



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وفق النموذج الأمريكي
للتميز وعلاقته بالأداء حسب بطاقة الأداء المتوازن

دالية كمال فارس عبيد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017م

واقع الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وفق النموذج الأمريكي
للتميز وعلاقته بالأداء حسب بطاقة الأداء المتوازن

إعداد:

دالية كمال فارس عبید

بكالوريوس علم حاسوب من جامعة بيرزيت / فلسطين

المشرف : د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

1438هـ/2017م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة / بناء المؤسسات

إجازة الرسالة

واقع الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وفق النموذج الأمريكي للتميز وعلاقته بأداء
الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن

إسم الطالبة : دالية كمال فارس عبيد
الرقم الجامعي: 21411663

المشرف : د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017/05/18 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:


التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

• رئيس لجنة المناقشة : د. أحمد حرز الله

• ممتحناً داخلياً : د. عبد الوهاب الصباغ

• ممتحناً خارجياً : د. محمد عوض

القدس - فلسطين

1438هـ/2017م

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى أرواح الشهداء وأسراانا خلف القضبان
إلى أمهاتهم وأبنائهم الصامدين الصابرين
إلى كل من مد يد العون والمساعدة لإخراج هذا الجهد المتواضع إلى حيز الوجود.

دالية كمال فارس عبید

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

الاسم: دالية كمال فارس عبيد

التاريخ: 18/05/2017

شكر و عرفان

أشكر الله العلي العظيم وأحمده على نعم كثيرة أنعم بها علي من دون حول لي ولا قوة، ويسّر لي أمري وهون مسيرتي وسخر لي من فضله الكثير.

أتقدم بجزيل العرفان والشكر، إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث وأخص د. أحمد حرز الله الذي ما بذل علي بعلمه ومعرفته وتوجيهاته ومتابعته الحثيثة والتي لولاها لما أنجزت الرسالة بصورتها هذه.

كما أشكر الهيئة التدريسية في جامعتي، جامعة القدس، وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية في معهد التنمية المستدامة ممثلة بمدير المعهد الدكتور الفاضل عزمي الأطرش والأساتذة الأفاضل والعاملين بالمعهد كافة.

وأخيراً أشكر الأساتذة الأفاضل المحكمين الذين أفادوني بملاحظاتهم واقتراحاتهم البناءة في تحكيم الاستبانة، والشكر موصول إلى موظفي وزارات: التربية والتعليم، والعمل، والأشغال، والنقل والمواصلات، والاتصالات، وكل من شرفني بتعبئة الاستبانة وكل من ساعدني في توزيعها وتفرغها.

والله ولي التوفيق

دالية كمال فارس عبيد

المصطلحات

- إدارة الجودة الشاملة** : نهج اداري للنجاح على المدى الطويل من خلال ارضاء الزبائن، بالشراكة مع جميع العاملين بالمنظمة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات وتطوير الثقافة المؤسسية لتي يعملون بها (ASQ,2017) .
- TQM**
- الجودة** : مصطلح له دلالة مختلفة من شخص الى اخر يمكن ان ترتبط بخصائص المنتج او الخدمة التي تؤثر على قدرتها في تلبية احتياجات الزبائن، أو ترتبط بخلو الخدمة من العيوب ودرجة مطابقتها لما يرغب به الزبون وصول إلى إرضائه.(ASQ, 2017)
- التحسين المستمر** : ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة بهدف بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه) الطائي وقدادوة (2010) .
- التميز** : منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها) آل مزروع (2012).
- بطاقة الأداء المتوازن** : نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة (Kaplan& Norton, 2005) .

الموارد البشرية : جميع الموظفين الذين يعملون في الوزارات الفلسطينية ويخضعون

لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998.

الإحلال الوظيفي : ملء الشواغر الشواغل الوظيفية التي قد تحدث في الوزارات

الفلسطينية نتيجة تقاعد او إستقالة أو ترقية.

التدريب والتنمية : تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في

المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسة للموارد

البشرية أي المعارف والمهارات والاتجاهات، من خلال التعلم

المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية

بفاعلية (ASTD,2016) .

الاختصارات:

TQM:	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
EFQM:	European Foundation for Quality Management	نموذج التميز الأوروبي
ASTD:	American Society Training and Development	الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية
ASQ:	American Society for Quality	الجمعية الأمريكية للجودة
JUSE:	Union of Japanese Scientists and Engineers	اتحاد علماء ومهندسي اليابان
EGEC:	Emirates Government Excellence Council	مجلس الإمارات للتميز الحكومي
KACE	King Abdullah II Center for Excellence	جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى قياس درجة تطبيق معيار الأفراد من منظور نموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية، وقياس أداء الوزارات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف إلى العلاقة الارتباطية لمتغيرات معيار الأفراد من منظور التميز الأمريكي وأداء الوزارات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتبنت الباحثة استبانة معيار الافراد كما وردت في دليل المؤسسات للتقييم الذاتي المقدم إلى برنامج مراكز التميز -تشرين ثاني2011 ، واستعانت باستبانة) العكروش، (2007 لقياس ابعاد بطاقة الاداء المتوازن، وشملت الاستبانة (75) فقرة، استخدمت لجمع البيانات وتحليلها ومناقشة تساؤلات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد أجريت العمليات الإحصائية اللازمة التي اشتملت على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبارات معامل الارتباط Pearson واختبار T-Test وتحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA.

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهر شباط2016 م وحتى شهر شباط2017 ، ونفذت في الوزارات ست وزارات فلسطينية وهي :التربية والتعليم، والداخلية، والعمل، والأشغال، والنقل والمواصلات، والاتصالات وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الإشرافية الوسطى والعليا في، أما عينة الدراسة فتتكون من المدراء العاميين، ورؤساء الوحدات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم (693) وزعت الاستبانات على(247) ، استرد منها (210) بواقع (85%) من عينة البحث، استبعد منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وتم تحليل (201) استبانة.

أظهرت النتائج أن تطبيق الوزارات الفلسطينية معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي للتميز جاء بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت نتائج تقييم أداء الوزارات الفلسطينية حسب بطاقة الأداء المتوازن متوسطة، توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05α) بين تطبيق المعايير الفرعية لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي وأداء الوزارات الفلسطينية، هذا ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج الأمريكي تعزى لمتغير العمر، الدرجة الإدارية، مشاركة الموظفين في حضور دورات تدريبية ذات علاقة بإدارة الجودة والتميز، في حين أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوزارة حيث كانت الفروق لصالح وزارة الاتصالات، تليها المواصلات، ومن ثم الأشغال تليها العمل وأخيرا الداخلية.

The reality of Human Resources in the Palestinian Ministries Based on the American Excellence Model and its Relationship to Performances According to the Balanced Scorecard.

Prepared By: Dalia Obeid

Supervisor: Dr Ahmad Herzallah

Abstract

This study aims to identify the relationship between each individual's standards of the American's excellence model perspective and the performance of the Palestinian ministry by using the balanced scorecard. To achieve the objectives of the study descriptive approach was used and the researcher adopted individual standard questionnaire including 75 sections to collect the preliminary data from the random sample. This data was then collected, discussed, and analyzed using SPSS statistical program, in addition to Pearson coefficient and t-test model assessment and analyzing ONE WAY ANOVA variance. This study was done in the time frame of one year from February 2016 until February 2017, and was conducted in a Palestinian ministry located in the West Bank, this study targeted the upper and middle administrative levels in the following ministries: education, interior, employment, public work and housing, transportation, and communication. The study adopted a random stratified sample consisting of 247 of the employees, of which 210 were recovered (85% of the sample), including 9 discarded questionnaire because they were invalid for statistical analysis, and thus 201 of the questionnaire were analyzed.

The results showed that the application of the Palestinian Ministries for the individual standards from the American excellence model perspective was moderate.

as well as the evaluation of the performance of the Palestinian ministries using the balanced scorecards were moderate. There was a positive statistical correlation between the application of the Palestinian Ministries for the individual standards from American excellence model perspective and the ministries performance, there is no significant difference with a statistical indication related to age, management level, and educational courses of quality and excellence training, whereas, there is a significant difference related

to the type of the ministry. The value was higher for the ministry of communications, then decreased sequentially from transportation, public work and housing, followed by labor, and finally the interior ministry.

فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرهان
ج.....	المصطلحات
ه.....	الاختصارات:
و.....	الملخص
ح.....	Abstract
ي.....	فهرس المحتويات:
س.....	فهرس الملاحق
ع.....	فهرس الجداول
ت.....	فهرس الأشكال

1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
4.....	1.2 مشكلة البحث
6.....	1.3 مبررات الدراسة
7.....	1.4 أهمية الدراسة
7.....	1.5 أهداف الدراسة
8.....	1.6 أسئلة الدراسة
9.....	1.7 فرضيات الدراسة
10.....	1.8 حدود الدراسة

11.....	1.9 متغيرات الدراسة
12.....	1.10 هيكلية الدراسة
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات
13.....	2.1 الإطار النظري
13.....	2.1.1 الجودة
15.....	2.1.2 إدارة الجودة الشاملة
16.....	2.1.2.1 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
17.....	2.1.2.2 قواعد إدارة الجودة الشاملة
18.....	2.1.2.3 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة
19.....	2.1.3 التميز
21.....	2.1.3.1 ثقافة التميز
23.....	2.1.4 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء
23.....	2.1.5 نماذج التميز العالمية
24.....	2.1.5.1 النموذج الياباني للتميز: Deming
27....	2.1.5.2 نموذج التميز الأوروبي (EFQM, 2016): Excellence Model (EFQM)
29.....	2.1.5.3 نموذج التميز الأمريكي (Baldrige Foundation, 2015): Baldrige
35.....	2.1.5.4 نماذج التميز العربية:
36.....	2.1.6 بطاقة الأداء المتوازن
36.....	2.1.6.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
37.....	2.1.6.2 بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس:
39.....	2.1.6.3 بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة الاستراتيجي:

40.....	2.1.6.4 بطاقة الأداء المتوازن كأداة اتصال:
41.....	2.1.6.5 بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام
44.....	2.1.7.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
44.....	2.1.7.3 أهداف إدارة الموارد البشرية:
45.....	2.1.7.1 الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
45.....	2.1.8 وظائف إدارة الموارد البشرية
45.....	2.1.8.1 تخطيط الموارد البشرية:
46.....	2.1.8.2 إدارة الموارد البشرية (الأفراد)
46.....	2.1.8.2.1 الوصف والتوصيف الوظيفي.
47.....	2.1.8.2.2 التعيين:
48.....	2.1.8.2.3 التعويضات والحوافز:
49.....	2.1.8.2.4 تقييم الأداء:
49.....	2.1.8.3 التدريب والتطوير الإداري
50.....	2.1.8.4 رعاية الموظفين
51.....	2.2 الدراسات السابقة
51.....	2.2.1 الدراسات العربية
56.....	2.2.2 الدراسات الأجنبية
62.....	2.2.3 التعقيب على الدراسات
65.....	الفصل الثالث: الاطار المنهجي للدراسة
65.....	3.1 تمهيد
65.....	3.2 منهج الدراسة

66.....	3.3 أداة الدراسة
66.....	3.4 مجتمع الدراسة
67.....	3.5 عينة الدراسة
68.....	3.6 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
69.....	3.6.1 ملخص خصائص وسمات أفراد العينة:
70.....	3.7 صدق الأداة
73.....	3.8 ثبات الدراسة
74.....	3.9 إجراءات الدراسة
75.....	3.10 المعالجة الإحصائية
76.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
77.....	4.2 نتائج أسئلة الدراسة:
77.....	4.2.1 نتائج السؤال الرئيس ومناقشتها:
84.....	4.2.2 نتائج السؤال الفرعي الأول:
91.....	4.2.3 نتائج السؤال الفرعي الثاني
96.....	4.2.4 نتائج السؤال الفرعي الثالث
101.....	4.2.5 نتائج السؤال الفرعي الرابع
106.....	4.2.6 النتائج الفرضية الرئيسية الثانية:
121.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
121.....	5.1 تمهيد
121.....	5.2 ملخص نتائج الدراسة

124 5.3 التوصيات
127 قائمة المراجع
127 أولاً : المراجع العربية:
130 ثانياً :المراجع باللغة الإنجليزية
131 ثالثاً :المراجع الالكترونية

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1) نبذة عن مجتمع الدراسة 132
- ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة 136
- ملحق رقم (3) مراسلة المحكمين 137
- ملحق رقم (4) : استبانة لموظفي الوزارات الفلسطينية 138

فهرس الجداول

- جدول 2.1: تطور مفهوم الجودة. 14.....
- جدول 2.2: مفهوم التميز من منظور نماذج التميز العالمية (إعداد الباحث). 20.....
- جدول 2.3: معايير النموذج الأمريكي للتميز. (Porter & Tanner, 2012) 30.....
- جدول 2.4: مناظير بطاقة الأداء المتوازن بشكلها الأولي. (Cronje, & Vermaak 2004) 39.....
- جدول 2.5: تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية (wickramasinghe, 2012) 45.....
- جدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة وأفراد عينة الدراسة حسب الوزارات والمسمى الوظيفي. 67.....
- جدول (3.2-أ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة. 68.....
- جدول (3.2-ب) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة. 69.....
- جدول (3.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الموارد البشرية. 71.....
- جدول (3.4-أ) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط للموارد البشرية. 71.....
- جدول (3.4-ب) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط للموارد البشرية. 71.....
- جدول (3.5) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التدريب والتطوير المؤسسي. 72.....
- جدول (3.6) : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات رعاية الموظفين. 72.....
- جدول (3.7) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد. 72.....
- جدول (3.8) نتائج معامل الثبات للمجالات. 74.....

- 76..... جدول (4.1) : درجات متوسط استجابة المبحوثين.
- 77..... جدول (4.2) :مفاتيح الإجابات ودلالات درجات المؤشر.
- 78..... جدول (4.3) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز في الوزارات الفلسطينية.
- 79..... جدول (4.4) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي
- 80..... جدول (4.5) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدهم العمليات الداخلية
- 81..... جدول(4.6) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدهم متلقي الخدمة
- 82..... جدول (4.7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدهم التعلم والنمو
- 83..... جدول (4.8) : معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق معيار الإدارة وأداء الوزارات الفلسطينية
- 84..... جدول (4.9) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة (الوصف الوظيفي والتوصيف، التعيين، التعويضات)
- 85..... كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي
- 86..... جدول (4.10) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الوصف الوظيفي والتوصيف
- 87..... جدول (4.11) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعيين
- 88..... جدول (4.12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعويضات

- جدول (4.13): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق معيار التخطيط وأداء
الوزارات الفلسطينية..... 91
- جدول (4.14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجالات تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط (التنبؤ، التخطيط الإحلالي) كمعيار فرعي
لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي..... 92
- جدول (4.15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال
التنبؤ..... 93
- جدول (4.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال
التخطيط الإحلالي..... 94
- جدول (4.17): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق معيار التدريب
والتطوير وأداء الوزارات الفلسطينية..... 96
- جدول (4.18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجالات تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي (تدريب الموظفين، التطوير
الإداري) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي..... 97
- جدول (4.19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال
تدريب الموظفين..... 98
- جدول (4.20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال
التطوير الإداري..... 99
- جدول (4.21): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق معيار رعاية
الموظفين وأداء الوزارات الفلسطينية..... 101
- جدول (4.22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجالات تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين (العلاقات بين الموظفين، الاحتفاظ
بالموظفين) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي..... 102

- جدول (4.23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقة بين الموظفين.....103
- جدول (4.24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاحتفاظ بالموظفين.....104
- جدول (4.25-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي...107
- جدول (4.25-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....108
- جدول(4.26-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....108
- جدول(4.26-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....109
- جدول (4.27-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.....110
- جدول(4.28-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.....111
- جدول (4.29-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية.112
- جدول (4.29-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية.....113
- جدول(4.30-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية.....113

- جدول (4.30-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية114
- جدول (4.31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية115
- جدول (4.32-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية116
- جدول (4.33-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف117
- جدول (4.33-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف118
- جدول (4.34-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف119
- جدول (4.34-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف120

فهرس الأشكال

- 11..... [الشكل : 1.1 نموذج الدراسة](#)
- 24..... [الشكل 2.1: \(Porter & Tanner,2012 ,p201\)](#)
- 28..... [شكل 2.2 : معايير النموذج الأوروبي للتميز \(EFQM, 2012\)](#)
- 33..... [شكل 2.3 : نموذج مالكم بالدريج \(Ionică, et al,2010\)](#)
- 34..... [شكل :2.4 معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز\) دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، \(2011\)](#)
-
- [شكل :2.6 نموذج بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام والمؤسسات غير الربحية, Niven,](#)
- 41..... [\(2011, p32\)](#)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

اهتم العالم بأسره بإدارة الجودة الشاملة، نظراً لنتائجها الملموسة في استدامة المنظمات وتحقيق النجاح المؤسسي (البلدواي ونديم، 2007)، ويعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي توفر للمنظمات مبادئ قابلة للتطبيق تمكنها من الاستجابة إلى التحديات والمتغيرات المحيطة وتزيد من قدرتها على تحسين أدائها (التميمي، 2007). وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن تبني المنظمات لإدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من العوامل الأساسية وهي توفر ثقافة مرنة داعمة للابتكار والتحسين المستمر، التزام قيادة المؤسسة بمبادئ الجودة الشاملة، التركيز على الزبائن وأصحاب المصالح، إدارة الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات فضلاً عن تبني المنظمة أسلوب الإدارة القائمة على تحليل المعلومات والاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات (Suarez

et al, 2016)

اختلف الباحثون في تعريف إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي عبر عنه ديمينج الأب الروحي للجودة الشاملة قائلاً إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بات يتضمن معاني عديدة بالنسبة للباحثين (الخشالي، 2007) ولتوضيح ذلك سنتطرق إلى عدد منها ابتداء من تعريف (Oakland, 2014) بأنها منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال تخطيط وتنظيم وفهم كل نشاطات المنظمة، بالشراكة مع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. عربياً كان ظهور مفهوم الجودة الشاملة أمراً لا غنى عنه في بدايات التسعينيات في القطاعين العام والخاص، وذلك استجابة للمتغيرات الدولية بهدف تعزيز قدرة المنظمات العربية على المنافسة محلياً وعالمياً (التميمي، 2007).

تشير الدراسات إلى أن تبني مفاهيم وأسس الجودة الشاملة سيؤدي بالضرورة إلى التميز بالأداء، حيث إن الاهتمام بالزبون، والتركيز على تحسين العمليات، والنتائج، وتبني نظم وقائية وعلاجية مستمرة، ستؤدي بالتأكيد إلى التفوق على الآخرين والتميز عليهم. (Ionica et al, 2010) ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة ظهرت الحاجة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية وذلك لتمكين الموارد البشرية من تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وصولاً إلى التميز في الأداء، إذ تعتبر الموارد البشرية أهم الأصول الثابتة الذي تسعى المنظمات باختلافها إلى الحصول عليها (Renckly,2010)، ودون التزامهم ومشاركتهم ستفشل عمليات إدارة الجودة حتماً (Oakland,2014) كما أظهرت نتائج الدراسات أن إدارة الأفراد هي مؤشر رئيس لتحقيق التميز في الأداء (Haffer & Kristensen, 2010)، هذا وخلصت دراسة (Wickramasinghe, 2012) حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية إلى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر تركيزاً وتخصصاً، وزاد دورها في صناعة القرارات الاستراتيجية بالمنظمة. الأمر الذي يبرر اهتمام نماذج التميز بالموارد البشرية لنجد النموذج الأوروبي للتميز يشترط على المنظمات تقدير موظفيها، وتنمية قدراتهم وتحفيزهم من

خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تسمح بتحقيق منفعة متبادلة توحّد أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها (EFQM, 2016) في حين أعطى النموذج الأمريكي للتميز معيار الأفراد 20% من التقييم أي خمس نتائج التقييم المؤسسي، وزعت على المعايير الفرعية لمعيار الأفراد على النحو الآتي : الإدارة، عملية تحقيق الاستغلال الامثل لمهارات وطاقات ومؤهلات وأداء الموظفين (جودة،2010) والتخطيط والذي يعكس إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية في المنظمة واستخدامهم وتطويرهم، أي التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها (الدرّة وصباغ، 2008) والتدريب والتطوير بهدف فحص قدرة المنظمات على تحديد احتياجات موظفيها التدريبية والتطويرية وتحديد مدى نجاعة برامج تقوية مهارات وقدرات الموظفين والإداريين (دليل المؤسسات لتقييم الذاتي، 2011)، وفرّق نموذج التميز الأمريكي بين التدريب والتنمية على أساس الفئة المستهدفة، إذ يستهدف التدريب العاملين بهدف معالجة نقاط الضعف والمشاكل المتعلقة بالعمل على المدى القصير بينما تستهدف التنمية المديرين، بهدف رفع مستوى المعرفة لديهم لتحقيق منفعة على المدى البعيد (الدرّة وصباغ، 2008)، والمعيار الأخير رعاية الموظفين، والذي يقيس مدى سعي المنظمات إلى تنمية علاقاتها مع العاملين لديها، وسياساتها المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين (كايزن،2011).

