوسط حسابي (3.39) ثم السياسات والاستراتيجيات بمتوسط حسابي (3.22)، يليها القيادة بمتوسط حسابي (3.21)، و أخيراً إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.14)، وفيما يلي تفصل لنتائج عناصر المكنات:

- أن المتوسطات الحسابية لمحور القيادة، كانت متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.21)، وقد كان ترتيب العناصر الفرعية "كانت أبرزها تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية" بمتوسط حسابي (3.21)، تلاها "التعامل مع جميع الجهات ذات العلاقة" بمتوسط حسابي (3.57)، ثم "المشاركة الشخصية في وضع أنظمة العمل وتطويرها" بمتوسط حسابي (3.55)، ثم "تبني سياسة التغيير" بمتوسط حسابي (3.12)، ثم "توفير بيئة مشجعة على الإبداع" بمتوسط حسابي (2.64)، أخيراً "بناء ثقافة التميز لدى إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (2.48).

- أن المتوسطات الحسابية لمحور السياسات والاستراتيجيات على الدرجة الكلية كانت متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.22)، وقد كان ترتيب العناصر الفرعية على النحو التالي: كانت أبرزها بناء اعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة بمتوسط حسابي (3.41)، تلاها بناء الإستراتيجية على احتياجات جميع المتعاملين بمتوسط حسابي (3.27)، ثم إعداد الإستراتيجية على معلومات دقيقة بمتوسط حسابي (3.41)، وأخيراً شرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها بمتوسط حسابي (3).

- أن المتوسطات الحسابية لمحور إدارة الموارد البشرية، حيث أن الدرجة الكلية للموارد البشرية متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.14)، وقد كان ترتيب العناصر الفرعية على النحو التالي: كانت أبرزها تحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها بمتوسط حسابي (3.57)، تلاها تخطيط الموارد البشرية وإدارتها بمتوسط حسابي (3.42)، ثم الاتصال والحوار مع الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.20)، ومن ثم الاهتمام بجهود الموارد البشرية وإنجازاتها وتقديرها ومكافأتها بمتوسط حسابي (2.86)، أخيراً تمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها بشفافية بمتوسط حسابي (2.66).

- أن المتوسطات الحسابية لمحور الشركات والموارد على الدرجة الكلية كانت عالية بوسط حسابي مقداره (4.47)، وقد كان ترتيب العناصر الفرعية على النحو التالي: كانت أبرزها إدارة الموارد التقنية بمتوسط حسابي (5)، تلاها إدارة

المعلومات والمعرفة بمتوسط حسابي (4.80)، ثم إدارة الشراكة بمتوسط حسابي (4.47)، أخيراً إدارة الموارد المالية وإدارة الممتلكات بمتوسط حسابي (4).

• أن المتوسطات الحسابية لمحور إدارة العمليات على الدرجة الكلية كانت متوسطة بوسط حسابي مقدراه (3.39)، وقد كان ترتيب العناصر الفرعية على النحو التالي: كانت أبرزها إدارة علاقات المتعاملين وتقويتها بمتوسط حسابي (3.71)، ثم تصميم الخدمة وتطويرها وتقديمها بمتوسط حسابي (3.61)، ثم تحسين العمليات بطرق إبداعية بمتوسط حسابي (3.25)، أخيراً منهجية تصميم العمليات وإدارتها بمتوسط حسابي (3.22).

2) تشير البيانات إلى أن نتائج الأداء قد بلغت (2.11)، وتعتبر هذه النتيجة متوسطة، وقد كان أبرزها مخرجات الأداء الرئيسية بمتوسط حسابي (2.63)، ثم نتائج المجتمع بمتوسط حسابي (2.27)، ثم نتائج المواطنين متوسط حسابي (1.81)، أخيراً نتائج الموظفين بمتوسط حسابي (1.76).

3) توجد علاقة إيجابية بين ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي والأداء حسب التسلسل التالي:

• توجد علاقة بين تطبيق القيادة في مركز خدمات الجمهور كأحد عناصر ممكنات نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى، فمن خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار بيرسون كانت (0.856)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.047).

• توجد علاقة بين تطبيق السياسات والاستراتيجيات في مركز خدمات الجمهور كأحد عناصر إمكانات نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى، فمن خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار بيرسون كانت (0.993)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.034).

• توجد علاقة بين تطبيق إدارة الموارد البشرية في مركز خدمات الجمهور كأحد عناصر إمكانات نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى، فمن خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار بيرسون كانت (0.526)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.005).

• توجد علاقة بين تطبيق العلاقات والموارد في مركز خدمات الجمهور كأحد عناصر إمكانات نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى، فمن خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار بيرسون كانت (0.562)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001).

• توجد علاقة بين تطبيق إدارة العمليات في مركز خدمات الجمهور كأحد عناصر إمكانات نموذج إدارة التميز الأوروبي من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى، فمن خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار بيرسون كانت (0.975)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.012).

التوصيات:

1) أهمية تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي في مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل لتحسين أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على الموارد البشرية كونها من أهم عناصر المؤسسة ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وذلك من خلال تركيز الاهتمام على تخطيط الموارد البشرية وإدارتها، وتطوير مهاراتها وقدراتها عن طريق التدريب المستمر، ومشاركتها وتمكينها من خلال استبانات رضا الموظفين وعمل برنامج للمقترحات والمكافآت لتشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم المبدعة ومكافأتهم على الاقتراحات الفعالة للمؤسسة، وتقييم أدائهم سنوياً ومكافأتهم على الأداء المتقدم، زيادة الاتصال والتواصل مع الموارد البشرية عن طريق الاجتماعات الدورية.