فلسطينياً يشكل غياب الدولة تداخلاً قسرياً بين عملية البناء المؤسسي والإداري وعملية التحرر الوطني، وبالتالي صعوبة تمييز وفصل الأدوار والوظائف لمكونات النظام السياسي والإداري (دولة فلسطين، ديوان الموظفين العام، 2013، وبهدف التغيير الفعال والمؤثر داخل المؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية تبنت مجموعة من الوزارات الفلسطينية نماذج تميز عالمية كان أبرزها النموذجان الأمريكي والأوروبي، ونفذت برنامج مراكز التميز (COE) في تموز. 2009.

صمم العالمان روبرت كابلان، وديفيد نورتون أداة إدارية حديثة عرفت باسم بطاقة الأداء المتوازن، تمكن المنظمات من إجراء قياس كمي للأصول الملموسة وغير الملموسة مثل مهارات الموارد البشرية والعمليات الداخلية (Kaplan & Norton, 2004)، وتشير الدراسات إلى أن 70% من المنظمات الحكومية التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن تحسن أداؤها، وأن الجمع بين بطاقة الأداء المتوازن ونموذج التميز الأوروبي (EFQM) يمكن المنظمات من التغلب على منافساتها حيث تعالج بطاقة الأداء المتوازن نقاط ضعف النموذج الأوروبي للتميز وتحديدًا فقدان التركيز على استراتيجية المنظمة. (Vukomanovic & Radujkovic, 2013) في حين أشارت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمتاز عن مثيلاتها من أدوات قياس الأداء من حيث المساهمة في تحقيق استراتيجية المؤسسة، وترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف وتوفير مقاييس أداء محددة لضمان اتساق قرارات المنظمة باستراتيجياتها، كما أنها تقدم صورة شاملة للمنظمة، عكس الفكر التقليدي الذي يقسم المنظمات إلى مجموعة من الوحدات المنعزلة، ووظائف مستقلة (Kaplan & Norton, 2004). ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف تشخيص واقع الموارد البشرية في الوزارات الحكومية الفلسطينية، من منظور نموذج التميز الأمريكي، وتحديد العلاقة الارتباطية بين تطبيق معيار الأفراد بالنموذج نفسه وأداء الوزارات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والوقوف على المعايير الفرعية الأكثر تأثيراً في أداء الوزارات.

1.2 مشكلة البحث

كثيراً من المنظمات تعتقد أنها بمجرد وضع صندوق في الهيكل التنظيمي خاص بإدارة الموارد البشرية يعني أنها امتلكت نظام إدارة موارد بشرية فعال (علّام، 2009)، إلا أن إفتقار المنظمات إلى منهجية واضحة تربط أثر قراراتها الإدارية على أداء موظفيها، في ظل غياب التحديد الدقيق

لمهامها، والتداخل بين اختصاصاتها، والازدواجية في معظم الأعمال التي تؤديها، في ظل أنظمة إدارة الأداء ضعيفة سينتج عنها زيادة الانفصال عن العمل بشكله الانفصال التام أي الاستقالة، أو الانفصال النفسي أي تقليل المجهود في العمل، وبالتالي زيادة انتشار استخدام معلومات مضللة وغير صحيحة، وهدار المال والوقت، وتدمير العلاقات بين الموظفين، وانخفاض الدافعية للعمل، وانتشار التحيز لتصبح القيم والمصالح الشخصية المحرك الأساسي للقرارات الإدارية.(عامر، 2010).

رصد ديوان الموظفين العام مجموعة من التحديات التي تواجه عمله فيما يخص الوظيفة العمومية أبرزها استمرار تبعية الاقتصاد الفلسطيني ومحدودية قدرته على التطور، شح الموارد المالية اللازمة لتطوير الوظيفة العمومية، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بالبيئة القانونية الناظمة للخدمة المدنية في فلسطين والناجمة عن تعدد القوانين ومحدودية القدرة على تطويرها في ظل غياب المجلس التشريعي، وتداخل المسؤوليات بين ديوان الموظفين العام ومجلس وزراء بما يخص سياسات الخدمة المدنية، مما ساهم في استمرارية الترقيات للجميع، وتراخي الموظفين نتيجة تساوي الموظف النشط والموظف الخامل، بالإضافة إلى خلو القانون من آليات للنظر في الهيكليات التنظيمية وإغفاله مسألتى التفويض والتكليف، وغياب التخطيط الوظيفي وعدم الربط بين التعيين والاحتياج الفعلي، ما يؤدي إلى التضخم الوظيفي في الوزارات، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بعدم وضوح الوصف الوظيفي، وغياب خرائط الإحلال والتعاقب الوظيفي، وضعف آلية تقييم الأداء وعدم وجود خطة وطنية للتدريب لتطوير الموارد البشرية والارتقاء بأدائهم تأخذ بعين الاعتبار المسار الوظيفي والأداء (دولة فلسطين، ديوان الموظفين العام، 2013).

إن تطبيق نموذج تقييم الأداء المؤسسي على الوزارات الفلسطينية، سيكون له الأثر الكبير في تشخيص واقعها، وسيسلط الضوء على الفجوات ومواطن الضعف الإداري، وبالتالي سيساهم في

توفير معلومات ونتائج يمكن الاعتماد عليها في عملية تطوير أداء المؤسسات الحكومية وتحسين جودة خدماتها .

ونظرا إلى اتساع الموضوع محل البحث ارتأينا أن نسلط الضوء على واقع الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية باستخدام معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز، من منظور موظفي الفئة الإشرافية العليا والوسطى للوزارات كما استعانت الباحثة ببطاقة الأداء المتوازن للتعرف إلى تقييم موظفي الوزارات لأداء الوزارات التي يعملون بها والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين معيار الأفراد وأداء الوزارات إن وجد، ومن هنا تكمن مشكلة البحث في السؤال البحثي التالي:

ما واقع الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وفق النموذج الأمريكي للتميز وما علاقتها

بأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن؟

1.3 مبررات الدراسة

تأتي هذه الدراسة استجابة إلى الحاجة إلى تقييم إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني الذين وصلت رواتبهم وأجورهم إلى (7.4) مليار شيكل من أصل مجموع إنفاق وصافي إقراض (15.67) مليار شيكل في العام 2015، أي بمعدل (47.2%) كما ورصد (7.662) مليار شيكل لبند الرواتب والأجور في العام 2016 (فلسطين، قانون الموازنة العامة، 2014).

ويتوقع من الدراسة أن توفر المعارف العلمية للمهتمين بإدارة موظفي القطاع العام وتوفير نتائج تشخص واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وتحليل العلاقة بين واقع الموارد البشرية وأداء الوزارات وفق بطاقة الأداء المتوازن.

كما اهتمت الوزارات الفلسطينية بمفهوم التميز وسعت إليه من خلال تنفيذ برنامج تعزيز قدرات السلطة الفلسطينية تحت اسم مراكز التميز (Centers of Excellence) في تموز 2009 بتمويل من

USID، بهدف الارتقاء إلى ثقافة التميز من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف الوطنية (كايزن، 2011).

1.4 أهمية الدراسة

- المساهمة في تشخيص واقع الموارد البشرية في مؤسسات السلطة الفلسطينية وتحليل أثر الموارد الفلسطينية في الأداء، باستخدام تطبيقات إدارية حديثة، وهي معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز، وبطاقة الأداء المتوازن، كأدوات تستخدم لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.
- توفر الدراسة نتائج وتوصيات لصانعي القرار، يمكن الاستعانة بها لتحسين أداء موظفي القطاع العام .
- رفد المكتبة العربية بدراسة متخصصة بإدارة الموارد البشرية، مبنية على أداتين إداريتين متخصصتين في تقييم الأداء .

1.5 أهداف الدراسة

- تحديد المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة المتمثلة بمعيار الأفراد من منظور نموذج التميز الأمريكي .
- قياس درجة تطبيق معيار الأفراد من منظور نموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية.
- قياس أداء الوزارات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .
- التعرف إلى العلاقة بين معيار الأفراد من منظور نموذج التميز الأمريكي وأداء الوزارات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

1.6 أسئلة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

- ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية لمعيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز وأدائها حسب بطاقة الاداء المتوازن؟
- ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة (الوصف الوظيفي والتوصيف، التعيين، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي، وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط (التنبؤ، التخطيط الإحلالي) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد، وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي (تدريب الموظفين، التطوير الإداري) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد، وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين (العلاقات بين الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد، وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن؟

1.7.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً أعدت الفرضيات الآتية:

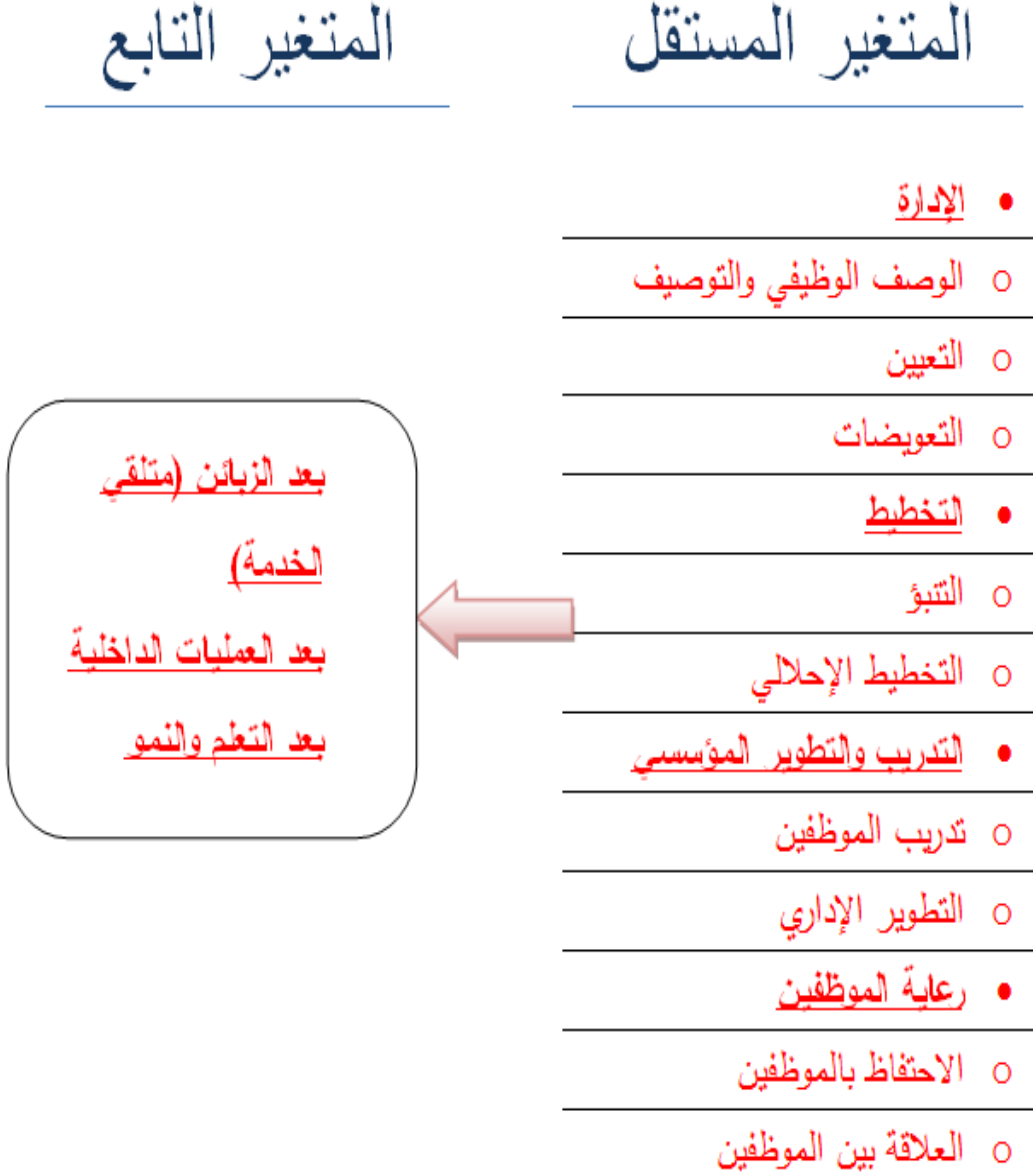
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي وأداء الوزارة حسب بطاقة الاداء المتوازن، ومن هذه الفرضية نشق الفرضيات الآتية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق معيار الإدارة (الوصف الوظيفي والتوصيف، التعيين، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز)، وأداء الوزارات حسب بطاقة الاداء المتوازن.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق معيار التخطيط (التنبؤ، التخطيط الإحلالي) وأداء الوزارات حسب بطاقة الاداء المتوازن.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق معيار التدريب والتطوير (تدريب الموظفين، التطوير الإداري)، وأداء الوزارات حسب بطاقة الاداء المتوازن.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق معيار رعاية الموظفين (علاقات الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين)، وأداء الوزارات حسب بطاقة الاداء المتوازن.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين اختلاف تقدير الموظفين لمدى تطبيق معيار الأفراد في الوزارات الحكومية تعزى إلى (الدرجة الإدارية، عمر المبحوثين، التخصص العلمي، الحصول على دورات في مجال الجودة والتميز).

1.8 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأمريكي في القطاع الحكومي في فلسطين وعلاقتها بأداء الوزارات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- الحدود المكانية: الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة على الوزارات في الفترة الواقعة بين 2015-2010 ، وتمت دراستها خلال العام 2016.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على الفئات الإشرافية العليا والوسطى (مدير عام، رئيس وحدة، مدير دائرة، ورئيس قسم).
- الحدود المؤسسية: اقتصرت الدراسة على الوزارات الفلسطينية الست الآتية: التربية والتعليم، الداخلية، العمل، الأشغال، النقل والمواصلات، الاتصالات .
- محددات الدراسة: صعوبة جمع البيانات من موظفي القطاع العام بسبب انشغالهم مما اجبر الباحثة على اعادة توزيع استبانات بدل الاستبانات غير المسترة وتسبب بتأخير في مرحلة جمع البيانات .

1.9 متغيرات الدراسة

الشكل : 1.1 نموذج الدراسة



1.10 هيكلية الدراسة

بعد الاطلاع على النظريات العلمية ومراجعة الدراسات السابقة، استوحى الباحث تسلسل تقسيم

فصول الدراسة على النحو الآتي:

الفصل الاول وقدمت به الباحثة مقدمة الدراسة ومشكلتها ومبرراتها وأهدافها وأهميتها وتساؤلاتها والفرضيات المشتقة عنها، وصولا الى هيكلية الدراسة، وفي الفصل الثاني ركزت الباحثة على مراجعة الإطار النظري المتعلق بالجودة وادارة الجودة الشاملة، ومفهوم وثقافة التميز وقدمت عرضا مختصرا لنماذج التميز العالمية والعربية، ومن ثم قدمت الباحثة مراجعة للإطار النظري المتعلق بمراد البشرية، وادارتها، وتبع ذلك مبحث حول بطاقة الاداء المتوازن وابعادها، ومعوقات تطبيقها في القطاع الحكومي، وفي نهاية الفصل استعرضت الباحثة الدراسات السابقة التي استندت اليها. كما احتوى الفصل الثالث على منهجية الدراسة واستعرض كيفية التحقق من صدق وثبات اداة الدراسة، وعرض مجتمع الدراسة ونوع العينية وكيفية احتسابها، وقدم توضيح لمتغيرات الدراسة وخصائصها والطريق واجراءات الدراسة والمعالجة الاحصائية. أما الفصل الرابع فعرضت الباحثة فيه نتائج الدراسة وتحليلها ونتائج اختبار الفرضيات وقدمت واجرت مناقشة لنتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، واخيرا استعرضت الباحثة في الفصل الخامس نتائج وتوصيات الدراسة، وتبع ذلك توثيق لكافة المراجع والدراسات التي استندت اليها الدراسة والملاحق بما فيها اداة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات

2.1 الإطار النظري

يعرض هذا الفصل مراجعة للأدب النظري المتعلق بالموضوع محل الدراسة، مع التركيز على المعارف العلمية ذات العلاقة المباشرة بالجودة، والجودة الشاملة، والتميز وعلاقته بالجودة الشاملة، ونماذج التميز العالمية، بالإضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن، كما يستعرض الفصل مفهوم الموارد البشرية وعلاقتها بالتميز، بالإضافة إلى المتغيرات الفرعية لمعيار الأفراد والتي تعبر عن فلسفة النموذج الأمريكي في إدارة الموارد البشرية.

2.1.1 الجودة

تعود بدايات الجودة إلى القرن العشرين على يد Shewart و Deming و Juran، حيث تبني اليابانيون فلسفة وتعاليم العلماء الثلاثة بهدف تحسين سمعة منتجاتهم وزيادة قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية، ولمس العالم أثر تبني اليابانيين هذه الفلسفة الإدارية الجديدة، مما دفع الولايات

المتحدة وأوروبا إلى الاهتمام بإدارة الجودة (البلداوي، ونديم، 2007)، ومن خلال مراجعة الإطار النظري لمفهوم الجودة نجد أن الجودة ذات مدلولات متعددة تختلف باختلاف دارجيها، اصطلاحاً عرفها قاموس oxford بأنها درجة التميز أو الأفضلية، ونجدها في كتابات Philip Crosby مرتبطة بتحقيق متطلبات الزبائن Conformance to requirements أي أنها "المطابقة للمواصفات"، ويرى (Deming,1989) أن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية، ولاحقاً طور جوران (Juran,1988) مفهوم الجودة بقصد تحقيق التوازن بين خصائص المنتج ومدى خلوه من العيوب، مؤكداً ضرورة تناسب المخرج النهائي مع رغبة الزبائن، وقدرتهم الشرائية، ومن هنا عرف جوران الجودة على أنها التوجه لتحقيق التطابق الكامل مع توقعات الزبائن، يعرض الجدول رقم (2.1) ملخصاً لتطور مفهوم الجودة في الفترة بين-1979

2008

جدول 2.1: تطور مفهوم الجودة (إعداد الباحث).

تطور مفهوم الجودة			
Conformance to requirements	المطابقة للمتطلبات أو المواصفات	1979	Crosby
Satisfactory to the customer	ملائم للزبون	1985	Ishikawa
fitness for use	الملاءمة للاستعمال	1988	Juran
Predictable degree of uniformity that provides reliability at low cost and appropriate for the market.	درجة التنبؤ التي توفر ما هو مناسب للسوق وبسعر منخفض.	1989	Deming
Meeting customer's requirements	تلبية متطلبات الزبون	2000	Oakland
Quality denotes an excellence in goods and services, especially to the degree they conform to requirements and satisfy customers.	تدل الجودة على التميز في السلع والخدمات وتحديد درجة مطابقتها لما يرغب به الزبون وصول إلى إرضاءه	2008	ASQ

مما سبق يستنتج الباحث أن الجودة عملية مستمرة لدراسة وتحليل وتوقع ما يريده الزبون، والاستجابة لهذا التوقع من خلال التحسين المستمر داخل المؤسسة لتمكينها من استثمار موجوداتها وطاقات موظفيها ومهاراتهم وخبراتهم بتميز بهدف تقديم الأفضل للزبون وإرضائه. هذا ومرت الجودة في اربع مراحل، مرحلة الفحص والتفتيش، مرحلة ضبط الجودة، مرحلة لتأكيد على الجودة حتى وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة. (Saleh & Hasan, 2015)

2.1.2 إدارة الجودة الشاملة

حملت مبادئ ديمينغ وأفكاره الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك لاعتماده منظومة عمل متكاملة، لرفع كفاءة المنظمات (السامرائي، 2012)، ويرى (الخشالي، 2007) أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبح تطبيقها مهماً لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار، وتعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة متأثرةً في آراء وأفكار الباحثين والمرحلة التي مرت بها، فلا يوجد تعريف عام متفق عليه، الأمر الذي عبر عنه ديمينج عندما طلب إليه تعريف إدارة الجودة الشاملة، قائلاً لا يمكنني تحديد تعريف الجودة الشاملة نظراً لأن المفهوم الجودة الشاملة بات يتضمن معاني عديدة بالنسبة للباحثين (التميمي، 2007)، لتجدها بالنسبة إلى (Okland, 2014) منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة ويعرفها المعهد الفدرالي للجودة نهج إداري للنجاح على المدى البعيد من اجل ارضاء الزبائن، بالشراكة مع جميع العاملين بالمنظمة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، وتطوير الثقافة المؤسسية التي يعملون بها. (ASQ)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا استنباط مجموعة من الممارسات اللازم تبنيها من المنظمات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وتتعلق بتحديد من هم زبائن المنظمة؟ وجمع وتحليل بيانات خاصة بهم

من حيث رغباتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى مراجعة إجراءات العمل الداخلية وتكنولوجيا العمل المعمول بها بالمنظمة، بشكل مستمر وبالشراكة مع جميع العاملين بها (مواردها البشرية) .

أشار (السامرائي، 2012، ص79)، إلى سبعة مبادئ تمثل مرتكزات لإدارة الجودة الشاملة وهي:

- اقتناع الإدارة وحرصها على أهمية وضروة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء.
- سهولة وسرعة وفعالية الاتصال الأفقي والرأسي بما يسهل نشر ثقافة الجودة.
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
- اعتماد المنهجية الشمولية في مجالات العمل كافة.
- الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات.
- توفير التدريب والحوافز للعاملين.
- الاهتمام في الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.

كما أشار (الطائي، قدادوة، 2010) إلى أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال إرادة والتزام الإدارة العليا للمنظمة، التي يقع على عاتقها توفير رؤية مستقبلية تعكس فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتزامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأمد الطويل، وتبني نمط قيادي مناسب .

2.1.2.1 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة (الخشالي، 2007)

مرت إدارة الجودة الشاملة في ثلاث مراحل أساسية على النحو الآتي :

المرحلة الأولى : ظهرت هذه المرحلة في الخمسينيات، على يد فجنباوم (Feigenbaum) وعرفت باسم الرقابة الشاملة على الجودة (TQC)، وعنيت بإنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية وفق احتياج المستفيدين، وحملت جميع العاملين بالمنظمة مسؤولية تحقيق الجودة بغض النظر عن موقع عملهم

تحت شعار إنجاز العمل بالشكل السليم من أول مرة.(Right first Time)

المرحلة الثانية: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفترة (1960-1980) تحت تأثير أفكار

ديمينج وكروسبي وجوران حيث قدم كل منهم مقترحا لتحقيق التميز والجودة الشاملة .

المرحلة الثالثة: امتدت هذه المرحلة من الثمانينات وحتى وقتنا الحاضر حيث توسع تطبيق إدارة

الجودة الشاملة حتى شمل كافة القطاعات الربحية وغير الربحية وتوسعت إدارة الجودة من مسؤولية

فردية إلى فرق الجودة.

2.1.2.2 قواعد إدارة الجودة الشاملة (العالم، 2010، ص48)

• التركيز على الزبون، من خلال تحديد من هم المستفيدون من خدمات المؤسسة والتعرف إلى احتياجاتهم وتوقعاتهم وتحقيقها.

• التحكم في طريقة العمل، توضيح إجراءات العمل ومواطن التقاطع والتداخل بين مراحل العمل، وتبني سياسات التطور والتحسين المستمر في إجراءات العمل والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية .

• تنمية قدرات العاملين في المؤسسة وتدريبهم على تبني ثقافة التحسين المستمر للحد من مقاومتهم للتغيير وتمكينهم من الاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات المحيطة.

• الوقاية من التأثيرات غير المرغوب فيها، من خلال توقع المخاطر المستقبلية والتحضر لها قبل وقوعها.

• التركيز على الموارد البشرية، توفير بيئة إبداعية محفزة لهم بصفتهم شركاء في تحقيق الجودة.

• القيادة والعمل بروح الفريق، إذ تهدف القيادة الرشيدة إلى ربط أهداف موظفيها بأهداف المؤسسة وتوحيد مصلحتهم بمصلحة المؤسسة.

2.1.2.3 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة الى رفع مستوى اداءها بشكل عام، من خلال القيام بالاعمال بشكل صحيح من أول مره، تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة، وذلك لزيادة قدرة المنظمة على التنافس، بالاضافة الى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاعتماد على الحقائق . ونشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وتحسين قدرتهم في الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، وخفض الوقت اللازم للإنجاز، وزيادة رضا الزبائن، وتوفير نظم واجراءات عمل لتنظيم العمليات الداخلية في المنظمة (التميمي، 2007) .

تشير الدراسات إلى مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات التي تتطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أهمها (حريق، 2010):

- تحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية، الناتج عن انخفاض تكاليف الإنتاج، زيادة المبيعات، زيادة تقبل الزبائن لارتفاع أسعار المنتجات ذات الجودة العالية بالمقارنة مع المنتجات الأقل جودة .
- زيادة الفعالية التنظيمية: تفعيل العمل الجماعي وتحسين الاتصال الداخلي بين الموظفين وزيادة مشاركتهم في رصد وحل مشاكل العمل وتحسين العلاقة بين الموظفين ومديريهم.
- كسب رضا المجتمع: تركز إدارة الجودة الشاملة على رصد احتياجات أفراد المجتمع ورغباتهم والعمل على إشباعها، والمحافظة على البيئة والصحة العامة.

2.1.3 التميز

تعددت الأدبيات الإدارية التي درست مفهوم التميز، واختلفت التعريفات باختلاف الباحثين وأغراض

الدراسة، وتدور الأدبيات حول ثلاث محاور رئيسة وفقا لدراسة (آل مزروع، 2010)

• تفسير التميز بناءً على ممارسات المنظمة:

ارتبط تفسير التميز في إدارة المنظمة وممارساتها الإدارية، ومهارتها في تحقيق النتائج، بالتركيز

على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والالتزام برؤية مشتركة، والقيادة الثابتة لتحقيق الأهداف، مع

التركيز على الفرص بدلا من الغرق في حل المشاكل، وإدارة العمليات، مع تبني التحسين المستمر

والإبداع.

• تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يرى مؤيدو هذا التوجه أن تميز المنظمة يعني تفوق وتفرد المنظمة على مثيلاتها من المنظمات،

من خلال منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، وأشار المزروع إلى رؤية Gilgeous ، للتميز

على أنها استمرارية تفوق المنظمة على مثيلاتها من خلال تقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع

زبائنهم بعلاقات الدعم والتفاعل.

• تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

يرى مؤيدو هذا التفسير أن التميز حصيلة سعي المنظمات إلى التعرف إلى متطلبات واحتياجات

عملائها وتحسين وتطوير أدائها بهدف إبهارهم بما هو أفضل مما يتوقعون، من خلال تقديم قيمة

مضافة بشكل مستدام تراعي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد والمجتمع.

ويرى (آل مزروع، 2010) أن التميز نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية

إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، من أصحاب

المصلحة وحتى المجتمع ككل، في حين ربط آخرون التميز بصفات المُنتج، كما أشار (خصاونة وآخرون، 2012) إلى أن التميز يعبر عما يحمله المنتج من خصائص ذات قيمة عالية من الجودة والخدمة وتوفيرها بتكلفة منخفضة بشكل مستمر .

كما ارتبط التميز بمصطلح Business Excellence (BE)، بمعنى تطوير وتقوية النظام الإداري وعمليات المنظمة لتحسين أدائها وخلق قيمة مضافة للزبائن (Mann & Mohammad, 2010) ومصطلح التميز المؤسسي "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة في المنظمة كافة" (زوزال، 2015، ص 40).

عملياً حاولت الباحثة تناول مفهوم التميز من منظور النماذج العالمية للتميز، كما هو موضح في

الجدول الآتي رقم: (2.2)

جدول 2.2: مفهوم التميز من منظور نماذج التميز العالمية (إعداد الباحث)

Definition of Excellence	
السعي الحثيث للتحسين المستمر في نتائج المنظمة والطريقة التي تحقق فيها نتائجها.	EFQM,2017
التميز في الأداء : نهج متكامل يهدف إلى التحسين المستمر في القيمة المضافة للزبون، تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة، والتعليم على مستوى المنظمة والتعلم الشخصي .	Baldrige,2015

من خلال مراجعة المفاهيم السابقة نستنتج أن التميز بحد ذاته عملية مستمرة من السعي لفهم ما هو ذو قيمة للزبائن وتقديمه لهم بصورة تفوق توقعاتهم، من خلال منظومة عمل متكاملة، أساسها التطور المستمر في نهج العمل والبيئة التنظيمية .

2.1.3.1 ثقافة التميز

"الثقافة هي مجموع نتائج طرق تفكير وسلوك وشعور أغلب الموظفين في المؤسسات تجاه بعضهم البعض، وتجاه الزبائن والمزودين، وتجاه المنتجات والخدمات المقدمة، وتجاه المؤسسة والمجتمع المحلي، وتجاه كل شيء تقريباً (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011)، وتعتبر "الثقافة التنظيمية عن مجموعة من القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتميزها عن غيرها من المنظمات داخل المجتمع الواحد" أما ثقافة التميز فتركز على إرضاء متلقي الخدمة، والعمليات الفعالة، وقياس المخرجات الصحيحة، والتحسين المستمر، والقيادة الملهمة، والشفافية والثقة، والتمكين والمساءلة (آل مزروع، 2010، ص 28).

لخص آل مزروع ثقافة التميز بأنها "الرؤية المشتركة للقيادة والعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات تقود سلوكهم في المنظمة نحو ممارسات تميزها عن غيرها من المنظمات .

وتشمل ثقافة التميز مجموعة من القيم والتوجهات الأساسية من بينها , (Porter & Tanner, 2012 : p6)

- القيادة، يشكل سلوك قيادة المنظمة مؤثراً أساسياً في قيمها وموجهاً استراتيجياً لها والقيادة الرشيدة تستجيب لتوقعات واحتياجات الزبائن، وتعزز قوة المنظمة والعاملين بها وتوفر الموارد اللازمة لتحقيق التميز.
- التركيز على الزبائن، الزبائن هم الحكم الذي يقيم جودة المنتج أو السلعة، ويمكن تحقيق ولائهم وكسب اهتمامهم بمنتجات المنظمات من خلال فهم احتياجاتهم الحالية، وتوقع احتياجاتهم

- المستقبلية وتلبيتها، أن صوت الزبون ووجهة نظره عامل أساسي في تصميم الخدمة أو المنتج في المنظمات التي تتمتع بثقافة التميز .
- **الترابط بين استراتيجية المنظمة وخططها**، تمتاز ثقافة التميز بالتركيز على تكامل استراتيجية المنظمة وخططها، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على نتائج برامج الجودة فيها .
 - **التركيز على الأفراد**، المنظمة الناجحة هي التي تعزز ثقافة التعلم وتنمي مهارات العاملين فيها، وتحفزهم على الإبداع ، أن الطاقة الكامنة بعمال المنظمة وموظفيها هي افضل ما يمكن أن تحظي به اذا ما وفرت لهم القوة والثقة.
 - **تطوير العلاقة التشاركية مع جميع الأطراف**، على المنظمات تطوير رؤية بعيدة الأمد بالشراكة مع العاملين بها، والمستفيدين من خدماتها، ومنتجاتها، وحتى الموردين ومزوديهما الخارجيين.
 - **إدارة العمليات وفق مبدأ الاعتماد على الحقائق**، فالعمليات هي المحرك الذي تستخدمه المنظمات لتحقيق القيمة المؤسسية المتوقعة، تركز ثقافة التميز على تصميم العمليات لتحقيق متطلبات الزبائن، وفق مبدأ الإدارة بالاستناد إلى الحقائق والبيانات، والتحسين المستمر، بالاستناد إلى التغذية الراجعة من الزبائن، وتقييم العمليات حسب قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن .
 - **التركيز على النتائج**، تهتم ثقافة التميز بخلق قيمة مضافة لكل من لهم علاقة، بمن فيهم الزبائن، الموظفون، الموردون، المزودون الخارجيون، وحتى المجتمع .إن تحقيق التوازن بين ذوي العلاقة أمر حساس ومهم للوصول إلى نجاح المنظمات .
 - **المسؤولية المجتمعية**، السلوك الأخلاقي والمواطنة الحسنة، والشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع، أمور في غاية الأهمية في ثقافة التميز، وعوامل حاسمة على المدى البعيد في تعزيز الثقة بالمنظمة .

2.1.4 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء

يمكننا تلخيص العلاقة بين الجودة الشاملة والتميز على أنها علاقة تكاملية، كما أن التميز نتيجة حتمية لتبني فلسفة وقواعد الجودة الشاملة، إذ إن تبني مفاهيم وأسس الجودة الشاملة سيؤدي بالضرورة إلى التميز في الأداء، حيث إن الاهتمام بالزبائن وتلبية توقعاتهم، والتركيز على تحسين العمليات، والنتائج، وتبني نظم وقائية وعلاجية مستمرة، ستؤدي بالتأكيد إلى التفوق على الآخرين والتميز عليهم (Ionică, et al. 2010).

يؤكد خبير الجودة (Arthur D-Little) أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على القدرة التنافسية للشركات، وتؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في مستوى الأداء ودرجة التميز) بدر، 2009، ص(68، وفي السياق نفسه، يؤكد" (Porter & Tanner,2012) أن تحقيق المنظمات للتميز هو جوهر إدارة الجودة الشاملة."

2.1.5 نماذج التميز العالمية

بات من المسلم به أن نماذج التميز العالمية قدمت فوائد للمنظمات تتعلق بتعزيز جودة خدماتها، ورصد الفجوات ومواطن الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والتدخلات التنظيمية اللازمة لتحسين الأداء، باستخدام أدوات التقييم الذاتي التي تسمح للمنظمات بقياس معايير محددة توفر لها نتائج مقارنة وتجارب عالمية مثلى تسهل عمليات التحول المؤسسي نحو التميز (Uys,2004) (Eygelaar & ويرى (غانم،2012) أن نموذج التميز يستخدم لمساعدة المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها من تحقيق نتائج متميزة، وتشكل أساساً لتقييم وتقويم أداء المؤسسات.

ومن أبرز نماذج التميز العالمية:

2.1.5.1 النموذج الياباني للتميز: Deming:

أسس اتحاد علماء ومهندسي اليابان (JUSE) النموذج الياباني للتميز عام 1951 بهدف تشجيع التطوير المستمر لمراقبة الجودة في اليابان، وأطلق الاتحاد على النموذج Deming تكريماً لمجهودات الدكتور ويليام إدوارد ديمينج، التي ساهمت في تحسين جودة المنتجات اليابانية وتعزيز قدرتها التنافسية، وعين Ishikawa أول رئيس للجائزة، وكان نموذج ديمينج النموذج الأول عالمياً للتميز (JUSE,2015) ، ويتكون النموذج الياباني للتميز من مجموعات تشمل معايير رئيسية وهي :

التوجيه، والدعم، والتنفيذ، والنتائج. (Porter & Tanner,2012)

النتائج	التنفيذ	الدعم	التوجيه

الشكل 2.1: (Porter & Tanner,2012 ,p201)

- التوجيه: يعتمد النموذج الياباني على "السياسات" في توجيه المنظمة على نحو يربط سياسات الجودة وسياسات ضبط الجودة بإدارة أعمال المنظمة بشكل شمولي، إذ تحدد المنظمة استهدافات محددة، وتضع مقاييس للأولويات، وتصمم منهجيات وإجراءات العمل اللازمة لتحقيق

السياسات، وتوضح العلاقة بين السياسة طويلة الأمد، والخطط قصيرة الأمد، وتحدد القيادة التنفيذية والإدارية اللازمة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق سياستها .

• **الدعم** : تشمل هذه المجموعة معايير فرعية أساسية لدعم تنفيذ سياسة المنظمة وهي :

-**التنظيم** : يستهدف معيار التنظيم تطوير هياكل تنظيمية للمنظمات تلبي احتياجات الجودة، وتوضح الصلاحيات والمسؤوليات وتتسق بين الوحدات الإدارية المتداخلة، كما يستهدف تنظيم العمل من خلال تشكيل فرق ولجان عمل لتنفيذ النشاطات والفعاليات المطلوبة، وتحدد الشركاء الخارجيين وشكل العلاقة معهم .

-**المعلومات**: يستهدف هذا المعيار إدارة المعلومات من خلال وضع عمليات ملائمة لجمعها وتحسين آليات التواصل الداخلي والخارجي، وتعزيز استخدام التحليل الإحصائي كتقنية لتحليل البيانات، وتبني وسائل ملائمة لحفظ المعلومات واسترجاعها، ومعالجتها واستخدامها .

-**المواصفات المعيارية**: يستهدف هذا المعيار وضع نظام ملائم للمواصفات المعيارية، يحدد إجراءات إنشاء وتعديل وإلغاء مواصفات ومعايير العمل، ويوضح مضامينها ومحتواها، ويضع آليات لضمان الالتزام بها والاستفادة منها، مع توفير تقنيات لتطويرها بشكل منهجي تراكمي .

-**تنمية الموارد البشرية** : يستهدف هذا المعيار وضع خطط للتدريب والتنمية وقياس أثرها، لخلق حالة من الوعي لمفهوم الجودة، واستيعاب عمليات مراقبة الجودة وإدارة وظائف المنظمات، دعم وتحفيز التطوير الذاتي، زيادة فهم واستخدام المناهج والمفاهيم الإحصائية، دعم تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية في المؤسسات الشريكة.

• **التنفيذ:** تشمل هذه المجموعة معايير فرعية أساسية لضمان تنفيذ أعمال المنظمات لتحقيق سياساتها وهي:

• **أنشطة ضمان الجودة:** يستهدف هذا المعيار تشخيص أنشطة ضمان الجودة، وتحليل تكنولوجيا العمل الجديدة، وتحليل المنتجات المستحدثة، وتصميم أنشطة لمراجعة وتطوير الجودة، ووضع إجراءات لضبطها، وتحديد آليات التفتيش ومراجعة وتقييم الجودة، وتحديد مراكز مسؤولية ضمان الجودة، ووضع إجراءات لضمان الموثوقية وسلامة المنتجات، تراعي حماية البيئة .

• **الصيانة ومراقبة الجودة:** يستهدف هذا المعيار تحديد طرق وعناصر الرقابة على الجودة، وتحديد مقاييس الجودة، ووضع نظم عمل تشغيلية لتسليم المنتج وإدارة التكلفة والجودة، وتوضح طبيعة العلاقة بين نظام ضمان الجودة، والنظم التشغيلية الأخرى في المنظمة .

• **تحسين الأنشطة:** يستهدف معيار تحسين الأنشطة تطوير منهجيات وطرق العمل مع مراعاة معالجة المشاكل الرئيسية وألويات العمل، باستخدام نتائج التحليل الإحصائي، ونتائج تقييم الجودة .

• **النتائج:** تعتمد النتائج على وضع طرق لقياس ودراسة التأثيرات الملموسة الناجمة عن نشاطات وأعمال المنظمات بما فيها نتائج الجودة، والتكلفة، والربحية، المؤثرات البيئية، وتسعى لرصد الآثار غير الملموسة، ووضع طرق لاستيعابها، كما تقيس رضا الزبائن والموظفين، وتدرس تأثير أعمالها على المجتمع المحلي والدولي.

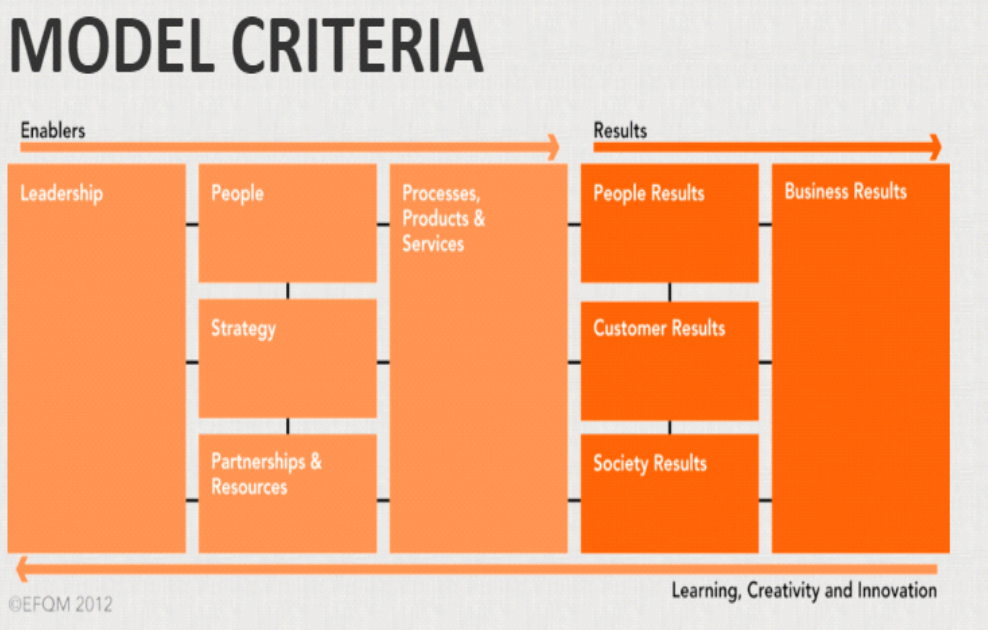
• **الخطط المستقبلية:** يستهدف هذا المعيار تطوير خطط تستجيب للتغيرات البيئية المحيطة، وتراعي متطلبات الزبائن المتوقعة، وتعالج المشاكل، وتراعي العلاقة بين الرؤية المستقبلية

للمنظمة، وأهدافها طويلة الأمد وفلسفتها الإدارية، وتتضمن استدامة أنشطة مراقبة الجودة في المنظمات.