- تركيز القيادة على دعم الموارد البشرية وتشجيعهم على بناء ثقافة التميز من خلال التواصل والمساهمة الشخصية لتطوير وتنمية الموارد البشرية، وتقدير جهودهم التي تؤدي إلى تحفيزهم لتقديم أكثر ما عندهم.

- عند إعداد الاستراتيجيات والسياسات يراعي إعدادها من فترة زمنية إلى فترة زمنية أخرى لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحصل سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى البيئة المحيطة بها، حيث يوصى إعدادها بناءً على احتياجات جميع أصحاب المصلحة والاعتماد على معلومات دقيقة والاستفادة من أي اقتراحات داخلية، ومن ثم مراجعتها وتحديثها بشكل مستمر، وإبصالها وتنفيذها والتأكد من متابعة تنفيذها.

- قياس فاعلية العمليات ومدى تحقيقها للإستراتيجية والتأكد من استخدام أحدث الأساليب والتقنيات لتبسيط وتحسين العمليات باستمرار وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في البيئة داخلياً وخارجياً.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف حيث تتوفر فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.

(2) التركيز على المواطنين حيث أن المواطن هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفصيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من ناحية أخرى، والاهتمام في وضع استبانات حول رأي المواطنين وأخذ شكاواهم في تطوير مسار العمليات والعمل، وتنمية علاقات التعامل معهم والاحتفاظ بولائهم لمركز خدمات الجمهور من خلال التركيز على خدمتهم بكفاءة وفاعلية.

(3) التعلم المستمر والابتكار والتجديد حيث يتم استثمار الخبرات والمعارف للعاملين ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد الخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الخدمات والفعالية.

(4) إدراك المسؤولية الاجتماعية واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر على سمعة المؤسسة وشهرتها ومكانتها الاجتماعية التي تتحقق في المجتمع، نتيجة المساعدة في حل بعض المشكلات التي

يواجهها المجتمع، وتطبيقها للمسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من مفهوم المواطنة في المجتمع.

(5) بالنسبة إلى نتائج المجتمع قد كانت متوسطة بمتوسط حسابي (2.27) وذلك بسبب أن مركز خدمات الجمهور ليس من نشاطاته القيام بأنشطة المجتمع بشكل كامل، إنما هي من نشاطات بلدية الخليل ككل، لذا يوصي فريق الدراسة النظر إلى هذا الجزء من خلال النشاطات التي تقوم بها بلدية الخليل ككل وليس كجزء.

(6) إجراء دراسات مستقبلية حول مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي على بلدية الخليل بكاملها.

(7) إجراء دراسات مستقبلية حول مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي على مؤسسات الوطن بشكل عام.

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

• الكتب:

- 1) جودة، محفوظ (2004) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر، عمان الأردن.
- 2) الدرادكة، مأمون (2008) إدارة جودة الشاملة وخدمة العملاء ، الطبعة الأولى، دار الصفاء ، عمان، الأردن.
- 3) السلمي، علي (2002) إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة.
- 4) الميحاوي، قاسم (2006) إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن.

• المقالات والأبحاث العلمية والمؤتمرات:

- 1) الجعبري، تغريد (2009) "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين .
- 2) درويش، زين العابدين (2008)، "الإبداع في العمل المؤسسي : المعوقات والليات المواجهة"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، 9-11 ابريل، جمهورية مصر العربية.

3) رزيق، كمال (2009)، "نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإداري: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، 1-4 نوفمبر، الرياض.

4) زايد، عادل (2005) الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

5) طایل، مجدي محمد محمود(2004)، "توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال" ورقة علمية مقدمة للملتقى الإداري الثاني الذي تقيمه الجمعية السعودية للإدارة بعنوان: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، 6-7 مارس، الرياض، السعودية .

6) الطيب، أحمد محمد، البشتي، جمعة (2004) "القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27-29، نوفمبر، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية.

7) قنديل، نهلة أحمد، (2008) "إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز" ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع "نحو منظمة للتميز الإداري العربي"، منتج كتركت الهرم - جمهورية مصر العربية.

8) محجوب، بسمان فيصل (2005)، "إعادة اختراع الجامعة - مدخل استشرافي"، ورق علمي مقدمة إلى مؤتمر استشراف التعليم العالي، 17-21 نيسان، شرم الشيخ، مصر.

9) يوسف بومدين (2007) "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد

الخامس، صفحة 28.

(10) جائزة جلالة الملك عبد العزيز للتميز ، 2011، على الانترنت :

<http://demo.kaqa.org.sa/index.aspx>

(11) برنامج الشيخ خليفة للتميز، 2011، على الانترنت :

<http://www.skgep.gov.ae/about.aspx>

(12) بلدية الخليل، 2008، على الإنترنت:

<http://www.hebron-city.ps>

• المصادر الأجنبية:

الكتب:

- 1) Kanji , Gopal k.(2002) ,"Measuring Business Excellence"
,Routledge.
- 2) Okaland, John (2004) "Assessing Business Excellence" ,second
edition,les porter & steve tanner.