2.1.5.2 نموذج التميز الأوروبي (EFQM,2016): Excellence Model (EFQM)

يعتبر نموذج التميز الأوروبي النموذج الأحدث لإدارة التميز وأنشئ على أثر اجتماع 14 من قيادة الأعمال التجارية الأوروبية في 15/09/1988، وقعت فيه ورقة تفاهم لتشكيل نموذج يزيد من قدرة الشركات الأوروبية على التنافس، ونتيجة لهذا الاجتماع أسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في 1989، عندما أعلنت 67 شركة أوروبية اشتراكها في وثيقة السياسات الخاصة بنموذج التميز الأوروبي. عمدت المؤسسة إلى تشكيل فريق من الخبراء لتطوير النموذج ووضع إطار شامل لتقييم المنظمات بغض النظر عن حجمها والقطاع الذي تعمل به، وذلك لاستخدامه في جائزة الجودة الأوروبية "European Quality Award" عام 1992، ومنذ ذلك الحين وحتى الآن يستخدم نموذج التميز الأوروبي بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية، ودعم التنمية المستدامة للاقتصاد الأوروبي .

يعتمد نموذج التميز الأوروبي على 9 معايير، خمسة أطلق عليها اسم الممكنات (القيادة، السياسات والاستراتيجية، الأفراد، العلاقات والموردون، العمليات)، وأربعة معايير للنتائج (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال)، تغطي الممكنات ما تعمل المنظمة وكيف تفعل ذلك، وتعرض النتائج ما تحقق المنظمة، وذلك للوصول إلى " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج".



شكل 2.2 : معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM, 2012)

تبدأ رحلة تطبيق النموذج الأوروبي من ورشة عمل ليوم واحد، بهدف التعريف بالنموذج وكيفية تطبيقه، وتمكين المشاركين من إجراء التقييم الذاتي Self-Assessment، والذي يحدد 3 خطط تحسين في المرحلة الأولى، يتم تنفيذ من موظفي المنظمة نفسها، وفي المرحلة الثانية يقوم مدقق خارجي مستقل بفحص نتائج تنفيذ خطط التحسين ويقدم تغذية راجعة للمنظمة شاملة نقاط قوتها الرئيسية، والفرص المتاحة للتحسين .

فوائد التقييم الذاتي من منظور التميز الأوروبي (EFQM, 2012) :

- تنشيط القوى العاملة.
- تركيز المنظمة على الأهداف المشتركة.
- تقييم أداء مؤسستك في مواجهة المنافسة.
- موازنة الموارد مع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بك.
- تحقيق النتائج من الطراز العالمي .

معيار الأفراد من منظور النموذج الأوروبي للتميز EFQM

يشكل معيار الأفراد ما نسبته 20% من نتائج إمكانات النموذج الأوروبي، كما وله انعكاس في النتائج تحت اسم نتائج الأفراد.

ويتكون معيار الأفراد بالنموذج الأوروبي من المعايير الفرعية الآتية (EFQM, 2012)

- تخطيط وإدارة وتنمية الموارد البشرية .
- تحديد الموارد البشرية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل متواصل.
- إشراك وتمكين الموارد البشرية في العمل.
- الاتصال والحوار بين المنظمة والموارد البشرية.
- مكافأة الأفراد والاهتمام بجهودهم وإنجازاتهم وتقديرها.

2.1.5.3 نموذج التميز الأمريكي (Baldrige: (Baldrige Foundation, 2015)

تأسس برنامج بالدريج للتميز في الأداء 20/08/1987 ، وفق القانون الأمريكي لتحسين الأداء رقم(100/107)، وأطلق على البرنامج " جائزة مالكم بالدريج "نسبة إلى وزير الخارجية الأمريكي "مالكم بريدج"، وتم تغيير اسم الجائزة لاحقاً لتصبح برنامج بالدريج لتمييز الأداء، انسجاماً مع التطورات المتعلقة بمجال الجودة والتميز، وذلك لتحسين قدرة الشركات الأمريكية على منافسة الشركات الآسيوية في الأسواق العالمية، وقد تطورت الجائزة لتشمل المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية في (NIST, 2010). 2006

تشير الدراسات إلى أن الحصول على جائزة بالدريج "Baldrige Award" قد يستغرق من 5-10 سنوات من العمل والالتزام بثقافة داعمة للتعلم والتحسين المستمر. (Schulinkamp, 2013)

يركز النموذج الأمريكي للتميز على ثلاث ادوار رئيسة لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات :

(Porter & Tanner, 2012)

- المساعدة في تحسين اداء المنظمات، وقدراتها ونتائجها.
- تعزيز التواصل والاستفادة من الممارسات الإدارية الفضلى بين المنظمات الأمريكية من مختلف الأنواع.
- كأداة عمل تعزز فهم ممارسات إدارة الأداء، وإدارة الفرص وإدارة المعرفة في المنظمات.

معايير النموذج الأمريكي للتميز:

يعتمد النموذج الأمريكي للتميز على 7 معايير رئيسة وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، التركيز على العمليات، النتائج (Ionică, et al.2010) ، والتي طورت بهدف رفع مستوى معايير جودة الأداء، وتوفير أداة علمية تسهل على المنظمات عمليات التخطيط والتدريب والتقييم الذاتي، فضلاً عن تعزيز التواصل بين المنظمات للاستفادة من التجارب المثلى المرتبطة بعناصر الأداء المتميز (الطائي، قدادوة، 2010) .

جدول 2.3: معايير النموذج الأمريكي للتميز. (Porter & Tanner, 2012)

عدد النقاط	المعايير
120	المعيار الأول القيادة
85	المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي
85	المعيار الثالث : التركيز على الزبائن
90	المعيار الرابع : إدارة المعرفة (المعلومات والتحليل)
85	المعيار الخامس : التركيز على الموارد البشرية (معيار الأفراد)
85	المعيار السادس : التركيز على العمليات (معيار العمليات)
450	المعيار السابع : نتائج الأعمال
1000	المجموع

المعيار الأول القيادة: يفحص هذا المعيار القيادة التنظيمية والمسؤولية المجتمعية بهدف التعرف على كيفية تشكيل ونشر القيم التنظيمية في المنظمة من قبل قيادتها، وكيف تؤثر توجهاتهم على أدائها، ومدى تأثير قراراتهم في تحقق توازن في احتياجات زبائنهم وأصحاب المصالح، وهل توفر قيادة المنظمة بيئة تنظيمية تعزز الابداع والابتكار، وبيئة عمل تخضع للقوانين وتعزز السلوك الاخلاقي، وكيف تعالج العوامل الرئيسية المؤثرة في أدائها بما فيها المساءلة الإدارية والمالية، وحماية حقوق اصحاب المصالح، وكيف تقيم المنظمات أدائها بشكل عام وكيف تتعامل مع نتائج التقييم وهل تستجيب لها، وأخيراً كيف تقيم المنظمة قيادتها العليا؟ أما المسؤولية المجتمعية فتعبر عن العمل لضمان تأثير ايجابي على المجتمع نتيجة لخدمات التي تقدمها المنظمة (Porter & Tanner,2012).

المعيار الثاني التخطيط الاستراتيجي : يفحص هذا المعيار الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، بما فيها الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، وأهدافها، ومدى انسجامها مع بعضها البعض، كما يقيم مدى التزام المنظمة بتنفيذ خطتها الاستراتيجية وهل تعتبرها دليلاً تسترشد به عند اتخاذ القرارات الادارية، وهل تقيم المنظمة خطتها باستمرار ومدى قدرتها على وضع أهداف دقيقة بحيث قابلة للتحقيق؟ وينقسم هذا المعيار إلى المعايير الفرعية الآتية: الرؤية والرسالة، الإستراتيجية، الربط مع الأهداف الوطنية.

المعيار الثالث التركيز على الزبائن: يفحص هذا المعيار أنظمة جمع معلومات الزبائن، المتعلقة بتوقعاتهم ومتطلباتهم بهدف الحفاظ عليهم وتعزيز القدرة التنافسية لديها، وهل تتبنى المنظمة منهجية لتحليل العوامل المؤثرة في رضى زبائنهم؟ هل تسعى للبحث عن فرص جديدة تطوير وتحسين العلاقة مع زبائنهم؟

وينقسم هذا المعيار إلى معيارين فرعيين الأول معرفة الزبائن، والذي يستهدف تكوين فهم تفصيلي واضح للزبائن ومتطلباتهم، والثاني علاقة ذوي المصلحة ورضاهم وأي الموردين وكل من تشتري

منهم المنظمة خدمة، ويستهدف هذا المعيار بناء علاقات إيجابية مع الموردين بهدف زيادة ولائهم وتحسين خدماتهم (Porter & Tanner,2012)

المعيار الخامس إدارة المعرفة : يفحص هذا المعيار مدى فهم المنظمات للعناصر الرئيسية لإدارة المعرفة، ومدى قدرتها على إدارة موجوداتها الفكرية وتوثيقها والإحتفاظ بها، بالإضافة إلى فحص مدى وجود إستراتيجية لتطوير القيمة المعرفية المتوفرة في المنظمة، وهل تقييم المنظمة فاعليتها في إنتاج المعرفة والإستثمارها، ونشرها، وإستخدامها من خلال أنظمة تسهل الوصول للمعلومة وتتيح الوقت اللازم للتبادل المعرفي والفكري بين موظفيها، وينقسم هذا المعيار إلى معيارين فرعيين :عمليات المعرفة، الأثر المعرفي(كايزن،2011).

المعيار السادس التركيز على الموارد البشرية) الأفراد :(يفحص هذا المعيار سياسة المنظمة تجاه العاملين فيها من حيث أنظمة التوظيف والاستقطاب والتعيين، ومدى ملائمة السياسات وفعاليتها في توفير الموارد البشرية الملائمة في الوقت والمكان المناسب، بالإضافة إلى فحص مدى ملائمة سياسات التعويض والحوافز، أنظمة إدارة أداء الموظفين والتغذية الراجعة عن مخرجاتهم أنشطتهم وأثرها في تحقيق أهداف المنظمة، وينظر في مدى فعالية أنظمة التعويضات، وفرص التقدم الوظيفي وينقسم هذا المعيار إلى ثلاث معايير وهي :أنظمة العمل، تعلم الموظفين والتحفيز، رفاهية الموظف ورضاه (كايزن،2011) و.(Porter & Tanner,2012)

المعيار السادس إدارة العمليات: يفحص هذا المعيار العوامل الرئيسة لإدارة العمليات بما فيها تحديد المنتج أو الخدمة الرئيسة التي تقدمها المنظمة، وصف دقيق لكيفية إدارة الأعمال، هل تتبنى المنظمة سياسة مراجعة وتقييم العمليات، لتطوير وتحسين الخدمات وتقديم قيمة مضافة للزبائن بكفاءة وفعالية، وهل تطور المنظمة مقاييس ومؤشرات قياس الأداء لتوفر تغذية راجعة ونتائج يمكن الإستعانة بها للبحث عن فرص تحسين وتطوير والحد من المخاطر، كما ويقوم العمليات المساندة

وقدرة المنظمة على تحديد إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والعمل على تلبيتها، وابتكار طرق جديدة لإيصال الخدمة لتحقيق أعلى مستويات من رضى الزبائن (Porter & Tanner,2012)

المعيار السابع النتائج: يتعامل هذا المعيار مع النتائج بما فيها نتائج التركيز على الزبائن ورضاهم، ونتائج الخدمات والمنتجات وفق مؤشرات قياس خاصة بالخدمة أو المنتج، والنتائج المالية والأداء المالي، وإدارة المصاريف بكفاءة وفعالية ونتائج الموارد البشرية بما فيها الرفاه الوظيفي وتنمية الموارد البشرية وإدارة الأداء الوظيفي، ونتائج الحوكمة والمسؤولية المجتمعية والمساءلة المالية والسلوك الأخلاقي والامتثال لأحكام القانون، ونتائج خاصة بأصحاب المصالح، ونتائج العمليات الرئيسية والعمليات المساندة، وصولاً الى نتائج تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة & (Porter & Tanner,2012).

ويوضح الشكل 2.4 المعايير الرئيسية للنموذج الأمريكي

ق			

شكل 2.3 : نموذج مالكم بالدريج (Ionică, et al,2010)

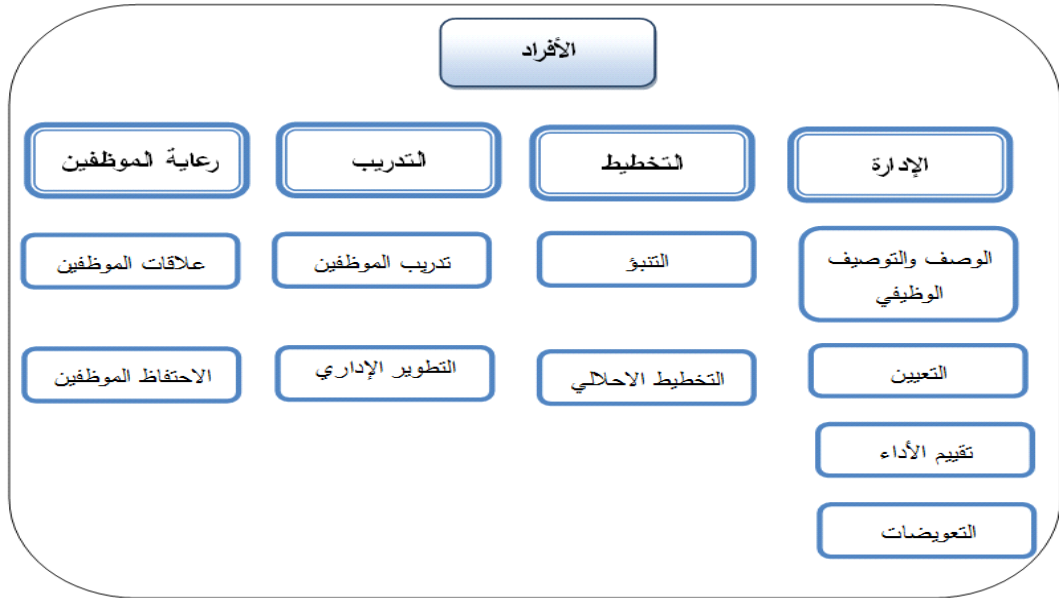
فوائد التقويم الذاتي من منظور النموذج الأمريكي (NIST, 2010) :

- تحديد فرص النجاح المتاحة لتحسين الأداء.
- إطلاق مبادرات تغيير أو تنشيط المبادرات الحالية للتغيير.
- تفعيل القوة العاملة وتنشيطها.
- تقويم أداء المؤسسات لتمكينها من مواجهة المنافسة.
- موازنة موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تحقيق نتائج على مستوى عالمي.

معايير الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز :

يتكون معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز من أربع معايير فرعية وهي: الإدارة، التخطيط،

التدريب والتطوير الإداري، ورعاية الموظفين كما هو موضح بالشكل التالي :



شكل 2.4: معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011)

2.1.5.4 نماذج التميز العربية:

• برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (EGEC,2014)

تأسس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في 1997 ، كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم، وقد ساهم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز خلال السنوات الماضية بإحداث نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، من خلال تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والوظيفي والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر لأدائها وخدماتها.

• مركز الملك عبد الله الثاني للتميز (KACE,2014)

تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في كانون الثاني 2006، بموجب نظام رقم (6) لسنة 2006، وذلك لنشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة بما يتفق والنماذج العالمية للتميز، وتوفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس أداء الجهات الحكومية والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية وتعزيز التنافس الإيجابي فيما بينها، وقياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية استناداً لمعايير ومتطلبات الجائزة.

• جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع (pal-awards,2017)

أسست جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع عام 2007 ، بهدف تعزيز روح المبادرة والمساهمة في استدامة الإبداع وإطلاق القدرات الكامنة لأبناء الشعب الفلسطيني واستهدفت الفئات الآتية. 1 : فئة المؤسسات المتميزة . 2 فئة المشروع المتميز . 3. فئة التميز لذوي الاحتياجات الخاصة . 4 . بالإضافة إلى تكريم شخصيات دولية .

2.1.6 بطاقة الأداء المتوازن

طُورت بطاقة الأداء المتوازن عام 1992 على يد البروفيسور روبرت كابلان في جامعة هارفرد بمساعدة المستشار ديفيد نورتون، كنظام قياس للأداء، يُمكن الشركات من قياس الأصول غير الكمية التي لا يمكن قياسها باستخدام قياسات مالية، كالموارد البشرية، المعلومات والثقافة، بالإضافة إلى المقاييس المالية التي عادة ما تكون على شكل نتائج مالية تاريخية سابقة أي نتائج صحيحة في توقيت متأخر (سليط، 2012).

يقصد بلفظة " التوازن "إحداث تكافؤ بين الأهداف طويلة الأمد والأهداف قصيرة الأمد للمنظمات التي عادة ما ينشغل المدراء في تنفيذها على حساب الأهداف طويلة الأمد (Vukomanovic & Radujkovic, 2011)، وحققت المنظمات التي تبنت بطاقة الأداء المتوازن نتائج سريعة بعد أربع سنوات من نشر النموذج، والجدير بالذكر أن كابلان، ونورتون استفادا من التجربة العملية لهذه المنظمات التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كأداء اتصال ونظام لإدارة استراتيجيتها، ومن هنا انتشرت بطاقة الأداء المتوازن عالمياً كأداة رئيسة لتنفيذ الاستراتيجيات، وفي العام 1996 لخص العالمان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تعلمها في كتاب The Balance Scorecard ، ومنذ ذلك الوقت باتت بطاقة الأداء المتوازن واسعة الانتشار، وتم اعتبارها واحدة من أكثر 75 فكرة أثرت في القرن العشرين (سليط، 2012).

2.1.6.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

وصف Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن في دراستهما المعروفة باسم (Putting the Balanced Scorecard to Work) بأنها انعكاس لرسالة ورؤية المؤسسة، ونظرة مستقبلية تعنون مواطن النجاح الحالية والمستقبلية للمؤسسة، تضع مؤشرات لإدارة وتحسين الإنجاز، تدمج المقاييس

الداخلية والخارجية، وتبقي المنظمة مركزة على عوامل نجاح استراتيجيتها (Kaplan & Norton, 2004).

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من مواجهة المعوقات التي تحد من قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها ألا وهي (5%): من المستخدمين فقط يفهمون الاستراتيجية، (25%) فقط من المديرين لديهم ارتباط غريزي بالاستراتيجية، (85%) من فرق التنفيذ تقضي أقل من ساعة واحدة كل شهر تناقش فيها الاستراتيجية، (40%) من المنظمات فقط تربط موازنها بالاستراتيجية (Vukomanovic & Radujkovic, 2011)، كما عرفها باول نيفين بأنها إطار عمل متكامل لترجمة الاستراتيجية إلى فعل من خلال ربط قياسات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية، مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد المالي (Niven, 2011)

2.1.6.2 بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس :

توفر بطاقة الأداء المتوازن مقاييس محددة للعناصر الأساسية المطلوب إنجازها لتحقيق الاستراتيجية، كما تدفع المدراء إلى العمل على التركيز على المقاييس الحرجة (Kaplan & Norton, 1992) وذلك من خلال تطبيق عمليات متابعة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية باستخدام مؤشرات القياس محددة مسبقاً، أعدت وفق أربع جهات نظر لقياس أداء المنظمة تعرف باسم مناظير بطاقة الأداء المتوازن. (Cronje, & Vermaak 2004)

• منظور الزبون Customer Perspective

يرتكز هذا المنظور إلى تحديد زبائن المنظمة والمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، وفهم معمق لهم، وتطوير آليات لزيادة القيمة المضافة لزبائن المنظمة من خلال تنظيم لقاءات معهم أو إجراء مسوحات توزيع استبانات لفهم احتياجاتهم والاستجابة لها. (Kaplan & Norton, 1993)

• منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspectives

يرتكز هذا المنظور إلى تحديد العمليات الداخلية المهمة التي على المنظمة العمل على تحسينها بشكل مستمر بهدف زيادة إنتاجية الموارد البشرية وتعظيم استخدام الأصول الرأسمالية وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لتوقعات العملاء، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تحسن فرص المنظمة في الديمومة والاستدامة، في ظل المتغيرات البيئية المحيطة (سليط، 2012).

• منظور التعلم والنمو Learn And Growth Perspective

يرتكز هذا المنظور إلى جاهزية رأس المال البشري للعمل على تنفيذ رؤية المنظمة بعيدة الأمد Human Capital Readiness من خلال تنمية مهارات الموارد البشرية، وتوفير المعرفة والمعلومات اللازمة لتمكينهم من إنجاز المهام الموكلة لهم (Kaplan & Norton, 2000) بالإضافة إلى توحيد اتجاهاتهم نحو تحقيق استراتيجية المنظمة، بعد ترجمتها إلى خطط تشغيلية واضحة ومحددة المهام والمسؤوليات، وتوعية الموظفين لأثر مخرجاتهم في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إضافة إلى ربط المكافآت والحوافز بنتائج الأداء والأثر المترتب على تحقيق الأهداف بدلا من التحفيز المرتبط بالأنشطة قصيرة الأمد (سليط، 2012).