• المقالات والأبحاث العلمية والمؤتمرات :

- 1) Anninos, Loukas N(2007) "The archetype of excellence in
universities and TQM" ,Journal of management History Vol.13 No.
4,p307:321

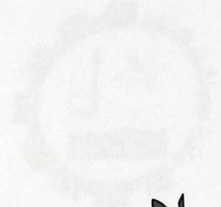
- 2) Dahlgaard, Su Mi, Dahlgaard, Jens J. (2007) "In Search of Excellence-past ,present, and future", Journal of management History Vol.13 issue , p371-393.
- 3) Egan, Steve (2003), "Embracing Excellence in Education ", Sheffield Hallam University
- 4) Jablonski Joseph R. Implementers Total Quality Management on Overview Without Publisher ,Santiago, Preiffer,U .S A,1991,P.70
- 5) Hendricks, K.B ,Singhal, V.R (2001),"Firm characteristics ,total Quality management, and financial performance", Journal of Operation Manag,Vol.19,No.3,p269-85.
- 6) Introducing the EFQM Excellence Model ,www.EFQM.org
- 7) Kanji , Gopal k.(2002) ,"Measuring Business Excellence" ,Routledge.
- 8) Russell,steve(2000) "ISO 9000:2000 and the EFQM excellence model:competition or co-operation?",Total Quality Management ,Vol.11,657-665.
- 9) Shin ,dooyoung ,kalinowski,Jon G,Abou El-Enein ,Gaber (1998) ,"Critical Implementation Issues in Total Quality Management " A.M Advanced Management Journal
- 10) Williams, Damon, Berger, Joseph, McClendon, Shederick (2005),"Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in

Postsecondary Institutions", Association of American Colleges and
Universities.

الملاحضات

المشروع (1)

الاستبيان الخاص بمؤتمر مركز خدمات الجمهور



الملاحق

وزارة الصحة
مركز خدمات الجمهور

إدارة الجودة

تدري تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات
الجمهور في بلدية الخليل

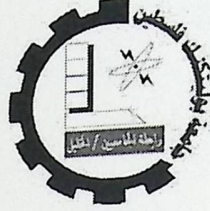
تأليف: د. محمد...

تم إجراء البحث بجهود وزارة الصحة بالتعاون مع فريق تطبيق نموذج التميز الأوروبي
EFQM على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل، كما أريد من حضرتكم
الإجابة عن أسئلة الاستبيان بشكل موضوعي، علماً بأن هذه الخدمات ستقدم
عنه السرية والأعراض البحث العلمي لهذا التقرير لكم عن تعاونكم.

إلى: د. محمد...
عنوان: الخليل
البريد الإلكتروني: ...
رقم الهاتف: ...

الملحق (1)

الاستبيان الخاص بموظفي مركز خدمات الجمهور



جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دراسة بعنوان:

"مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات
الجمهور في بلدية الخليل"

تحية طيبة وبعد؛

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة بعنوان: "مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل"، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بمنتهى السرية ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

فريق الدراسة:

دعاء الشعراوي

آيات سنقرط

روان عابدين

القسم الأول:

المعلومات الخاصة بمعبئ الاستبانة:

1. الجنس:

1. ذكر. 2. أنثى.

2. العمر:

1. 20-30 سنة. 2. 30-40 سنة. 3. أكثر من 40 سنة.

3. المؤهل العلمي:

1. الثانوية فما دون. 2. دبلوم. 3. بكالوريوس فما أعلى.

4. المسمى الوظيفي:

5. سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات. 2. 6-15 سنة. 3. أكثر من 15 سنة.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:
ضع إشارة في الخانة التي تجدها مناسبة:

1.0 القيادة

تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

1.1 تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا اعرف	موافق	موافق بشدة
1.1.1	تم تطوير رؤية مركز خدمات الجمهور بشكل واضح.					
1.1.2	تم تطوير رسالة مركز خدمات الجمهور بشكل واضح.					
1.1.3	تم تطوير أهداف مركز خدمات الجمهور بشكل محدد وقابل للقياس.					
1.1.4	يتوفر دعم للثقافة والسياسة المؤسسية من قبل المدير.					
1.1.5	تم تعريف الموظفين برؤية ورسالة مركز خدمات الجمهور.					
1.1.6	تتوفر آلية في المركز لمراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها.					
1.1.7	يوجد مشاركة في صياغة الرؤية والرسالة لمركز خدمات الجمهور عن طريق الاجتماعات أو ورشات العمل.					
1.1.8	يقوم موظفو المركز بالمشاركة في اجتماعات أو ورشات عمل لتشجيع الإبداع والتميز					
1.1.9	يتم تشجيع روح الفريق والتعاون داخل مركز خدمات الجمهور					

المشاركة الشخصية في وضع أنظمة العمل وتطويرها

1.2 المشاركة الشخصية في وضع أنظمة العمل وتطويرها

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا اعرف	موافق	موافق بشدة
1.2.1	تتوفر آلية لوضع هيكل تنظيمي لتنفيذ السياسة والإستراتيجية في مركز خدمات الجمهور.					
1.2.2	تتوفر آلية لضمان وتطبيق نظام سير العمل في مركز خدمات الجمهور.					
1.2.3	يتم تحديد الجهات المسؤولة عن نظام سير العمل في مركز خدمات الجمهور.					

					1.2.4	تتوفر آلية لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحديثها بناءً على النتائج.
					1.2.5	تتوفر آلية لقياس ومراجعة وتطوير الأداء في مركز خدمات الجمهور.
					1.2.6	تتوفر آلية لعملية التخطيط والتطوير المستمر.
					1.2.7	تتوفر منهجية لوضع نظام للحوكمة "الرقابة" في مركز خدمات الجمهور.

التعامل مع جميع الجهات ذات العلاقة

1.3 التعامل مع جميع الجهات ذات العلاقة						
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
1.3.1	يتم تقسيم الفئات ذات العلاقة لمركز خدمات الجمهور (الموظفين ، المواطنين، المؤسسات الشريكة، ... إلخ).					
1.3.2	يقوم المركز بالتعاون مع البلديات والمؤسسات الأخرى للقيام بمشاريع تطويرية مشتركة.					
1.3.3	تتوفر آلية لوضع قنوات اتصال مباشرة مع جميع المعنيين في مركز خدمات الجمهور.					
1.3.4	تتوفر منهجية للتواصل مع الفئات ذات العلاقة والوقوف على احتياجاتهم.					
1.3.5	تتوفر منهجية لوضع استبانات رأي الفئات ذات العلاقة وتظلماتهم والعمل على تحسينها.					
1.3.6	يتم تقدير جهود ومساهمات الفئات ذات العلاقة.					

بناء ثقافة التميز لدى إدارة الموارد البشرية

1.4 بناء ثقافة التميز لدى إدارة الموارد البشرية						
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
1.4.1	يتم تحفيز ومكافأة الموظفين وتشجيع إبداعاتهم والتواصل معهم.					
1.4.2	يتم التواصل مع الموظفين والاستماع إليهم والتحاور معهم.					
1.4.3	يتم مساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم وخططهم.					
1.4.4	تقوم الإدارة بالمساهمة الشخصية لتطوير وتنمية الموظفين.					

1.4.5	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في نشاطات تطويرية.					
-------	--	--	--	--	--	--

توفير بيئة مشجعة على الإبداع

1.5 توفير بيئة مشجعة على الإبداع

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
1.5.1	هناك توفير بيئة مشجعة على الإبداع.					
1.5.2	يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم على الإبداع.					
1.5.3	يتم تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء ما بين الموظفين.					
1.5.4	يتم تقدير جهود الموظفين من قبل القادة.					
1.5.5	يتم توفير كل الموارد والاحتياجات اللازمة للإبداع.					

تبني سياسة التغيير

1.6 تبني سياسة التغيير

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
1.6.1	تتوفر منهجية لعملية التغيير.					
1.6.2	يتم تحديد وفهم العوامل المحركة للتغيرات الداخلية والخارجية.					
1.6.3	دور القيادة في التخطيط للتغيير واضح.					
1.6.4	يتم تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير.					
1.6.5	تتوفر إدارة للمخاطر المترتبة على عملية التغيير.					
1.6.6	تتوفر إدارة لعملية التغيير وتأثيرها على المعنيين.					
1.6.7	يتم شرح عمليات التغيير لجميع المعنيين.					
1.6.8	يتم دعم الموارد البشرية وتمكينها من إدارة عملية التغيير.					
1.6.9	يتم الاستفادة من المعرفة الناجمة عن التغيير.					

2.0 الإستراتيجية

بناء الإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين

2.1 بناء الإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
2.1.1	هناك خطة إستراتيجية معدة بناءً على معايير ومنهجيات خاصة ببيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة به.					
2.1.2	يتم مراعاة الأمور المستقبلية في الخطة الإستراتيجية.					
2.1.3	يتم الوقوف على احتياجات وتوقعات الفئات المعنية.					

اعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة

2.2 اعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
2.2.1	يتم الاستفادة من تقارير نتائج مؤشرات الأداء في التخطيط الإستراتيجي.					
2.2.2	يتم الاستفادة من نتائج عملية التقييم الذاتي في التخطيط الإستراتيجي.					
2.2.3	يتم جمع معلومات وحقائق من الممارسات المطبقة والاستفادة منها.					
2.2.4	تتم الاستفادة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية .					
2.2.5	تتم الاستفادة من معلومات واقتراحات وآراء جميع المعنيين في مركز خدمات الجمهور .					

إعداد الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها

2.3 إعداد الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
2.3.1	يتم تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد الخطة الإستراتيجية .					
2.3.2	يتم إعداد سياسة وإستراتيجية تتوافق ورؤية المؤسسة ورسالتها					

رقم	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
2.3.3	يتم تلبية متطلبات وتوقعات الجهات المعنية.					
2.3.4	يتم وضع بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات.					
2.3.5	تتضمن الإستراتيجية تحديداً لعوامل النجاح.					
2.3.6	تتضمن الإستراتيجية تحديداً للفرص الحالية والمستقبلية.					
2.3.7	تتوافق الإستراتيجية مع الرؤية المستقبلية.					
2.3.8	تتم المراجعة المنتظمة للإستراتيجية للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها.					
2.3.9	تتوفر الشفافية في إعداد السياسة والإستراتيجية وتحديثها ومراجعتها.					

شرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها

2.4 شرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
2.4.1	يتم تحديد وشرح الإطار العام المتضمن سلسلة العمليات الرئيسية اللازمة لتطبيق السياسة والإستراتيجية.					
2.4.2	يتم شرح الإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بها لجميع المعنيين					
2.4.3	يتم اعتماد السياسة والإستراتيجية كأساس للتخطيط وتحديد الأهداف.					
2.4.4	يتم تحديد الأولويات وإيصال الخطط والأهداف لجميع المعنيين.					
2.4.5	يتم إعداد آلية متكاملة للتقارير.					
2.4.6	يتم متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.					