• القياسات المالية: يرتكز هذا البعد إلى فحص ثلاثة مقاييس رئيسة تهم مالكي المنظمات وهي : العائد من الاستثمار، التدفق المالي وعلاقته بالنتائج قصيرة الأمد، والمؤشرات المالية المراد تحقيقها ومدى دقة التوقعات ودرجة الموثوقية بها واثرها المالي على المنظمة (Kaplan & Norton, 2005).

جدول: 2.4 مناظير بطاقة الأداء المتوازن بشكلها الأولي (Cronje, & Vermaak 2004).

مقياس الأداء	الاستفسارات التي يجب أن تسألها المنظمة
المالي	ما هو هدفنا المالي؟ هل تحسن أداءنا المالي؟
الزبون	من هو الزبون الذي نرغب في خدمته؟ وكيف يمكن أن نفوز به؟ هل يدرك الزبائن أننا نقدم لهم خدمات مضافة؟
الإجراءات الداخلية	هل تم تحسين إجراءات العمل الأساسية على نحو يمكننا من تقديم قيمة مضافة لزبائننا؟ أي من إجراءات العمل الداخلية حساسة نحو تقديم قيمة مضافة لزبائننا؟
التعلم والنمو	هل تحافظ المؤسسة على قدرتها على التغيير والتطور؟

2.1.6.3 بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة الاستراتيجي :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة الخطة الاستراتيجية إلى أفعال (Kaplen& Norton, 2004) وهي لتوحيد اتجاه أعمال المنظمة نحو تحقيق استراتيجيتها بشكل فعال وذلك لما لها دور في إزالة معوقات تنفيذ الاستراتيجية الآتية:

- معوقات الرؤية: معظم العاملين لا يفهمون الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، كما انهم يعملون وفق هيكل تنظيمي لا يعكس برامج الاستراتيجية مما يعزز من استمرارهم في تنفيذ أعمالهم كما اعتادوا عليها بعيدا عن أهداف المنظمة، %76 من الموارد البشرية في المنظمات غير مرتبطين باستراتيجية المنظمات التي يعملون بها. (Kaplen& Norton, 2005)

• **معوقات الأفراد:** يربط نظام الحوافز بالأداء وتقدم المكافآت لمن ينجزون استهدافات مالية قصيرة المدى، الأمر الذي يحد من تفكير الأذكىاء في التركيز على إنجاز الأعمال المالية قصيرة الأمد على حساب خلق قيمة مضافة طويلة الأجل (سليط، 2012)، 90% من الموظفين أشاروا إلى أن الحوافز غير مرتبطة بتحقيق إنجازات على مستوى الاستراتيجية (Kaplen & Norton, 2005).

• **معوقات الموارد 60% :** من المنظمات لا تربط موازناتها المالية مع استراتيجيتها، وإنما تنفق على العمليات التشغيلية الاعتيادية المرتبطة باستهدافات قصيرة الأمد (Kaplen & Norton, 2005).

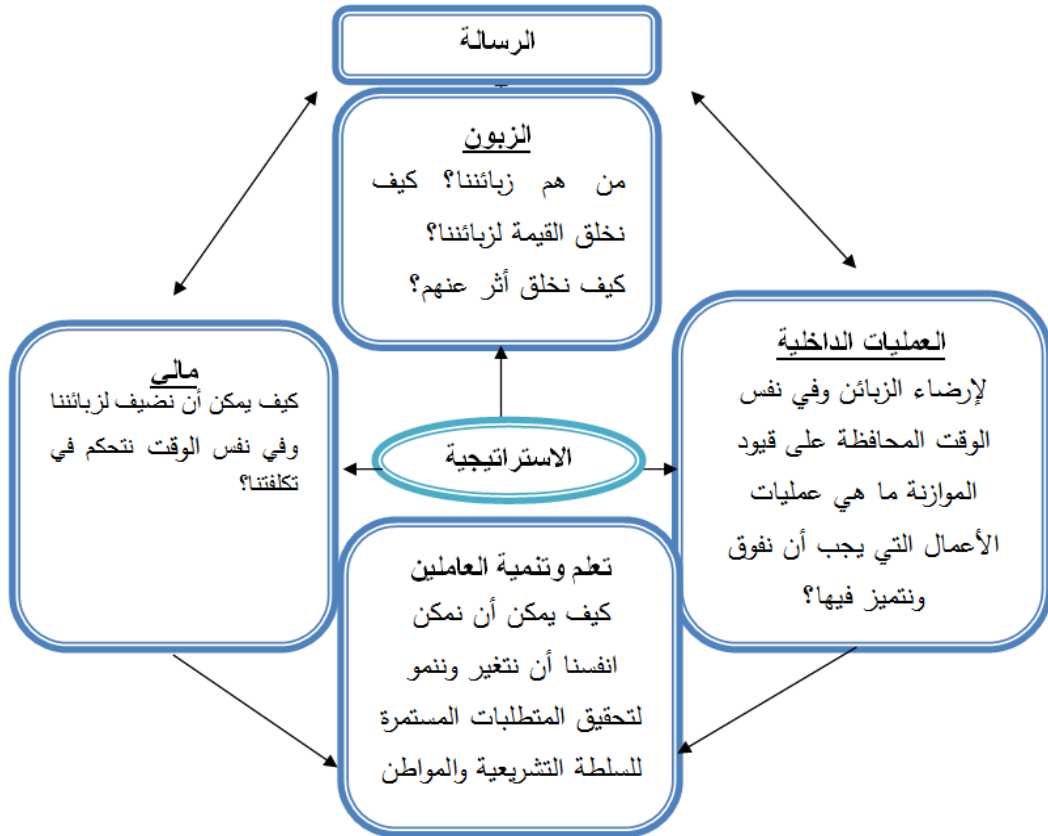
• **معوقات الإدارة :** يركز المدراء على تنفيذ أعمال متابعة وإشراف على العمليات اليومية المرتبطة بالموازنة بدلا من العمل على توحيد جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (سليط، 2012)، 50% من المدراء أشاروا إلى أنهم لا يناقشون الاستراتيجية (Kaplen & Norton, 2005).

2.1.6.4 بطاقة الأداء المتوازن كأداة اتصال:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إخبار تزيد من فهم العاملين في المنظمة لاستراتيجيتها وتمنحهم فرصة لمناقشة المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، كما أن نشر نتائجها في المنظمة يوفر معرفة ضمنية تعزز من قدرة العاملين على تحسين نتائجهم والتعلم من أخطائهم، والتنبؤ بالمسار الأصح لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية (سليط، 2012)، حيث توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات اللازمة لمنفذي الأعمال في المنظمة لتعزز فهمهم لخطط وأولويات العمل، الأمر الذي يقلل من المشاكل، ويزيد من سرعه الاستجابة ويطور قدرتهم على استيعاب شريحة أوسع من الزبائن وابتكار سلع وخدمات جديدة. (Kaplen & Norton, 2004)

2.1.6.5 بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام

طورت بطاقة الأداء المتوازن لتناسب القطاع العام والمنظمات غير الربحية، التي تسعى إلى تقديم خدمات عامة للمجتمع، استجابة إلى ضغوط دافعي الضرائب التي دفعت إلى إعادة تشكيل المؤسسات العامة وزيادة المساءلة عليها (Cronje, & Vermaak 2004)، حيث تم وضع رسالة المنظمة في قمة هيكل بطاقة الأداء المتوازن المعدل، على أن تركز الرسالة على تحقيق متطلبات المواطنين المستهدفين بخدمات المنظمة بأفضل طريقة وذلك من خلال تحديد الأعمال التي على المنظمة التميز فيها لإرضاء عملائها وإضافة قيمة مضافة لهم مع الالتزام بالمخصصات المالية المقررة من السلطات التشريعية، في ظل بيئة عمل محفزة للتعلم، بمعنى آخر تحقيق توازن بين خدمة المواطنين والمسؤولية المالية في مناخ عمل يتسم بالانضباط والنظام (سليط، 2012).



شكل 2.6: نموذج بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام والمؤسسات غير الربحية, Niven,

(2011, p32)

تحديات وقضايا يجب أن تؤخذ بالحسبان عند تبني بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي :
(سليط، 2012)

- صعوبة قياس النتائج المتأثرة بمتغيرات واسعة النطاق مثل (توفير تأمين صحي للأطفال الفقراء)، وذلك لخصوصية مخرجات منظمات القطاع العام والتي يمكن اعتبارها نتائج طويلة الأمد، وبالتالي على المنظمة خلق أنظمة قياس أداء ذات تركيبة معقدة لقياس النتائج التي كانت توصف بأنها غير قابلة للقياس.
- التخوف من استخدام نتائج القياس لمعاقبة العاملين في المنظمة على الأداء السيء، وخاصة في الحالات التي لا تسير فيها الأمور وفق المخطط.
- صعوبة صياغة رسالة منظمات القطاع العام، على نحو قابل للقياس، وذلك لتعدد التوجهات والافتقار إلى الموضوع في تحديد الغاية الأساسية من وجود المنظمات العامة.
- صعوبة فهم عامة الشعب للنتائج السلبية، وبالتالي زياده التهديدات المتعلقة بتفريغ النتائج من مضمونها واستغلالها كدليل على عجز وعدم كفاءة الحكومة خاصة في حالة الأهداف طويلة الأمد.
- عزوف الحكومات عن الاستثمار طويل الأجل الذي تحصد نتائجها عقب انتهاء ولايتها القانونية، خوفا من تتصل الحكومة اللاحقة من تحمل المسؤولية ونسب الأخطاء للحكومة السابقة في حال الأداء السيء.
- عدم شعور موظفي القطاع العام بالحاجة للتغيير كما هو الحال لدى موظفي القطاع الخاص الذين يدركون أن التغيير ضرورة ملحة لبقاء المنظمة ولاستمرارها.

• معوقات فنية، تتمثل بعدم كفاية الأجهزة والمعدات التقنية في مؤسسات القطاع العام، الأمر الذي يعيق استخدام برمجيات بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي صعوبة وبطء جمع البيانات وتحليل النتائج .

• عدم توافر الأعداد الكافية من المحللين والأفراد ذوي الخبرة العملية في تحليل سير العمل وإن كانت لديهم المهارة والخبرة اللازمة لإنجاز المهام والمسؤوليات الخاصة بطبيعة عملهم فإنهم يفتقرون إلى الخبرة في استخدام أدوات القياس وتحليل النتائج لتطوير آليات العمل وخلق قيمة مضافة بالمقارنة مع موظفي القطاع الخاص.

• غياب الحافز المادي للتغيير في القطاع الحكومي في ظل القيود المالية المتعلقة ببندود صرف الموازنات المقررة من المجلس النيابي .

2.1.7 الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهدافها، وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة كما يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف توضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في المعايير الفرعية لمعيار الأفراد في النموذج الأمريكي للتميز الإدارة (الوصف الوظيفي، التوصيف، التعيين، تقييم الأداء، الحوافز)، التخطيط (التنبؤ، التخطيط الإحلالي)، التدريب والتطوير المؤسسي، رعاية الموظفين (العلاقات بين الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين).

ويقصد بالموارد البشرية قوة العمل في المنظمة، وهم أهم عنصر من عناصر الإنتاج والتي تجعل عناصر الإنتاج ذات معنى وفائدة وأكثر فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف المنظمة (الكلادة، 2011) .

2.1.7.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال (القحطاني، 2015، ص 23).

كما عرفها (Armstrong, 2012) بأنها السياسات والممارسات التي تغطي عمليات إدارة الأفراد، وتنميتهم في المنظمة، وعرفها جودة بأنها نشاط يتم بموجب الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أهدافها، وترغبهم في البقاء، وتحفزهم ليبدلون أكبر قدر ممكن من الطاقات والجهود لتحقيق إستراتيجيتها (جودة، 2010).

2.1.7.3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

أهداف إدارة الموارد البشرية ترتبط بالمجتمع، وبالمنظمة، حيث أن المجتمع يهدف إلى المحافظة على التوازن بين فرص العمل المتاحة والموارد البشرية القادرة على تلبية متطلبات هذه الفرصة، تمكين افراد المجتمع من الحصول على افضل الفرص المتاحة والملائمة لامكانياتهم، استثمار طاقات أفراد المجتمع بعدالة، صيانة الموارد البشرية، توفير بيئة ومناخ تنظيمي حاضن للتطور الاجتماعي والثقافي، أما الأهداف على مستوى المنظمات فهي: حصول المنظمة على الموارد البشرية كفؤة، تحقيق الاستفادة القصوى من جهودهم، تعزيز رغبتهم في العمل، توفير فرص التقدم الوظيفي، توفير بيئة عمل تزيد من الانتاجية، الحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة والابقاء عليهم، الحفاظ على علاقات الموظفين لزيادة الشعور العام بالانتماء للمنظمة، العدالة في المكافآت والعقوبات، وتوفير نظام صحي يعزز الشعور العام بالأمان (القحطاني، 2015).

2.1.7.1 الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

تؤكد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن تحقيق الجودة يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد في المنظمة، بأن الجودة مسؤولية الجميع، ولا يمكن أن تتحقق دون ترابط وتشابك أجزاء المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة، بأقل جهد ووقت ممكن من خلال التركيز على التحسين المستمر، وتجنب أي نشاط أو تكلفة لا تعود على المنظمة بقيمة.

كما وخلصت دراسة (wickramasinghe, 2012) الاستكشافية لأثر الجودة الشاملة على إدارة

الموارد البشرية من حيث الممارسات الإدارية إلى النتائج الآتية كما موضح في الجدول:2.5

جدول 2.5: تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية (wickramasinghe, 2012)

تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية
أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر تركيزاً على الموارد البشرية.
زادت مشاركة إدارة الموارد البشرية في صناعة القرارات الاستراتيجية في المنظمات.
زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقديم الاستشارات .
شاغلوا وظيفة إدارة الموارد البشرية متخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية.
تتبنى المنظمات اللامركزية في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

2.1.8 وظائف إدارة الموارد البشرية

2.1.8.1 تخطيط الموارد البشرية:

تمثل عملية التخطيط حلقة الوصل بين الاستراتيجية العامة للمنظمة وإدارة الموارد البشرية (جودة، 2010)، إذ إنها محاولة لتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة تغطي فترة التخطيط (الكلادة، 2011)، وهي عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى امكانية تلبية هذه الإحتياجات في المكان والوقت المناسب، وذلك لتمكين المنظمة من تنفيذ وظائفها بكفاءة وفعالية (القيوتي، 2010)، تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية بإعداد خطة

موارد بشرية تتواءم مع متطلبات التطبيق الفعال للخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بالإضافة الى جداول الإحلال الوظيفي والتي يقصد بها تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة التي المخطط لها، ويتم هذا التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق بالغياب والإجازات والإعارات، والترك الدائم المتعلق بالفصل والاستقالة والترقية والنقل والعجز والإصابة والوفاة والتقاعد (الضمور، 2008).

لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

مساعدة المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وبالتالي التخلص من الفائض وسد الفجوات، المساهمة بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين من حيث النقل والترقيات (الكلادة، 2011)، بالإضافة الى تهيئة المنظمة لمجابهة أثر التحديات والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، دليل استرشادي يربط ويوجه عمليات إدارة الموارد البشرية بأهداف المنظمة، يساعد المنظمة على تعظيم استخدامها لمواردها البشرية كافة (الدره والصباغ، 2008).

ويرى الباحث أن عملية التخطيط للموارد البشرية نشاط لا بد منه تقوم المنظمة بموجبه بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية من حيث أعدادها ونوعياتها اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتنفيذ أنشطتها وأعمالها المستقبلية مع مراعاة أثر التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

2.1.8.2 إدارة الموارد البشرية (الأفراد)

2.1.8.2.1 الوصف والتوصيف الوظيفي.

تبدأ عملية إدارة الأفراد من الوصف والتوصيف الوظيفي، ويعرف الوصف الوظيفي بأنه وصف مكتوب لمهام ومسؤوليات الوظائف الواجب تنفيذها بالمنظمة، والتي على اثرها يتم تحديد الأجور

والرواتب (Renckly,2010)، وأكد القحطاني على أن التوصيف الوظيفي يجب أن يتضمن الأعمال والمهام والواجبات الرئيسية والثانوية والملاحم البيئية التي يؤدي بها العمل) القحطاني، (2015) أما التوصيف الوظيفي فهو: مواصفات شاغل الوظيفة والتي تشمل المستوى التعليمي والخبرات والمهارات والقدرات المطلوبة بالإضافة الى الخصائص الشخصية المطلوب توافرها مثل المظهر العام وقوة الملاحظة وسرعة البديهة وغيرها (رضوان،2013).

ونستنتج مما سبق ان الوصف الوظيفي موثّق ومعلوم للموظفين، وذلك لخلق فهم مشترك ومرجعية متفق عليها بين الموظف والمسؤول عنه لتكون بمثابة عقد ملزم للموظفين وأداة لتقييم أدائهم.

أهمية الوصف والتوصيف الوظيفي:

تعتبر عملية هيكلة الأعمال الحجر الأساس لعمليات إدارة الموارد البشرية، ويعود ذلك لكون مخرجات هذه العملية - الوصف والتوصيف الوظيفي- توفر معلومات تفصيلية حول الجوانب الوظيفية وما على شاغليها من مهام ومسؤوليات، يمكن الاستناد إليها لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، بما فيها التخطيط للموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تدريب الموارد البشرية، تقييم الأداء، الإحلال الوظيفي، وحتى تقييم الوظيفة التي على أساسه توضع الأجور والرواتب، ويشمل الوصف الوظيفي جميع المهام والمسؤوليات والواجبات التي يجب ان ينفذها الموظف، اما الوصف الوظيفي فيحدد مواصفات شاغل الوظيفة من حيث المؤهلات العلمية، الخبرة العملية، المهارة، والقدرة (Renckly, 2011)

2.1.8.2.2 التعيين:

عملية تصميم وتطوير لإجراءات وبرامج التوظيف بهدف إختيار الموظفين الأكثر كفاءة ممن جرى استقطابهم وذلك لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة (Renckly, 2011)، وتتم عمليات التعيين

بناء على نتائج تخطيط الموارد البشرية ووفق الوصف والتوصيف الوظيفي وعادة ما تقوم المنظمات بعملية استباقية لعملية التعيين تعرف بالاستقطاب وذلك بهدف جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وبالتالي زيادة فرص المنظمة في النجاح باختيار المرشحين الأكثر كفاءة وملاءمة للعمل، ويعتبر الاستقطاب الداخلي من الاستراتيجيات المهمة في تحقيق التميز المؤسسي من منظور نموذج التميز الأمريكي الذي يرى فيه وسيلة لتحفيز الموظفين، وتوفير فرص التقدم الوظيفي، وبالتالي ترفع معنويات الموظفين وتزيد من ولائهم للمنظمة (فلسطين، دليل التميز، 2011)، ومن جهة أخرى اخذ على الاستقطاب الداخلي مجموعة من السلبيات ابرزها حرمان المنظمة من أساليب وأفكار جديدة قد يأتي بها موظفين من خارج بيئة العمل الحالي، نتيجة لحصر عمليات المفاضلة بمن هم داخل المنظمة (درة والصباغ، 2008).

2.1.8.2.3 التعويضات والحوافز :

التعويضات والحوافز متطلبات أساسية لا بد من توفيرها اذ يربط الموظف بين ما يتقاضاه وبين ما ينجزه من أعمال (القيروتي، 2010)، ومن هنا تلجأ المنظمات إلى تبني نظام تعويضات وحوافز من اجل جذب أفضل العناصر البشرية، والحفاظ عليهم، ودفعهم نحو الإبداع والابتكار وصولاً إلى أعلى مستويات الأداء (درة والصباغ، 2008)، وتعرف الحوافز بأنها أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعاً (الكلادة، 2010) واهتم النموذج الأمريكي للتميز بمكافأة الأفراد بما ينسجم مع الفروق المرتبطة بالأداء، تقديراً لجهودهم وإنجازاتهم وذلك لزيادة الولاء والشعور بالانتماء للمنظمة، وتنويع أنواع الحوافز لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية وذلك لإشباع حاجات الأفراد وزيادة شعورهم بالفخر بالوظيفة التي يؤديونها (كايزن، 2011).