3.0 الموارد البشرية

الاتصال والحوار مع الموارد البشرية

3.4 الاتصال والحوار مع الموارد البشرية					
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق بشدة
3.4.1	تتوفر آلية للتواصل مع الموظفين " أفقي، عمودي".				
3.4.2	تتوفر آلية للتواصل والحوار الإيجابي وإبداء الرأي البناء.				
3.4.3	تتوفر لجنة تظلمات أو صندوق شكاوى خاصة بالنظم الوظيفي.				

الاهتمام بجهود الموارد البشرية وانجازاتها وتقديرها ومكافأتها

3.5 الاهتمام ب ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية					
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق بشدة
3.5.1	يتم تشجيع الموظفين على الإنجازات المتميزة ومكافئتها وربطها بسياسة مركز خدمات الجمهور.				
3.5.2	يتم زيادة الوعي فيما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل.				
3.5.3	يتم تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية.				
3.5.4	يتم توفير بيئة عمل مناسبة لضمان انتماء وولاء الموظفين.				

5.0 إدارة العمليات

منهجية تصميم العمليات وإدارتها

5.1 منهجية تصميم العمليات وإدارتها					
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق بشدة
5.1.1	وجود هيكل تنظيمي معتمد ويتسم بالبساطة والوضوح والمرونة.				
5.1.2	هناك نظام لإدارة العمليات وتوثيق مسار العمليات ومراجعتها وتحسينها.				
5.1.3	يتم تطبيق نظم إدارة العمليات ضمن مواصفات قياسية عالمية.				

5.1.4	هناك منهجية لمعالجة التداخلات والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات.					
5.1.5	تتوفر منهجية لقياس الأداء وفاعلية العمليات ومدى تحقيقها للسياسة والإستراتيجية.					

تحسين العمليات بطرق إبداعية

5.2 تحسين العمليات بطرق إبداعية

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
5.2.1	يتم الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين لتحديد أولويات وفرص التحسين لأداء العمليات.					
5.2.2	تتوفر منهجية لتحفيز الموظفين لتغيير العمليات بطرق إبداعية.					
5.2.3	يتم استخدام أساليب وتقنيات جديدة وحديثة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات و استخدام أنظمة الكترونية وبرمجيات مبتكرة للعمليات .					
5.2.4	تتوفر آلية لشرح وإيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير للموظفين والمتعاملين من خلال عقد ورشات عمل واجتماعات.					
5.2.5	يتم تدريب الموظفين لتطبيق العمليات الجديدة.					
5.2.7	يتم تقييم اثر التغييرات على الأداء ومدى تحقيقها للنتائج.					

تصميم الخدمات وتطويرها وتقديمها

5.3 تصميم وتطوير وتقديم الخدمات

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
5.3.1	تتوفر منهجية لإجراء دراسات وتصميم استبانات لقياس رأي المواطنين وتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والاستفادة من النتائج لتحسين وتطوير الأداء والعمليات.					
5.3.2	تتوفر منهجية لتصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين.					
5.3.3	يتم توعية وتعريف والترجيح للخدمات المقدمة للمتعاملين من خلال المؤتمرات، ورشات العمل، المطبوعات ... الخ					

إدارة علاقات المتعاملين وتقويتها

5.4 إدارة وتقوية علاقات المتعاملين

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
5.4.1	تتوفر آلية للتواصل والاتصال مع المتعاملين والاستجابة لاحتياجاتهم.					
5.4.2	تتوفر آلية لإجراء دراسات متعلقة بالمتعاملين والوقوف على متطلباتهم لتعزيز مستوى الرضا ومتابعة تقديم الخدمة.					
5.4.3	تتوفر منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوي واقتراحات المتعاملين.					

الملحق (2)

الاستبيان الخاص بمسؤول قسم شؤون الموظفين



جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دراسة بعنوان:

"مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات
الجمهور في بلدية الخليل"

تحية طيبة وبعد؛

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة بعنوان: "مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل"، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بمنتهى السرية ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

فريق الدراسة:

دعاء الشعراوي

آيات سنقرط

روان عابدين

القسم الأول

المعلومات الخاصة بمعبئ الاستبانة:

6. الجنس:

1. ذكر.

2. أنثى.

7. العمر:

1. 20-30 سنة.

2. 30-40 سنة.

3. أكثر من 40 سنة.

8. المؤهل العلمي:

1. الثانوية فما دون.

2. دبلوم.

3. بكالوريوس فما أعلى.

9. المسمى الوظيفي:

10. سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات.

2. 6-15 سنة.

3. أكثر من 15 سنة.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

ضع إشارة في الخانة التي تجدها مناسبة

3.0 الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية وإدارتها

3.1 تخطيط الموارد البشرية وإدارتها

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
3.1.1	تتوفر منهجية لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية					
3.1.2	هناك توافق ما بين خطة الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية					
3.1.3	تتوفر منهجية لتعيين الموارد البشرية الأكثر فعالية وملائمة للعمل					
3.1.4	هناك إستراتيجية ونظام عمل متكامل لإدارة الموارد البشرية وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم					
3.1.5	يتم قياس رضا الموارد البشرية عن طريق استبيانات					
3.1.6	تتوفر منهجية لتحديد المسار الوظيفي للموارد البشرية					
3.1.7	تتوفر منهجية لتشجيع الإبداع لتحسين وتطوير الموارد البشرية					

تحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها

3.2 تحديد الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وقدراتها

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
3.2.1	تتوفر منهجية لتحديد قدرات ومهارات ومؤهلات وخبرات الموظفين ووضعها في أماكن عمل مناسبة					
3.2.2	تتوفر منهجية لإعداد الخطط التدريبية وفق احتياجات الموظفين					
3.2.3	تتوفر منهجية لإعداد الخطط التدريبية لتمكين الموظفين من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية لمركز خدمات الجمهور					
3.2.4	هناك آلية لتشجيع التعلم المستمر وتمكين الموظفين من تحصيلهم العلمي "الرسمي وغير الرسمي"					

					3.2.5	يتم قياس أثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين
					3.2.6	هناك ملائمة وربط لأهداف الموظفين مع أهداف مركز خدمات الجمهور
					3.2.7	هناك تقييم لأداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم

تمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها بشفافية

3.3 تمكين الموارد البشرية ومشاركتها والتعامل معها بشفافية						
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
3.3.1	يتم تشجيع الموظفين للمشاركة في عمليات تحسين الأداء والخدمات					
3.3.2	يتم تشجيع مشاركة الموظفين في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية					
3.3.3	يتم توفير بيئة عمل لتشجيع الموظفين على الإبداع					
3.3.4	هناك تشجيع لروح الفريق والتعاون مابين الموظفين					
3.3.5	هناك شفافية في التعامل مع الأمور التي تخص الموارد البشرية					
3.3.6	هناك شفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين "ترقيات، مكافآت، تعيينات، تدريب"					

الملحق (3)
الاستبيان الخاص بمسؤول قسم الموازنات والتخطيط المالي



جامعة بيرزيت
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دراسة بعنوان:

"مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات
الجمهور في بلدية الخليل"

تحية طيبة وبعد؛

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة بعنوان: "مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل"، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بمنتهى السرية ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

فريق الدراسة:

دعاء الشعراوي

آيات سنقرط

روان عابدين

القسم الأول:

المعلومات الخاصة بمعبئ الاستبانة:

11. الجنس:

1. ذكر.

2. أنثى.

12. العمر:

1. 30-20 سنة.

2. 40-30 سنة.

3. أكثر من 40 سنة.

13. المؤهل العلمي:

1. الثانوية فما دون .

2. دبلوم.

3. بكالوريوس فما أعلى.

14. المسمى الوظيفي:

15. سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات.

2. 6-15 سنة.

3. أكثر من 15 سنة.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

ضع إشارة في الخانة التي تجدها مناسبة:

4.0 الشراكات والموارد

إدارة الشراكة

4.1 إدارة الشراكة					
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق بشدة
4.1.1	تتوفر منهجية لتحديد الشركاء لمركز خدمات الجمهور				
	تتوفر منهجية لتحديد فرص الشراكة الإستراتيجية ومدى توافقها مع إستراتيجية مركز خدمات الجمهور.				
4.1.2	يتم تحديد علاقات الشراكة مع مركز خدمات الجمهور بما يحقق المنفعة المتبادلة للطرفين.				
4.1.3	تتوفر منهجية لتبادل المعرفة والثقافة ما بين الشركاء.				
4.1.4	هناك دور للشراكة في دعم تطور مركز خدمات الجمهور.				
4.1.5	هناك تعميم التطورات والانجازات من خلال الشراكة.				
4.1.6	هناك دور للشراكة في تحسين وتبسيط العمليات والإجراءات.				
4.1.7	هناك شفافية في اختيار الموردين وكيفية التعامل معهم.				

إدارة الموارد المالية

4.2 إدارة الموارد المالية					
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق بشدة
4.2.1	يوجد ارتباط ما بين الموازنة والأهداف الإستراتيجية.				
4.2.2	تتوفر منهجية لتنمية الإيرادات وترشيد النفقات.				
4.2.3	تتوفر منهجية لتحديد الاحتياجات المالية.				
4.2.4	هناك إعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية.				
4.2.5	هناك تحليل للنتائج والانجازات ومقارنتها بالموارد المالية المعتمدة.				

إدارة الممتلكات

4.3 إدارة الممتلكات

رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق بشدة
4.3.1	تتوفر خطة إستراتيجية لإدارة الممتلكات الخاصة بمركز خدمات الجمهور.					
4.3.2	يتم إدارة الممتلكات الخاصة بمركز خدمات الجمهور لضمان الاستخدام الأمثل لها.					
4.3.3	هناك صيانة دورية ووقائية لممتلكات مركز خدمات الجمهور.					

الملحق (4)
الاستبيان الخاص بمسؤول قسم تكنولوجيا المعلومات



جامعة بولنيك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دراسة بعنوان:

"مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات
الجمهور في بلدية الخليل"

تحية طيبة وبعد؛

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة بعنوان: "مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل"، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بمنتهى السرية ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

فريق الدراسة:

دعاء الشعراوي

آيات سنقرط

روان عابدين

القسم الأول:

المعلومات الخاصة بمعبئ الاستبانة:

16. الجنس:

1. ذكر.
2. أنثى.

17. العمر:

1. 20-30 سنة.
2. 30-40 سنة.
3. أكثر من 40 سنة.

18. المؤهل العلمي:

1. الثانوية فما دون.
2. دبلوم.
3. بكالوريوس فما أعلى.