2.1.8.2.4 تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين في المنظمة خلال فترة معينة، بهدف التحقق من أن سلوكيات الموظفين واداءه لواجباته تصب في تحقيق أهداف المنظمة (جودة،2010) وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية مشتركة يشترك بها المدير والموظف لتحديد ما اذا كانت النتائج المرغوبة قد تحققت ام لا (عمار،2011)، حيث يرتبط أداء المنظمات بنتائج أداء الأفراد وفرق العمل، اذ أن تحقيق نتائج افضل للمنظمات يتم من خلال زيادة فهم الموظفين لدورهم في تنفيذ الأهداف المخطط لها، وإيقائهم مركزين على تنفيذ أنشطتهم بشكل صحيح وذلك من خلال رفع وعيهم إلى اثر مخرجاتهم القصيرة والطويلة الأمد في تحقيق استراتيجية المنظمة على المدى البعيد (Armstrong,2012)، ويؤكد الكلالدة على ان تقييم الاداء عملية للحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتعميم أداء العامل لعمله، وتقييم سلوكه وكفاءته بعمله، وتساهم في تحديد الأنماط السلوكية الواجب اتباعها، والتعرف على نواحي الضعف أو القصور الواجب معالجتها مما يساعد الموظف على النهوض بالواجبات والمسؤوليات المنوطة إليه حاضراً أو مستقبلاً (الكلالدة،2011).

2.1.8.3 التدريب والتطوير الإداري

يعرف التدريب بأنه جهد منظم ضمن إطار برامجي يهدف الى تطوير وزيادة معلومات الموظفين لتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة المنشودة (الكلالدة،2011) وتعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية على أنه" تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسة للموارد البشرية بما فيها المعارف والمهارات والاتجاهات، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية (ASTD)

(2016)، ويختلف التدريب عن التنمية من حيث المستوى الإداري المستهدف من عملية التحسين، إذ يستهدف التدريب العاملين بينما تستهدف التنمية المديرين، كما وتهدف عملية التنمية إلى رفع مستوى المعرفة لدى المديرين لتحقيق منفعة على المدى البعيد بينما تعالج عملية التدريب نقاط الضعف والمشاكل المتعلقة بالعمل على المدى القصير (درة والصباغ، 2008، ص302)، ويمكننا ملاحظة أهمية التخطيط المسبق لعملية التدريب والتنمية، لما لها أثر في تغيير سلوكيات وتوجهات الموارد البشرية بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة .

2.1.8.4 رعاية الموظفين

تساهم برامج رعاية العاملين في تحسين ظروف العمل وزيادة رفاهية الموظفين وتعزيز شعورهم بالأمان، مما يحفزهم على الإبداع والابتكار ويزيد من إنتاجيتهم ويحسن مساهمتهم في تنفيذ أهداف المنظمة، ويفحص معيار رعاية الموظفين من منظور نموذج التميز الأمريكي استراتيجية المنظمة في تعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وتقييم أسلوب المنظمة في تحديد احتياجات موظفيها، وسياساتها في تلبية تلك الاحتياجات (فلسطين، دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011)، ومن هنا على المنظمات التعرف إلى احتياجات موظفيها والدوافع الحقيقية وراء سلوكهم، والسعي لإشباع احتياجاتهم (القبروتي، 2010).

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية

دراسة جابر (2015) بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية العليا في الوزارات الفلسطينية ومؤسسات القطاع الحكومي، حيث وزع الباحث (173) استبانة واسترد منها (127) ، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: واقع الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (3.252) بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، العمر . وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

دراسة حداد وجودة (2015) بعنوان: مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من منظور العاملين فيها ومتلقي الخدمة، حيث هدفت الدراسة إلى بيان مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، وقياس اثر ثقافة التميز في مستوى رضا متلقي الخدمة وفق معايير النقييم المعتمدة بجائزة الملك

عبد الله كمتغير وسيط، حيث تم توزيع (952) واسترجاع (712) وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط ثقافة التميز بلغ (4.08)، بينما بلغ رضا متلقي الخدمة (3.45)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لثقافة التميز في المؤسسات الحاصلة على الجائزة .

دراسة التميمي (2012) بعنوان: العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني. نفذت هذه الدراسة في المقر العام لديوان الرقابة المالية والإدارية في مدينة رام الله، مجتمع الدراسة تكون من جميع موظفي المستويات الإدارية العليا والوسطى في الديوان، بهدف التعرف إلى مدى تطبيق ديوان الرقابة لمعايير إمكانات نموذج التميز الأوروبي، والتعرف إلى مستوى أداء المؤسسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود توجهات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاور الأداء المؤسسي في الديوان، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق عناصر إمكانات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي لدى الديوان.

دراسة خصاونة وآخرون (2012) بعنوان: التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الأعمال (منحى نظمي). نفذت الدراسة في ربيع 2012، واستخدمت المنهج التاريخي التحليلي والاستقصاء بهدف عرض مفاهيم التميز وكشف الممارسات التنظيمية المختلفة التي تساعد في دعم وتحفيز التميز لدى العاملين، وبناء اطار يتضمن اهم المتغيرات التي تعمل بشكل متناسق ومنظم في ضوء مزيج من التناغم والتفاعل وضمن أساليب إدارية كفؤة . وقد توصلت إلى النتائج الآتية التميز نشاط حيوي وديناميكي سريع التجدد والاستمرارية، التميز يعني تحقيق الأفضلية على الآخرين في الأداء، يتأثر التميز بالممارسات أو العوامل النفسية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية التي تعمل بشكل

متناسق ومتفاعل ضمن اطار المنهج التنظيمي لتحقيق التميز وسهولة تحقيق التميز في حال توافر الإدارات الكفوة التي تستند إلى تطبيق الممارسات الإدارية الملائمة.

دراسة السامرائي (2012) بعنوان: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة في تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : أن 90% من أفراد العينة يرون أن إدارة المصنع تعتقد أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية احتياجات الزبائن، 77% منهم يعتقدون أن تقديم الخدمة بعد البيع احدى الوسائل المهمة في كسب ولاء الزبون، 92% منهم يرون انه يتم إشراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير وتحسين المنتجات.

دراسة حريق (2010) بعنوان: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب، هدفت إلى توضيح مفهوم التدريب، وأنواعه، ومراحله، وأهميته وأهدافه، توضيح الفرق بين الجودة والجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، وشرح استراتيجيات التنافس وبيان العلاقة بين المنافسة والجودة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتوضيح الجانب النظري من الدراسة والمنهج التحليلي لدراسة الجانب التطبيقي لواقع التدريب في المؤسسة الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ابرزها مسؤولية التدريب لا تعني المدير فقط وإنما المتدرب نفسه، لا يعتبر المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، لأن التدريب في المؤسسات يحدث عند التوظيف أو الترقية.

دراسة آل مزروع (2010) بعنوان: بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية-الرياض، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في الأداء في المنظمات، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن).

دراسة بدر (2009) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في غزة، حيث هدفت إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، والتعرف إلى مقاييس الأداء الذي تتبعه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (80) شخصاً من العاملين في الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية وتم استرداد (72) استبانة بنسبة (90%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من المؤسسات الأجنبية العاملة في قطاع غزة، بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة جاء بدرجات مختلفة، أعلاها التركيز على الزبائن والمستفيدين من خدمات المؤسسات، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

دراسة الضمور (2008) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، وتكون

مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة . وبلغ عدد أفراد البحث (166) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة المدهون والبطنجي (2008) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-غزة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات ومدى استخدامها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديدًا ملاءمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل المركز، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما خلصت الدراسة إلى النتائج والتوصيات الآتية :درجة ممارسة إدارة مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات للتخطيط الاستراتيجي (73.6%) وتستخدم إدارة المركز بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها في التخطيط الاستراتيجي بدرجة.(78.4%)

دراسة التميمي (2007) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء -جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في الأداء في المنظمات، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ

القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن).

دراسة العكروش (2006) بعنوان : مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق معيار الأفراد بمعايير الأربعة (الإدارة، التخطيط والتدريب والتطوير، رعاية رفاه العاملين) في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، واستخدمت أسلوب الإحصاء الوصفي، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من موظفي المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر والسلطات المستقلة في الجائزة والبالغ عددها (29) مؤسسة، ووزعت (283) استبانة وتم استرداد (240) استبانة، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية : وجود تفاوت بين المؤسسات المشاركة في الجائزة، تأثرت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للأداء المؤسسي بعد تطبيق معيار الأفراد، وكان لها اثر كبير في بعد العمليات والزبائن والنمو.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة Suarez, & et al (2016) بعنوان *The role of strategic planning in excellence management systems* : هدفت إلى التعرف إلى دور عملية التخطيط الاستراتيجي في برامج التميز، والعلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونتائج أعمال المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون النموذج الأوروبي للتميز EFQM وجمعت البيانات من 225 شركة إسبانية، شاركت في جائزة التميز الأوروبية وأجرت عملية التقييم الذاتي، وتوصلت الدراسة إلى أن التزام قيادة الشركات والعاملين فيها بالجودة يجب أن يكون فعالاً من خلال إشراكهم في تخطيط وتنفيذ

العمليات الرئيسية، وتوفير الموارد اللازمة، وتوثيق العلاقات مع الموردين والشركاء، كما أشارت إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتحقق بالتكامل مع عمليات التخطيط الاستراتيجي وممارساته .

دراسة (2015) Saleh & Hasan بعنوان *Evaluating Impacts and Role of TQM Practices on Organization Performance of Public Sector in Iraqi Government*، وهدفت إلى تقييم اثر ودور فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الحكومية الخدمية في العراق، مع التركيز على معيار الأفراد، ومعيار العمليات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على المدراء العامون ومدراء الدوائر في 19 مؤسسة حكومية تابعة لوزارة الحكم المحلي والأشغال العامة، في العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، ومعيار العمليات وأداء المنظمات.

دراسة (2013) Vukomanovic & Radujkovic بعنوان *The balanced scorecard and EFQM working together in a performance management framework in construction industry* وهدفت إلى التعرف إلى نموذج دمج بطاقة الأداء المتوازن والنموذج الأوروبي للتميز معتمداً على نقاط قوة كلتا الأداتين، وطبق النموذج في شركات تعمل في قطاع الصناعات والتشييد، وتوصلت الدراسة إلى أن الدمج بين بطاقة الأداء المتوازن وEFQM يوفر نموذجاً متكاملًا يعالج أوجه القصور في كل أداة على حدة، ويعزز قدرة الشركات على موازنة استراتيجيتها مع البيئة التنافسية المحيطة، ويوفر مؤشرات قياس أداء موضوعية، ويزيد قدرتها على تحديد الممارسات الفضلى.

دراسة (2012) Wichramasinghe بعنوان *Influence of total quality management practices – An exploratory study* وهدفت إلى عرض التغيرات التي طرأت على الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية ووظائفها وممارساتها نتيجة تطبيق الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة في سيريلانكا، توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر تركيزاً على قضايا الموارد البشرية، وأصبحت وظائف إدارة الموارد البشرية أكثر تكاملاً مع احتياجات العمل، وزاد ارتباطها بعمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات، وزاد دورها في تقديم استشارات، وأصبح موظفوها أكثر تخصصاً في مجال إدارة الموارد البشرية، وأصبحت أنشطتها لا مركزية .

دراسة (2012) Schulingkamp بعنوان *Study of Malcom Baldrige Health Care Criteria Effectiveness and Organizational performance*، هدفت إلى التعرف إلى أثر تطبيق معايير جائزة Malcolm Baldrige للتميز في الأداء الخاصة بالقطاع الصحي الأمريكي، على فعالية أداء مؤسسات الرعاية الصحية، إذ إن القطاع الصحي في الولايات المتحدة له نتائج اقتصادية واجتماعية كبيرة وإن تحسين كفاءته وفعاليتته سيكون له أثر مهم في الولايات المتحدة، وهدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة بين مؤسسات شاركت في جائزة مالكم بالدريج مع مثيلاتها في المنطقة الجغرافية نفسها لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين تطبيق معايير جائزة مالكم بالدريج للتميز في القطاع الصحي وأداء مؤسسات الرعاية الصحية، وأجرت الدراسة مقارنة بين (34) مستشفى طبقت معايير الجائزة، و153 مستشفى لم تطبق النموذج، وتوصلت الدراسة إلى أن المستشفيات التي طبقت نموذج (HCPE) كان إنجازها أعلى من التي لم تطبقه.

دراسة (2010) Haffer & Kristensn بعنوان *People management as indicator of business excellence: the Polish and Danish perspectives* وهدفت إلى استعراض أهمية إدارة الموارد البشرية كمؤشر أساسي من مؤشرات تميز الأداء المؤسسي، بالاعتماد على نتائج دراسات سابقة نفذت في بولندا (2004-2005) والدنمارك (1999-2005) كما استخدمت نموذج التميز الأوروبي EFQM كأداة دراسة، وحللت البيانات، لغرض إجراء المقارنة بين شركات الدولتين، وخلصت إلى أن انخفاض نتائج الشركات البولندية بالمقارنة مع الدنماركية، بالرغم من أن نتائج قياس مؤشرات الشركات البولندية تحسن عقب انضمامها إلى الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى أن الشركات البولندية تلحق بشكل منتظم وملموس بالشركات الدنماركية في مجال الموارد البشرية، كما أن أكبر تحدٍ تواجهه الشركات البولندية والدنماركية هو زيادة فعالية وإنتاجية مواردها البشرية، من خلال تبني نظم إدارية تخصصية كافية .

دراسة IONICĂ وآخرون (2010) بعنوان *TQM and Business Excellence* :، دراسة وصفية هدفت إلى مناقشة موضوع التميز، وإبراز الروابط بينه وبين إدارة الجودة الشاملة ووصف مراحل تطور الجودة من مرحلة التفتيش وحتى إدارة الجودة الشاملة، وعرضت الدراسة بعض وجهات النظر في تعريف التميز ومتابعة تطور إدارة الجودة الشاملة في رومانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي الشرط الذي لا غنى عنه لأي منظمة تسعى للوصول إلى التميز، وأن الوصول إلى مستويات تنظيمية أعلى تتحقق من خلال تبني عمليات التحسين المستمر.

دراسة (2005) Norton and Kaplan بعنوان *Creating the Office of Strategy Management*، وهدفت إلى عرض نتائج دراسة المنظمات التي نجحت في إنجاز استراتيجياتها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وعلاقة نجاحها بإنشاء وحدة متخصصة لإدارة ومتابعة عمليات

تنفيذ الأهداف الاستراتيجية باسم "Office of Strategy Management" والتي تعمل على تطوير بطاقة أداء متوازن خاصة بالمنظمة وتقيس الأخطاء، وتوظف الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية وتعد الموازنات والتقارير وتراجع الأداء بشكل دوري لضمان إنجاز الاستراتيجية.

دراسة (2004) Eygelaar & Uys بعنوان "The application of the excellence model to enhance health service delivery and performance excellence in a state department. SA Journal of Human Resource Management"، تفحص هذه الدراسة مدى ملاءمة تطبيق نموذج التميز الأفريقي للخدمات العامة في تطوير استراتيجية تحسين أداء القطاع الصحي، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العامة التي طبقت نموذج التميز الأفريقي أجرت عمليات تقييم ذاتي، مكنتها من تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد مجالات التدخل للتحسين والتطوير وباستخدام أطر علمية مجربة عالمياً، كما واستندت المؤسسات إلى معايير التميز لتقييم وضعها الحالي، إلا أن تحقيق التميز في القطاع الصحي لا يزال تحدياً كبيراً لم يتحقق بعد.

دراسة (2004) Norton and Kaplan بعنوان "Measuring the strategic readiness of intangible assets"، تعرض الدراسة مشكلة صياغة الاستراتيجيات، وعدم القدرة على تنفيذها، وكيفية استثمار مهارات الموظفين وتكنولوجيا العمل ونظم المعلومات وقيادات المنظمة وثقافتها لتنفيذ استراتيجيتها، كما توفر أدوات لقياس مدى الالتزام بالأهداف الاستراتيجية باستخدام أدوات بطاقة الأداء المتوازن، و مدى استخدام الأصول غير الملموسة في عمليات الإنتاج وتوفير قيمة مضافة للزبائن، إذ إن المنظمات التي تقيس مدى إسهام أصولها غير الملموسة في تنفيذ استراتيجيتها يمكنها تحديد التدخلات الأنسب لتحسين طرق تنفيذ الاستراتيجية مثال ذلك التركيز على إكساب العاملين في الأنشطة الأكثر تأثيراً في مسار تنفيذ الاستراتيجية المهارات اللازمة بدلاً

من هدر طاقة المؤسسة في تدريب جميع العاملين فيها دون استثناء، بالإضافة إلى استثمار تكنولوجيا العمل ونظم المعلومات بالشكل الأنسب.

دراسة (2004) Cronje & Vermaak بعنوان *The Balanced Scorecard As a Potential Instrument for Supporting Planning and Improvement in Accounting Education*، هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن للإدارات المالية في شمال إفريقيا وأستراليا، كما أجرت مقارنة بين معايير ومقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، وبعد الزبون وبعد الإجراءات الداخلية والتعلم والتطوير)، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة لدعم التخطيط في المنظمات ولتحسين المساءلة في المؤسسات التعليمية.

دراسة (1996) Norton and Kaplan بعنوان *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*، عرضت هذه الدراسة العلاقة بين الأهداف طويلة الأمد وإعداد الموازنات، كما وركزت على ثلاث جوانب غير مالية تركز عليها بطاقة الأداء المتوازن ذات تأثير كبير في تنفيذ الاستراتيجيات يجب أن تؤخذ بالحسبان عند إعداد الموازنات وهي: علاقة المنظمة مع الزبائن، إجراءات العمل الداخلية الرئيسية، التعلم والنمو.

دراسة (1995) Norton and Kaplan بعنوان *Putting the Balanced Scorecard to Work*، والتي هدفت إلى توصيف بطاقة الأداء المتوازن، وما الذي يجعل بطاقة الأداء المتوازن بهذه القوة " أنها تحول الاستراتيجيات إلى عمليات مستمرة تنفذ من موظفين عاديين وليس فقط مدراء، وتستخدم للتواصل بين كافة المستويات الوظيفية في المنظمة، مما يساعد الموظفين على معرفة ما يجب أن ينفذوا من أعمال ولماذا، كما أن بطاقة الأداء المتوازن لا تتعامل مع الجوانب المالية لاستراتيجية

المنظمة بل هي تراها من ثلاثة أبعاد إضافية وهي منظور الزبائن، وإجراءات العمل الداخلية، وبعد التعلم والنمو .

2.2.3 التعقيب على الدراسات

تم عرض (24) دراسة سابقة أجريت في بيئات متنوعة محلية وعربية وأجنبية، أجريت في الفترة ما بين (1995-2016) وقد لوحظ الآتي:

- استعرضت مجموعة من الدراسات مفهوم التميز، ونماذج التميز العالمية والعربية، ومبادئ الجودة وإدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها، والعلاقة بينها وبين التمييز المؤسسي مثال ذلك دراسة) حداد وجودة، (2015، دراسة) التميمي، (2012) السامرائي، (2012)، آل مزروع، (2010)، بدر، (2009) عايش، (2008) التميمي، (2007) الخشالي، (Suarez, & et, 2007) (2016) al, (Schulingkamp, 2013) (Lawler,1994) ,
 - تم استعراض مجموعة من الدراسات موضوع الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، وعلاقتها بالتميز في الأداء، واثرتبني مبادئ الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية مثال ذلك) : زوزال، (2015) جابر، (2015) الخصاونة، وآخرون، (2012) الضمور، (2008) العكروش، (2007)، (Wickramasinghe,2012)، (Haffer & Kristensen, 2010)
 - استعرضت مجموعة من الدراسات موضوع بطاقة الأداء المتوازن، وفوائدها، ودورها في إنجاح تنفيذ الاستراتيجيات، وأهميتها كأداة تواصل، والعلاقة التكاملية بينها وبين نماذج التميز العالمية، مثال ذلك : المدهون والبلطيحي، (2008)
- Kaplan & Norton,2004))، Kaplan & Norton,2005))، Kaplan & Norton,1996))، Kaplan & Norton,1995)) (Cronje & Vermaak, 2004) . (Vukomanovic & Radujkovic, 2013) .

- من حيث المنهجية :استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، واستعانت بعضها بنماذج التميز ، وبطاقة الأداء المتوازن أدوات لجمع البيانات.
- من حيث متغيرات الدراسة :اعتمدت معظم الدراسات معايير نماذج التميز متغيرات الدراسة، وتخصص بعضها بمعيار الأفراد وفق احد النماذج العالمية للتميز، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات اعتمدت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متغيرات تابعة.
- من حيث النتائج:
- عكست الدراسات السابقة اهتماماً بالموارد البشرية، وإدارتها، وأثرها في تحقيق الجودة، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وعلاقتها في الأداء المؤسسي بشكل عام.
- توصلت بعض الدراسات إلى أن تبني نموذج يجمع بين نموذج تميز وبطاقة الأداء المتوازن، قد يحقق قيمة مضافة للمنظمات التي تسعى للتميز والتحسين المستمر.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تخصصت الدراسة بالموارد البشرية في مؤسسات السلطة الفلسطينية وفق معايير النموذج الأمريكي للتميز، وعلاقتها بالأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهي أداة إدارية حديثة تستخدم لترجمة الاستراتيجية إلى خطط عملية قابله للتنفيذ، وامتازت الدراسة بأنها الدراسة التطبيقية الوحيدة التي نفذت في الوزارات الفلسطينية واختصت بدراسة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء حيث يفتقر القطاع الحكومي في فلسطين الى مثل هذه الدراسة المبنيه على منهج علمي وصفي لتشخيص الحالة الفلسطينية من منظور موظفي القطاع العام الفلسطيني انفسهم حيث استعانت الباحثة ببيانات تم جمعها من موظفي الفئة الإشرافية العليا والوسطى في 5 وزارات خدماتية وهي:التربية والتعليم، الأشغال، والنقل والمواصلات، والداخلية، والاتصالات .

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استعانت الباحثة بالدراسات السابقة لتطوير الإطار النظري والمفاهيم العلمية والإدارية المرتبطة بالموضوع محل البحث.
- استعانت الباحثة بالدراسات السابقة لتحديد متغيرات الدراسة.
- استعانت الباحثة بالدراسات السابقة لاختيار منهج البحث المناسب لطبيعة الدراسة
- استعانت الباحثة بالدراسات السابقة لتطوير استبانة لجمع البيانات، خاصة في ما يخص بطاقة الأداء المتوازن.
- استعانت الباحثة بالمراجع المذكورة بالدراسات السابقة بهدف الوصول إلى جذور المفاهيم العلمية والمعلومات الأكثر حداثة .

الفصل الثالث :

الاطار المنهجي للدراسة

3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها، وتحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل (العدل، 2014).

3.3 أداة الدراسة

تبنّت الباحثة استبانة تقييم معيار الافراد وفق النموذج الامريكي للتميز والذي طورته شركة كايزن وراجعتها الوكالة الامريكية للتنمية الدولية، كما واستعانت الباحثة باستبانة (العكروش، 2007) لتطوير الجزء الثالث من استبانة الدراسة الحالية وذلك لقياس ابعاد بطاقة الاداء المتوازن، وتكونت الاسيانه من ثلاث أجزاء، الجزء الأول أعد لجمع البيانات العامة والتي تعبر عن الخصائص الديمغرافية للمبحوثين، مثل المؤهل العلمي والعمر والدرجة الادارية وعدد الدورات التي حصل عليها الموظف في مجال إدارة الجودة والتميز في الفترة الواقعة بين 2010-2016، بالإضافة الى سؤال لتحديد في أي وزارة يعمل الموظف، أما الجزء الثاني فهو مخصص لتقييم معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز وهي: الإدارة، التخطيط، التدريب والتطوير، ورعاية الموظفين بمجموع (50) سؤال موزعة على المعايير الفرعية المذكورة سابقاً، أما الجزء الثالث والأخير فقد خصص لجمع بيانات حول ابعاد بطاقة الاداء المتوازن الثلاث: العمليات الداخلية، الزبائن، التعلم والنمو، وتم استبعاد بعد المقاييس المالية وذلك لخصوصية الاجراءات المالية في المؤسسات الحكومية، حيث شملت الاستبانة (27) سؤال موزعة على الأبعاد الثلاث.

3.4 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في كل من وزارات التربية والتعليم، والداخلية والعمل، والأشغال، والاتصالات، والنقل والمواصلات، والبالغ عددهم (693) كما هو موضح في الجدول (1.3) : توزيع مجتمع الدراسة وأفراد عينة الدراسة حسب الوزارات والمسمى الوظيفي.

جدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة وأفراد عينة الدراسة حسب الوزارات والمسمى الوظيفي.

المجموع	رئيس قسم	مدير دائرة	رئيس وحدة	مدير عام	الوزارة / موظفي الفئة الإشرافية العليا والوسطى
194	136	48	2	8	وزارة التربية والتعليم
131	46	63	3	19	وزارة الداخلية
114	53	45	6	10	وزارة العمل
106	31	65	5	5	وزارة الأشغال
80	29	47	1	3	وزارة الاتصالات
68	20	34	6	8	وزارة النقل والمواصلات
693					المجموع الكلي

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

3.5 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (247) استمارة، يوضح الجدول (1.3) : توزيع أفراد عينة الدراسة والتي اعدت بحيث تكون عينة طبقية عشوائية نسبية، اذ قسم مجتمع الدراسة الى اربع اقسام ادارية، ومن ثم تم احتساب اوزان نسبية لكل وزارة لتحديد عدد الاستبانات التي يجب ان توزع في كل وزارت، وبناء عليه تم احتساب نسب موظفي الدرجات الادارية الاربع (مدير عام فأعلى، مدير

دائرة، رئيس وحدة، رئيس قسم)، لمعرفة عدد الاستبانات التي يجب ان توزع على كل درجة ادارية.

3.6 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن نسبة 7.5% للدبلوم المتوسط أو أقل، ونسبة 67.7% للبكالوريوس، ونسبة 22.9% للماجستير، ونسبة 2% للدكتوراه . ويبين متغير العمر أن نسبة 6% أقل من 30 سنة، ونسبة 54.7% من 31-40 سنة، ونسبة 28.4% من 41-50 سنة، ونسبة 10.9% أكبر من 50 سنة . ويبين متغير الدرجة الإدارية أن نسبة 6% مدير عام فأعلى، ونسبة 41.8% مدير دائرة، ونسبة 6% مدير وحدة، ونسبة 46.3% رئيس قسم . ويبين متغير عدد الدورات أن نسبة 40.3% لم يحصل على أي دورة، ونسبة 29.4% من دورة الى دورتين، ونسبة 10.4% من 3-4 دورات، ونسبة 19.9% خمس دورات فأكثر . ويبين متغير الوزارة التي يعمل بها الموظف أن نسبة 21.4% للتربية والتعليم، ونسبة 18.9% للداخلية، ونسبة 16.4% للعمل، ونسبة 18.4% للأشغال، ونسبة 13.9% للاتصالات، ونسبة 10.9% للمواصلات . ويبين متغير قيام الوزارة بتطبيق النموذج الأمريكي للتميز أن نسبة 37.8% بنعم، ونسبة 33.8% أجابت بلا، ونسبة 28.4% لا أعرف.

جدول (3.2-أ): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط أو أقل	15	7.5
	بكالوريوس	136	67.7
	ماجستير	46	22.9
	دكتوراه	4	2.0

جدول (3.2-ب) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	12	6.0
	من 31-40 سنة	110	54.7
	من 41-50 سنة	57	28.4
	أكبر من 50 سنة	22	10.9
الدرجة الإدارية	مدير عام فأعلى	12	6.0
	مدير دائرة	84	41.8
	مدير وحدة	12	6.0
	رئيس قسم	93	46.3
عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز في الفترة 2010-2016	لم يحصل على أي دورة	81	40.3
	من 1-2	59	29.4
	من 3-4 دورات	21	10.4
	5 دورات فأكثر	40	19.9
الوزارة التي يعمل بها الموظف	التربوية والتعليم	43	21.4
	الداخلية	38	18.9
	العمل	33	16.4
	الأشغال	37	18.4
	الاتصالات	28	13.9
	المواصلات	22	10.9

3.6.1 ملخص خصائص وسمات أفراد العينة:

يوضح الشكل 3.1 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تبين أن (92.5) من أفراد

العينة حاصلين على شهادات بكالوريوس فأعلى، من بينهم (2%) حملة شهادة الدكتوراه.

تبين أن (47.8%) من المبحوثين هم مدراء دوائر ووحدات، (6.0%) مدراء عامون فأعلى. تبين أن (40.3%) من المبحوثين لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز في الفترة بين 2010-2016 ، في حين حصل (19.9%) منهم على 5 دورات فأكثر في مجال إدارة الجودة والتميز.

3.7 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، من ناحية أخرى، تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجداول الآتية تبين ذلك:

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الموارد البشرية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.393**	0.000	8	0.542**	0.000	15	0.443**	0.000
2	0.491**	0.000	9	0.616**	0.000	16	0.378**	0.000
3	0.488**	0.000	10	0.665**	0.000	17	0.510**	0.000
4	0.548**	0.000	11	0.629**	0.000	18	0.546**	0.000
5	0.606**	0.000	12	0.663**	0.000	19	0.490**	0.000
6	0.469**	0.000	13	0.606**	0.000			
7	0.591**	0.000	14	0.485**	0.000			

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.4-أ): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط للموارد البشرية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.341**	0.000	24	0.382**	0.000	28	0.556**	0.000
2	0.581**	0.000	25	0.570**	0.000	29	0.585**	0.000
3	0.584**	0.000	26	0.488**	0.000	30	0.626**	0.000

جدول (3.4-ب): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط للموارد البشرية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
4	0.627**	0.000	27	0.591**	0.000			

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.5) :نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

التدريب والتطوير المؤسسي

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.636**	0.000	36	0.620**	0.000	41	0.638**	0.000
2	0.479**	0.000	37	0.510**	0.000	42	0.463**	0.000
3	0.529**	0.000	38	0.554*	0.000	43	0.533**	0.000
4	0.469**	0.000	39	0.546**	0.000			
5	0.455**	0.000	40	0.566**	0.000			

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.6) : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

رعاية الموظفين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.462**	0.000	47	0.597**	0.000	50	0.624**	0.000
2	0.521**	0.000	48	0.629**	0.000			
3	0.429**	0.000	49	0.589**	0.000			

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.7) : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

أداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.393**	0.000	60	0.542**	0.000	69	0.443**	0.000
2	0.491**	0.000	61	0.616**	0.000	70	0.378**	0.000
3	0.488**	0.000	62	0.665**	0.000	71	0.510**	0.000
4	0.548**	0.000	63	0.629**	0.000	72	0.546**	0.000
5	0.606**	0.000	64	0.663**	0.000	73	0.490**	0.000
6	0.469**	0.000	65	0.606**	0.000	74	0.250**	0.000
7	0.591**	0.000	66	0.485**	0.000	75	0.489**	0.000
8	0.341**	0.000	67	0.382**	0.000	76	0.556**	0.000
9	0.581**	0.000	68	0.570**	0.000			

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.8 ثبات الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لمعايير الأفراد في نموذج التميز الأمريكي (0.988)، والدرجة الكلية (0.929)، لأداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول الآتي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.8): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.936	الوصف الوظيفي والتوصيف
0.955	التعيين
0.960	التعويضات
0.968	الدرجة الكلية (إدارة الموارد البشرية)
0.964	التنبؤ
0.973	التخطيط الإحلالي
0.970	الدرجة الكلية (التخطيط للموارد البشرية)
0.970	تدريب الموظفين
0.940	التطوير الإداري
0.977	الدرجة الكلية (التدريب والتطوير المؤسسي)
0.951	العلاقات بين الموظفين
0.968	الاحتفاظ بالموظفين
0.974	الدرجة الكلية (رعاية الموظفين)
0.988	الدرجة الكلية (معايير الأفراد)
0.841	العمليات الداخلية
0.912	بعد الزبائن (متلقي الخدمة)
0.902	بعد التعلم والنمو
0.929	الدرجة الكلية (أداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد)

3.9 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عنها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (211): استبانة.

3.10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، بيانات الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وفق نموذج التميز الأمريكي وعلاقتها بأداء الوزارات الفلسطينية حسب بطاقة الأداء المتوازن " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات الآتية:

جدول (4.1) : درجات متوسط استجابة المبحوثين.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي (معياري الأفراد)	مدى متوسطها الحسابي الأداء
منخفضة	3.33 فأقل	2.33 فأقل
متوسطة	3.34-6.67	2.34-3.67
عالية	6.68 فأعلى	3.68 فأعلى

علماً أن درجات تقييم مؤشر معيار الأفراد تتراوح بين (0-10) ، وفق مفاتيح الإجابة التالية:

جدول (4.2): مفاتيح الإجابات ودلالات درجات المؤشر.

درجات المؤشرات	دلالة الدرجة
صفر	غير موجود.
من 1-2	ضعيف، عشوائي، غير واضح.
من 3-5	لا بأس، موجود ولكن غير مفصل، غير مطبق وليس محدث.
من 6-8	جيد موجود بوضوح وهناك إدراك لأهميته ويحدث باستمرار.
من 9-10	ممتاز مطبق بشكل فعال ومحدث ويستخدم بغرض التطوير.

في حين اعتمد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الأداء على المفاتيح التالية: مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، متدنية، متدنية جداً.

4.2 نتائج أسئلة الدراسة:

4.2.1 نتائج السؤال الرئيس ومناقشتها:

ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز وأدائها حسب بطاقة الاداء المتوازن؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحويل السؤال البحثي الى الفرضية الآتية

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين

درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي وأداء الوزارات

حسب بطاقة الاداء المتوازن؟

ولفحص الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج

الأمريكي للتميز في الوزارات الفلسطينية، من ثم احتسبت مستوى أداء الوزارات حسب بطاقة الاداء

المتوازن، وذلك تمهيدا لفحص هل يوجد علاقة ارتباطية بين الطرفين ام لا؟

ما درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز.

للإجابة عن السؤال البحثي السابق تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز في الوزارات الفلسطينية.

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز في الوزارات الفلسطينية.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التدريب والتطوير المؤسسي	3.5610	2.19378	متوسطة
2	الإدارة	3.4988	2.02950	متوسطة
3	التخطيط	3.3994	2.11420	متوسطة
4	رعاية الموظفين	2.7186	2.27609	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.3839	1.99311	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز في الوزارات الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) وانحراف معياري (2.029) وهذا يدل على أن تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال التدريب والتطوير المؤسسي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.56)، يليه مجال إدارة الموارد البشرية، يليه مجال التخطيط، يليه مجال رعاية الموظفين.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (جابر، 2015) التي توصلت إلى أن واقع الموارد البشرية في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة (متوسط) وأن اعتمدت الدراسة النموذج الأوروبي للتميز، كما وتتفق إلى حد ما مع دراسة العكروش من حيث ترتيب المعايير الفرعية

لمعيار الافراد اذ جاءت نتائج (العكروش،2006) بالترتيب التالي : المرتبة الاولى معيار الادارة، المرتبة الثانية التدريب والتطوير، يلها التخطيط وجاءت رعاية الموظفين في المرتبة الأخيرة، وستتم مناقشة هذه النتيجة بشكل تفصيلي لاحقا.

ما درجة أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز، ومناقشتها.

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي .

جدول (4.4) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	بعد الزبائن (متلقي الخدمة)	3.1463	0.70675	متوسطة
2	بعد العمليات الداخلية	3.0687	0.72682	متوسطة
3	بعد التعلم والنمو	2.9842	0.62868	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.0478	0.58624	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.04) وانحراف معياري (0.586) وهذا يدل على أن أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة متوسطة . وحصل بعد

الزبائن على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.14)، ويليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد التعلم والنمو.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد العمليات الداخلية .

جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها العمليات الداخلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات معقولة.	3.21	0.925	متوسطة
2	انخفضت نسبة الأخطاء في العمل.	3.17	0.825	متوسطة
3	زادت درجة الالتزام بالمعايير المعلنة لتقديم الخدمة.	3.14	0.922	متوسطة
4	انخفض الوقت المستغرق في تقديم الخدمة.	3.12	0.927	متوسطة
5	تجري الوزارة دراسات دورية لتبسيط الإجراءات.	3.08	0.951	متوسطة
6	انخفضت نسبة الهدر في الموارد المستخدمة.	3.07	1.022	متوسطة
7	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات وبأقل تكلفة ممكنة.	3.05	0.910	متوسطة
8	تستجيب الوزارة لشكاوى المواطنين من أول مرة.	3.03	0.943	متوسطة
9	تعالج الوزارة الخلل المسبب لشكوى المواطنين في وقت قصير	2.99	0.914	متوسطة
10	زادت مخصصات البحث والتطوير للخدمات المقدمة من الوزارة.	2.83	0.987	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.0687	0.72682	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العمليات الداخلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.06) والانحراف المعياري (0.726) وهذا يدل على أن بعد العمليات الداخلية جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (15.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة .وحصلت الفقرة "تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات معقولة" على أعلى متوسط حسابي (3.21)، وتليها فقرة "انخفضت نسبة الأخطاء في العمل" بمتوسط حسابي .(3.17) وحصلت الفقرة "زادت مخصصات البحث والتطوير للخدمات المقدمة من قبل الوزارة " على أقل متوسط حسابي (2.83)، يليها الفقرة "تعالج الوزارة الخلل المسبب لشكوى المواطنين في وقت قصير" بمتوسط حسابي(2.99) .

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد متلقي الخدمة .

جدول(4.6) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد متلقي الخدمة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	زادت نسبة رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة	3.19	0.880	متوسطة
2	تقدم الخدمات للمواطنين بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجاتهم.	3.19	0.845	متوسطة
3	انخفض عدد الزيارات المطلوبة من متلقي الخدمة للحصول على خدمة كاملة.	3.16	0.809	متوسطة
4	انخفض وقت الانتظار قبل الحصول على الخدمة.	3.15	0.811	متوسطة
5	انخفض عدد الشكاوى المقدمة من العملاء.	3.04	0.757	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.1463	0.70675	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد متلقي الخدمة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.14) وانحراف معياري (0.706) وهذا يدل على أن بعد متلقي الخدمة جاءت بدرجة متوسطة . كما وتشير النتائج في الجدول رقم (16.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة . وحصلت الفقرة " زادت نسبة

رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة" والفقرة "تقدم الخدمات للمواطنين بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجاتهم" على أعلى متوسط حسابي (3.19) ، وتليها فقرة "انخفضت عدد الزيارات المطلوبة من متلقي الخدمة للحصول على خدمة كاملة" بمتوسط حسابي (3.16). وحصلت الفقرة "انخفضت عدد الشكاوي المقدمة من العملاء" على أقل متوسط حسابي (3.04) ، يليها الفقرة "انخفض وقت الانتظار قبل الحصول على الخدمة" بمتوسط حسابي (3.15).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد التعلم والنمو .

جدول (4.7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التعلم والنمو

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتوفر في الوزارة عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية خاصة ومفيدة للعمل.	3.53	0.861	متوسطة
2	زاد استخدام التكنولوجيا لدعم إدارة المعرفة والتعلم في المؤسسة.	3.26	0.873	متوسطة
3	يوجد موظفون ذو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء.	3.23	0.859	متوسطة
4	زاد استغلال وقت الموظفين في العمل.	3.01	0.845	متوسطة
5	انخفاض معدل دوران الموظفين.	2.97	0.880	متوسطة
6	يعمل الموظف بروح الفريق الواحد.	2.89	0.890	متوسطة
7	زاد عدد ساعات التدريب التي يحصل عليها الموظف سنويا.	2.83	0.912	متوسطة
8	زاد عدد المقترحات التطويرية من الموظفين.	2.83	0.857	متوسطة
9	تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة داعمة للمؤسسة.	2.82	0.865	متوسطة
10	تشجع الوزارة الموظفين على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.	2.74	0.976	متوسطة
11	ارتفعت درجة الرضا لدى الموظف.	2.73	0.894	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.9842	0.62868	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التعلم والنمو أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.98) وانحراف معياري (0.628) وهذا يدل على أن بعد التعلم والنمو جاء بدرجة متوسطة .

كما تشير النتائج في الجدول رقم (17.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة . وحصلت الفقرة "يتوفر في الوزارة عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية خاصة ومفيدة للعمل" على أعلى متوسط حسابي (3.53)، وتليها فقرة "زاد استخدام التكنولوجيا لدعم إدارة المعرفة والتعلم في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.26) وحصلت الفقرة "ارتفعت درجة الرضا لدى الموظف" على أقل متوسط حسابي (2.73) ، تليها الفقرة "تشجع الوزارة الموظفون على ابتكار الحلول وتطوير الأداء" بمتوسط حسابي (2.74) .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية بما يتعلق بأداء الوزارات الفلسطينية مع دراسة (العكروش، 2006) التي أشارت إلى تحسن ملحوظ في بعد العمليات الداخلية يعزى إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وتطبيق معيار الأفراد ومعيار العمليات الداخلية، الذي أدى إلى انخفاض الوقت المستغرق في تقديم الخدمة، كما أشارت إلى توجه المؤسسات الحكومية نحو إعادة هندسة الإجراءات وتبسيط إجراءات تقديم الخدمة العامة، وتشترك الوزارات الفلسطينية مع الأردنية بنفس التوجهات نتيجة لتنفيذها مشروع مراكز التميز عام 2009 الذي ساهم في تطوير إجراءات العمل المعمول بها في الوزارات، بالإضافة إلى إنشاء مراكز خدمات جمهور جمع عدد من الوزارات الخدمية في مكاتب فرعية لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين، بالإضافة إلى واستهداف موظفي الخدمات والاستقبال ببرامج تدريبية متخصصة لتحسين تعاملهم مع المواطنين، إنشاء صناديق الشكاوى والاقتراحات.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (العكروش، 2006) بما يخص بعد التعلم والنمو حيث زاد استخدام التكنولوجيا لدعم إدارة المعرفة والعلم، وتفق مع دراسة (جابر، 2015) التي توصلت إلى تحسن في محور مشاركة الموظفين وتمكينهم، في حين اختلفت مع دراسة (زوزال، 2015).