19. المسمى الوظيفي:

20. سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات.
2. 6-15 سنة.
3. أكثر من 15 سنة.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:
ضع إشارة في الخانة التي تجدها مناسبة:

إدارة الموارد التقنية

4.4 إدارة الموارد التقنية					
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق بشدة
4.4.1	تتوفر إستراتيجية لإدارة المواد التقنية.				
4.4.2	تتوفر منهجية لتحديد واختيار الموارد التقنية البديلة والحديثة.				
4.4.3	هناك استغلال أمثل للموارد التقنية				
4.4.4	يتم استبدال التقنيات القديمة بالحديثة.				
4.4.5	هناك دور للموارد التقنية في التطوير والتحسين المستمر.				
4.4.6	تتوفر خطة لمواجهة المخاطر والكوارث المعلوماتية.				

إدارة المعلومات والمعرفة

4.5 إدارة المعلومات والمعرفة					
رقم النشاط	وصف نشاطات المعيار الفرعي	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعرف	موافق بشدة
4.5.1	هناك خطة إستراتيجية لإدارة ونشر المعرفة.				
4.5.2	يتم تجميع وتصنيف وإدارة المعلومات للمساهمة في تطبيق الإستراتيجية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.				
4.5.3	توفير الإطلاع على المعلومات للمعنيين داخلياً وخارجياً.				
4.5.4	يتم التحديث المستمر للمعلومات وضمان الدقة والشمولية والتكامل.				
4.5.5	يتم الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية لزيادة الاستفادة والإبداع.				

الملحق (5)
الاستبيان الخاص بنتائج الأداء



جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دراسة بعنوان:

"مدى تطبيق نموذج إدارة التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات
الجمهور في بلدية الخليل"

تحية طيبة وبعد؛

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة بعنوان: "مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM على مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل"، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بمنتهى السرية ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

فريق الدراسة:

دعاء الشعراوي

آيات سنقرط

روان عابدين

القسم الأول

المعلومات الخاصة بمعي الاستبانة:

21. الجنس:

1. ذكر.
2. أنثى.

22. العمر:

1. 20-30 سنة.
2. 30-40 سنة.
3. أكثر من 40 سنة.

23. المؤهل العلمي:

1. الثانوية فما دون.
2. دبلوم.
3. بكالوريوس فما أعلى.

24. المسمى الوظيفي:

25. سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات.
2. 6-15 سنة.
3. أكثر من 15 سنة.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

ضع إشارة في الخانة التي تجدها مناسبة

النتائج

6.0 نتائج المواطنين:

6.1 رأي المتعاملين			
رقم النشاط	البند	نعم	لا
6.1.1	الشفافية :		
	هناك سهولة في الوصول للمعلومات.		
	هناك شفافية في الحصول على متطلبات الخدمة.		
6.1.2	هناك شفافية في الإجراءات المطلوبة لإنجاز الخدمة.		
	تقديم الخدمة:		
	هناك كفاءة في سلوك الموظفين ومدى استجابتهم.		
	تتوفر أدلة ووثائق تتعلق بالخدمات المقدمة.		
6.1.3	يتم معالجة شكاوى المواطنين.		
	هناك تدريب للمواطنين على كيفية الحصول على الخدمة.		
	الخدمات:		
	تتوفر جودة في الخدمات المقدمة.		
6.1.4	تتوفر اعتمادية في الخدمات المقدمة.		
	هناك إبداع في تصميم الخدمات.		
	هناك ملائمة في الخدمات المقدمة للمواطنين.		
	الانطباع العام:		
	يتوفر اتصال ما بين المواطنين وموظفي مركز خدمات الجمهور.		
	هناك مرونة في تقديم الخدمات.		
	هناك مبادرة من موظفي مركز خدمات الجمهور لخدمة المواطنين		
	بفاعلية.		
	هناك استجابة من موظفي مركز خدمات الجمهور للمواطنين.		
	هناك عدل واهتمام وتفهم للمواطنين من قبل موظفي مركز خدمات الجمهور.		

2.6 مؤشرات الأداء المتعلقة بالمواطنين			
رقم النشاط	البند	نعم	لا
1.2.6	الخدمات:		إلى حد ما
	تتوفر تقارير لمعرفة نسبة الأخطاء في تقديم الخدمة.		
	هناك ملائمة ما بين الأداء وما بين الأهداف.		
	تتوفر تقارير لمعرفة نسبة الشكاوى المقدمة من قبل المواطنين.		
	هناك إبداع في الخدمة.		
	تتوفر منهجية لمعالجة شكاوى المواطنين.		
	تتوفر آلية لتحديد الوقت اللازم لتقديم الخدمة.		
	تتوفر آلية لتحديد الوقت اللازم لتطوير الخدمة الجديدة.		

7.0 نتائج الموظفين:

7.1 رأي الموظفين			
رقم النشاط	البند	نعم	لا
7.1.1	التحفيز:		إلى حد ما
	هناك فرص للتطور الوظيفي.		
	هناك تواصل ومشاركة مع موظفي مركز خدمات الجمهور.		
	هناك تدريب لتنمية أداء موظفي مركز خدمات الجمهور.		
	يتم إتاحة فرص لموظفي مركز خدمات الجمهور للتعلم.		
	هناك تقييم عادل لأداء موظفي مركز خدمات الجمهور.		
7.1.2	الرضا الوظيفي:		
	تتوفر منهجية لقياس الرضا الوظيفي.		
	تتوفر بيئة مناسبة لأمن وسلامة موظفي مركز خدمات الجمهور.		
	تتوفر مستويات عادلة من الأجور.		
	هناك علاقات إنسانية وزمالة ما بين موظفي مركز خدمات الجمهور.		
7.1.3	هناك مشاركة في المسؤولية الاجتماعية من قبل موظفي مركز خدمات الجمهور.		
	الشفافية:		
	هناك شفافية في الأنظمة والإجراءات المتعلقة بموظفي مركز خدمات		

			الجمهور .
			هناك شفافية في القرارات المتعلقة بموظفي مركز خدمات الجمهور .

7.2 مؤشرات الأداء المتعلقة بالموظفين			
رقم النشاط	البند	نعم	لا
7.2.1	التحفيز والمشاركة :		
	يتوفر نظام للاقتراحات.		
	هناك مشاركة في فرق التحسين.		
	هناك مشاركة في برامج للتدريب والتطوير .		
	يتم قياس الفوائد من تشكيل فرق العمل.		
	هناك تقدير لجهود موظفي مركز خدمات الجمهور .		
	تتوفر استجابة لإستبانات الرأي.		
7.2.2	مستويات الرضا:		
	تتوفر آلية لقياس مستويات الغياب.		
	تتوفر آلية لقياس مستويات الإجازات المرضية.		
	تتوفر آلية لقياس نسبة حوادث العمل.		
	تتوفر آلية لتعامل مع التظلم الوظيفي.		
	تتوفر آلية لقياس معدل دوران العمل.		
7.2,3	الخدمات المقدمة للموارد البشرية:		
	هناك سرعة في الاستجابة لاستفسارات وطلبات موظفي مركز خدمات الجمهور .		
	هناك دقة في الخدمات المقدمة لموظفي مركز خدمات الجمهور .		
	هناك فعالية في الاتصال والتواصل مع موظفي مركز خدمات الجمهور .		
7.2.4	الإنجازات:		
	هناك آلية لقياس إنتاجية الخدمات.		
	هناك آلية لمقارنة الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات المتوفرة.		
	آلية لقياس نجاح برامج التدريب المقدمة لموظفي مركز خدمات الجمهور لتحقيق الأهداف المطلوبة.		

نتائج المجتمع:

8.1 رأي المجتمع			
رقم النشاط	البند	نعم	لا
8.1.1	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع :		
	يتم توفير معلومات ذات علاقة للمجتمع		
	هناك مساواة في الخدمات المقدمة للمجتمع		
	هناك آلية لتحديد العلاقات مع الدوائر الأخرى		
8.1.2	المشاركة في النشاطات الاجتماعية :		
	هناك مشاركة لمركز خدمات الجمهور في تدريب وتعليم المجتمع		
	هناك مشاركة لمركز خدمات الجمهور في دعم المشروعات الخيرية.		
	هناك مشاركة للنشاطات الثقافية من قبل مركز خدمات الجمهور.		
	هناك دعم للجهود والمبادرات التطوعية من قبل مركز خدمات الجمهور		
8.1.3	الشفافية:		
	هناك إمكانية للوصول إلى المعلومات.		
	هناك تعريف للدائرة بإنجازاتها المجتمعية.		

8.2 مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع			
رقم النشاط	البند	نعم	لا
8.2.1	الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع :		
	هناك عدد من المبادرات المجتمعية.		
	توفر حجم من الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.		
	هناك تأثير من المبادرات الاجتماعية.		

مخرجات الأداء الرئيسية:

9.1 مخرجات الأداء الرئيسية				
رقم النشاط	البند	نعم	لا	إلى حد ما
9.1.1	النتائج المالية:			
	هنالك التزام بالموازنة.			
	تتوفر آلية لترشيد النفقات.			
	تتوفر آلية للتصرف بالفائض.			
	تتوفر آلية لقياس العائد على الاستثمار.			
9.1.2	النتائج غير المالية:			
	تتوفر آلية لقياس الوقت اللازم لتقديم خدمة وإطلاق مشروع أو مبادرة.			
	تتوفر آلية لقياس نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالإستراتيجية .			
	تتوفر آلية لقياس نتائج التطبيقات الالكترونية .			
	تتوفر آلية لقياس معدلات الإبداع والمشاركات في مشروعات جديدة			

9.2 مؤشرات الأداء الرئيسية				
رقم النشاط	البند	نعم	لا	إلى حد ما
9.2.1	العمليات:			
	تتوفر آلية لتحديد الوقت اللازم لإنجاز الخدمات			
	تتوفر آلية لقياس نسبة الأخطاء .			
	تتوفر آلية لقياس إنتاجية الخدمات .			
	تتوفر آلية لتشجيع الإبداع والتحسين في تقديم الخدمات .			
9.2.2	الأجهزة والمواد:			
	آلية لقياس نسبة الأخطاء التي تحصل في أجهزة مركز خدمات الجمهور .			
	هناك كفاءة في استعمال الأجهزة مركز خدمات الجمهور .			
	هناك آلية لوضع تكاليف خاصة بصيانة أجهزة مركز خدمات الجمهور .			
9.2.3	المعلومات والمعرفة :			
	هناك سهولة للوصول للمعلومات.			

			هناك دقة وملائمة في المعلومات المستخدمة.
			تتوفر المعلومات في الوقت الملائم.
			هناك مشاركة وتبادل في المعرفة.