4.2.2 نتائج السؤال الفرعي الأول :

ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة (الوصف الوظيفي والتوصيف، التعيين، التعويضات) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحويل السؤال البحثي إلى الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

بين درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الإدارة (الوصف الوظيفي والتوصيف، التعيين، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز) وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تطبيق معيار الإدارة وأداء الوزارات الفلسطينية .

جدول (4.8) : معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق معيار الإدارة وأداء الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.000	0.353	الوزارات أداء	الوصف الوظيفي والتوصيف
0.000	0.391		التعيين
0.000	0.378		التعويضات
0.000	0.418		الدرجة الكلية

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.418)، ومستوى

الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

بين تطبيق معيار الإدارة وأداء الوزارات الفلسطينية، أي كلما زادت تطبيق معيار الإدارة زاد ذلك من أداء الوزارات والعكس صحيح، وكذلك للمجالات.

كما قامت بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة (الوصف الوظيفي والتوصيف، التعيين، التعويضات) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي .

جدول (4.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة (الوصف الوظيفي والتوصيف، التعيين، التعويضات) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الوصف الوظيفي والتوصيف	4.0564	2.33901	متوسطة
2	التعيين	3.9017	2.20737	متوسطة
3	التعويضات	2.1851	2.25113	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.4988	2.02950	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) والانحراف المعياري (2.029) وهذا يدل على أن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة . ولقد حصل مجال الوصف الوظيفي والتوصيف على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.056) ، ويليه مجال التعيين، يليه التعويضات.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الوصف الوظيفي والتوصيف .

جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال الوصف الوظيفي والتوصيف

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	2.691	4.46	جداول التصنيف الوظيفي تصنف بوضوح كل المناصب الموجودة في الوزارة	1
متوسطة	2.818	4.24	تستخدم الوزارة نظام التدرج الوظيفي عند تصميم إجراءات الترقية و التوظيف	2
متوسطة	2.615	4.16	تقدم الوزارة لموظفيها وصفا وظيفيا واضحا ومفصلا.	3
متوسطة	2.591	4.15	تحضر الوزارة جداول التصنيف الوظيفي وتحديثها بشكل دوري	4
متوسطة	2.832	3.70	يحصل الموظفون على وصفهم الوظيفي في بداية تعيينهم	5
متوسطة	2.593	3.67	تستخدم الوزارة الوصف الوظيفي للمساعدة في التخطيط لسياسات رأس المال البشري مثل السياسات الخاصة بتدريب الكوادر و تقييم أداء الموظفين	6
متوسطة	2.33901	4.0564	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الوصف الوظيفي والتوصيف أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.056) والانحراف المعياري (2.33) وهذا يدل على أن مجال الوصف الوظيفي والتوصيف جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة . وحصلت الفقرة "جداول التصنيف الوظيفي تصنف بوضوح كل المناصب الموجودة في الوزارة" على أعلى متوسط حسابي (4.46) ، وتليها فقرة " تستخدم الوزارة نظام التدرج الوظيفي عند تصميم إجراءات الترقية والتوظيف " بمتوسط حسابي (4.24).

وحصلت الفقرة " تستخدم الوزارة الوصف الوظيفي للمساعدة في التخطيط لسياسات رأس المال البشري مثل السياسات الخاصة بتدريب الكوادر و تقييم أداء الموظفين "على أقل متوسط حسابي

(3.67)، تليها الفقرة " يحصل الموظفون على وصفهم الوظيفي في بداية تعيينهم "بمتوسط حسابي (3.70).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التعيين .

جدول (4.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعيين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تقوم الوزارة بعمل تقييم لاحتياجاتها من الموارد البشرية وتحليل وظيفي لتحديد عدد ونوعية الكوادر المطلوبة.	4.28	2.468	متوسطة
2	تعد الوزارة مقاييس التوظيف والاختيار لتحديد الاختيار المناسب للمرشحين المحتملين.	4.23	2.555	متوسطة
3	تلجأ الوزارة للتشغيل من الداخل لاستغلال المهارات والكفاءات الموجودة ولتحفيز الكوادر للسعي نحو التميز .	4.20	2.712	متوسطة
4	تضع الوزارة سياسات تشغيل واختيار مرتبطة بأهدافها العامة والخاصة.	4.14	2.422	متوسطة
5	توفير الوزارة فرص التقدم الوظيفي للعاملين.	3.93	2.530	متوسطة
6	تلتزم الوزارة بأولويات العمل عند تحديد متطلبات التوظيف واحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	3.75	2.477	متوسطة
7	تحول الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية إلى برامج عمل كي تتجنب أي تحيز عند تشغيل المرشحين المؤهلين.	3.44	2.467	منخفضة
8	توزع الوزارة جداول بالوظائف الشاغرة على موظفيها، وهي توضح الفترة المتوقعة للتوظيف .	3.27	2.649	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.9017	2.20737	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التعيين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (2.207) وهذا يدل على أن مجال التعيين جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وفقرتين جاءتا بدرجة منخفضة . وحصلت الفقرة" تقوم الوزارة بعمل تقييم لاحتياجاتها من الموارد البشرية وتحليل وظيفي لتحديد عدد ونوعية الكوادر المطلوبة "على أعلى متوسط حسابي(4.28) ، تليها فقرة "تعد الوزارة مقاييس توظيف والاختيار لتحديد الاختيار المناسب للمرشحين المحتملين " بمتوسط حسابي (4.23). وحصلت الفقرة " توزع الوزارة جداول بالوظائف الشاغرة على موظفيها، وهي توضح الفترة المتوقعة للتوظيف" على أقل متوسط حسابي (3.27)، تليها الفقرة " تحول الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية إلى برامج عمل كي تتجنب أي تحيز عند تشغيل المرشحين المؤهلين "بمتوسط حسابي.(3.44) قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التعويضات .

جدول (4.12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعويضات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحفز الوزارة الموظفين للسعي نحو تحقيق احتياجات الوزارة.	2.42	2.430	منخفضة
2	وضعت الوزارة نظام مكافآت وحوافز مرتبطاً بنتائج الأداء الوظيفي.	2.20	2.428	منخفضة
3	تحدث الوزارة نظام الحوافز باستمرار لضمان تطابقه مع أولويات الوزارة والنتائج المرجوة.	2.16	2.488	منخفضة
4	تختبر الوزارة نظام المكافآت وبرنامج الحوافز .	2.10	2.413	منخفضة
5	تربط الوزارة نظام المكافآت بنتائج الأداء بشكل فعلي.	2.03	2.360	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.1851	2.25113	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التعويضات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.185) وانحراف معياري (2.251) وهذا يدل على أن مجال التعويضات جاء بدرجة منخفضة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " وتحفز الوزارة الموظفين للسعي نحو تحقيق احتياجات الوزارة " على أعلى متوسط حسابي (2.42)، وتليها فقرة " وضعت الوزارة نظام مكافآت وحوافز مرتبطاً بنتائج الأداء الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.20) وحصلت الفقرة " تربط الوزارة نظام المكافآت بنتائج الأداء بشكل فعلي " على أقل متوسط حسابي (2.03) ، تليها الفقرة " تختبر الوزارة نظام المكافآت وبرنامج الحوافز " بمتوسط حسابي (2.10).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول مع الدراسات السابقة :

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (جابر، 2015) والتي توصلت إلى أن تخطيط الموارد البشرية وإدارتها في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة (كبيرة)، كما أنها تتفق مع دراسة (Suarez, & et al, 2016) التي توصلت إلى أن التزام قيادة المنظمات والعاملين فيها بالجودة يجب أن يكون فعالاً من خلال إشراكهم في تخطيط وتنفيذ العمليات الرئيسية.

جاءت نتائج الدراسة الحالية في مجال الوصف الوظيفي والتوصيف بدرجة متوسطة، وبالمقارنة مع دراسة (العكروش، 2006) تعتبر النسبة في الدراسة الحالية متدنية ويعود السبب (إلى أن المؤسسات المشاركة بجائزة الملك عبد الله للتميز تلزم بإدراج وثائق الوصف الوظيفي والتصنيفات إلى لجان التقييم التابعة للجائزة، في حين تحاول الوزارات الفلسطينية تطوير وصف وظيفي يتناسب مع طبيعة عملها بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام قبل عرضها على مجلس الوزراء وفق المادة رقم

(9) من قانون الخدمة المدنية 2005، حيث بدأ العمل بالهيكل التنظيمية عام 2004، بدون الوصف والتوصيف الوظيفي حتى العام 2006 حيث تم وضع ضوابط على عمليات التسكين في الوظائف الإشرافية حسب المؤهل العلمي والخبرة، إلا أن هياكل الوزارات الفلسطينية لا زالت تفتقر إلى الوصف الوظيفي الواضح، بالإضافة إلى كونها تعد بطرق تقليدية تفتقر إلى الإثراء الوظيفي .

جاءت نتائج الدراسة الحالية في مجال التعيين بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (زوزال، 2015) حيث جاءت نتيجة الاستقطاب والاختيار في دراسة (زوزال، 2015) بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة (العكروش، 2006) التي أعازت سبب إلى أن المؤسسات الحكومية خاضعة لنظام الخدمة المدنية، وبالتالي هي ملزمة بتطبيق سياسات التوظيف الخاصة بديوان الخدمة المدنية، وفي الحالة الفلسطينية تحمل الوزارات الفلسطينية ارث تعيين بدون مسابقة حتى العام 2009، وحديثا يشارك ديوان الموظفين العام الوزارات في إعداد إعلانات استقطاب موظفين جدد ويشكل لجان مقابلات ويتم إجراء امتحانات بالشراكة مع الوزارات المستفيدة من التعيين . إلا أن التعيينات في الوزارات الفلسطينية يؤخذ عليها أنها لا تنبثق من معايير الجدارة والكفاءة، وغياب الشفافية ولتأثرها بالمنتفعين داخل الوزارات خاصة وان الوزارات تملك حرية استقطاب موظفي العقود دون تدخل لجان مستقلة ويتبع ذلك إعطائهم أولوية في التثبيت بالأقدمية دون النظر إلى الجدارة، مما يعتبر التفاف على إجراءات التعيين.

تختلف نتائج الدراسة الحالية لمجال التعويضات التي جاءت بدرجة منخفضة وبالمقارنة مع دراسة (جابر، 2015) التي جاءت بدرجة متوسطة، وان كانت تتفق معها من حيث ترتيب بند التعويضات والمكافآت إذ جاء في المرتبة الأخيرة بالدراستين، كما وتتفق مع دراسة (العكروش، 2006) التي أشارت إلى أن المكافآت يرصد لها مخصصات مالية محددة لا يمكن تجاوزها، وبنفس الوقت يركز الموظفون على الحوافز المالية علما أن الأدبيات الإدارية تشير إلى تعدد أنواع المكافآت وأشكالها،

وفي الحالة الفلسطينية غالباً ما يتم توزيع المكافأة وفق معايير مساعدات اقتصادية للموظفين أو تقدير على جهود تشغيلية ولا يوجد نظام أو معايير تربط توزيع المكافأة بتحقيق إنجازات على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو ابتكار أساليب عمل جديدة تقتصد في صرف المال العام كما ورد في قانون الخدمة المدنية .

4.2.3 نتائج السؤال الفرعي الثاني

ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط (التنبؤ، التخطيط الإحلالي) (كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي، وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحويله إلى الفرضية الآتية:

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار التخطيط (التنبؤ، التخطيط الإحلالي) وأداء الوزارات الفلسطينية حسب بطاقة الأداء المتوازن"

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تطبيق معيار التخطيط وأداء الوزارات الفلسطينية .

جدول (4.13) :معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق معيار التخطيط وأداء الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
		0.000	0.468
0.000	0.444		التخطيط الإحلالي
0.000	0.482		الدرجة الكلية

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.482) ، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

بين تطبيق معيار التخطيط وأداء الوزارات الفلسطينية، أي كلما زاد تطبيق معيار التخطيط زاد ذلك من أداء الوزارات والعكس صحيح، وكذلك للمجالات.

وفي خطوة استباقية تم إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط (التنبؤ، التخطيط الإحلالي) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي.

جدول (4.14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط (التنبؤ، التخطيط الإحلالي) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التنبؤ	3.4447	2.15036	منخفضة
2	التخطيط الإحلالي	3.2786	2.37763	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.3994	2.11420	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39) والانحراف المعياري (2.11) وهذا يدل على أن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة. ولقد حصل مجال التنبؤ على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.44)، ويليه مجال التخطيط الإحلالي.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التنبؤ .

جدول (4.15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال التنبؤ

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	2.413	3.82	يتم التوفيق بين احتياجات الوزارة من الموظفين مع ما هو متوفر لديها.	1
منخفضة	2.448	3.64	ترجع الوزارة الخطط الإستراتيجية والتنفيذية والمالية لتحديد تأثيرها على التخطيط للموارد البشرية.	2
منخفضة	2.475	3.62	يعتمد التنبؤ بمتطلبات التوظيف والإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على متطلبات العمل.	3
منخفضة	2.339	3.53	تعد الوزارة سجل بأنواع الموظفين المؤهلين حالياً لتلبية احتياجات العمليات خاصة بالمستفيدين من خدماتها.	4
منخفضة	2.410	3.32	يتم تطوير السياسات والبرامج والإجراءات لتحديد كيف يمكن اختيار وتعيين، وتدريب، و تعويض، وتقاعد الموظفين في مختلف المناصب.	5
منخفضة	2.328	3.26	تحدث الوزارة كمية ونوعية ونمط المناصب الإدارية المطلوبة بالاستناد إلى نتائج ومخرجات خططها الإستراتيجية والتنفيذية.	6
منخفضة	2.345	3.20	تحدد الوزارة كمية ونوعية ونمط المناصب المطلوبة في كل مجال عمل، و بانتظام وذلك خلال فترات زمنية مغطاة في خطط الوزارة.	7
منخفضة	2.447	3.19	تجري الوزارة تحليل لقدرات موظفيها لتحديد المدى الذي تم على أساسه توزيع المؤهلين على التصنيفات الوظيفية المختلفة.	8
منخفضة	2.15036	3.4447	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التنبؤ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.44) والانحراف المعياري (2.15) وهذا يدل على أن مجال التنبؤ جاء بدرجة منخفضة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) إلى أن فقرة واحدة بدرجة متوسطة و (7) فقرات بدرجة منخفضة . وحصلت الفقرة " يتم التوفيق بين احتياجات الوزارة من الموظفين مع ما هو متوفر لديها " على أعلى متوسط حسابي(3.82) ، وتليها فقرة " تراجع الوزارة الخطط الإستراتيجية والتنفيذية والمالية لتحديد تأثيرها على التخطيط للموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.64) وحصلت الفقرة " تجري الوزارة تحليل لقدرات موظفيها لتحديد المدى الذي تم على أساسه توزيع المؤهلين على التصنيفات الوظيفية المختلفة " على أقل متوسط حسابي (3.19) ، يليها الفقرة " تحدد الوزارة كمية ونوعية ونمط المناصب المطلوبة في كل مجال عمل، وبانتظام وذلك خلال فترات زمنية مغطاة في خطط الوزارة " بمتوسط حسابي (3.20) .

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التخطيط الإحلالي .

جدول (4.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط الإحلالي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تراقب الوزارة نتائج تنفيذ خطة التعاقب وتعمل على تحسينها لضمان الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهود المبذولة في فترة التحضير والتطبيق .	3.31	2.454	منخفضة
2	تحضير الوزارة خطة التعاقب الوظيفي تتبعها بفعالية.	3.30	2.417	منخفضة
3	تتبع الوزارة خطوات خطة التعاقب بشفافية	3.23	2.453	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.2786	2.37763	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط الإحلالي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.27) والانحراف المعياري (2.37) وهذا يدل على أن مجال التخطيط الإحلالي جاءت بدرجة منخفضة. كما تشير النتائج في الجدول رقم (7.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " تراقب الوزارة نتائج تنفيذ خطة التعاقب وتعمل على تحسينها لضمان الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهود المبذولة في فترة التحضير والتطبيق " على أعلى متوسط حسابي(3.31) ، وتليها فقرة " تحضير الوزارة خطة التعاقب وظيفي تتبعها بفعالية " بمتوسط حسابي(3.30) . وحصلت الفقرة " تتبع الوزارة خطوات خطة التعاقب بشفافية " على أقل متوسط حسابي(3.23) .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

أن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (جابر، 2015) والتي توصلت إلى أن تخطيط وإدارة الموارد البشرية جاء بدرجة (كبيرة)، كما وأنها تتفق إلى حد ما مع نتائج (العكروش، 2006) التي أشارت إلى انه بالرغم من أن المؤسسات المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ملزمة بتقديم وثائق وإثباتات تؤكد وجود خطط إحلال وظيفي، وتعاقب وظيفي، إلا أن النتائج تشير إلى تخبط في هذا المجال واعازت السبب إلى حداثة موضع الإحلال الوظيفي وعدم فعالية نظام الخدمة المدنية في الأردن في توضيح المسار الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية وموائمة مع التطورات الإدارية الحديثة.

جاء مجال التنبؤ بدرجة منخفضة بالدراسة الحالية، والتي تتفق مع نتائج دراسة (الكرعوش، 2006) التي أعازت السبب إلى أن المؤسسات الحكومية لا زالت تستخدم الأساليب التقليدية في عمليات إعداد جداول التشكيلات الوظيفية وتحليل عبء العمل.

4.2.4 نتائج السؤال الفرعي الثالث

ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي (تدريب الموظفين، التطوير الإداري) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي، وأداء الوزارات حسب بطاقة الاداء التوازن ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحويله للفرضية الآتية :

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

بين درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار التدريب والتطوير (تدريب الموظفين، التطوير

الإداري) وأداء الوزارات الفلسطينية"

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تطبيق معيار التدريب والتطوير وأداء الوزارات الفلسطينية .

جدول(4.17) : معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق معيار التدريب

والتطوير وأداء الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
		الوزارات أداء	تدريب الموظفين
0.000	0.444	الوزارات أداء	التطوير الإداري
0.000	0.459		الدرجة الكلية
0.000	0.460		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.460) ، ومستوى

الدلالة (0.000) ، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

بين تطبيق معيار التدريب والتطوير وأداء الوزارات الفلسطينية، أي كلما زادت تطبيق معيار التدريب والتطوير زاد ذلك من أداء الوزارات والعكس صحيح، وكذلك للمجالات.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي (تدريب الموظفين، التطوير الإداري) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي .

جدول (4.18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي (تدريب الموظفين، التطوير الإداري) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تدريب الموظفين	3.6252	2.21023	منخفضة
2	التطوير الإداري	3.4167	2.33015	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.5610	2.19378	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) والانحراف المعياري (2.19) وهذا يدل على أن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة . ولقد حصل مجال تدريب الموظفين على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.62) ، ويليه مجال التطوير الإداري .

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تدريب الموظفين .

جدول (4.19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال تدريب الموظفين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشجع الوزارة وتدعم التعلم إلى داخل مكان العمل.	4.16	2.543	متوسطة
2	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار احتياجات الموظفين الجدد من التدريب عند إعداد خطط التدريب وبرامج التدريب.	3.74	2.401	متوسطة
3	تستخدم الوزارة منهجية لتقييم نتائج الدورات التدريبية المنفذة.	3.67	2.428	متوسطة
4	يتم تحضير خطط التدريب والتطوير حسب الخطة الإستراتيجية للوزارة، وخطط الموارد البشرية.	3.67	2.456	متوسطة
5	تحليل الوزارة احتياجات التدريب لكل منصب وظيفي حسب القدرة الفردية وعلى كل مستوى من المستويات الإدارية بما في ذلك تدريب القيادة.	3.54	2.468	منخفضة
6	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار مدخلات المدراء والمسؤولين حول احتياجات موظفيهم التدريبية عند إعداد برامج التدريب.	3.54	2.478	منخفضة
7	يتم التخطيط لميزانية التدريب بناء على أولويات التدريب والتطوير.	3.48	2.524	منخفضة
8	ترتبط الوزارة خطط تدريب الموظفين مع إدارة التغيير، والتطوير القيادي، وتحسين الأداء.	3.46	2.332	منخفضة
9	تستخدم الوزارة نتائج تقييم الدورات لتحديد كفاءة التكلفة وقياس العائد في مجال الاستثمار في التدريب على الأداء الفردي والمؤسسي.	3.39	2.498	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.6252	2.21023	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تدريب الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (2.21) وهذا يدل على أن مجال تدريب الموظفين جاء بدرجة منخفضة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة و (5) فقرات بدرجة منخفضة . وحصلت الفقرة " تشجع الوزارة وتدعم التعلم إلى داخل مكان العمل "على أعلى متوسط حسابي (4.16) ، يليها فقرة " تأخذ الوزارة بعين الاعتبار احتياجات الموظفين الجدد من التدريب عند إعداد خطط التدريب وبرامج التدريب " بمتوسط حسابي (3.74) وحصلت الفقرة "تستخدم الوزارة نتائج تقييم الدورات لتحديد كفاءة التكلفة وقياس العائد في مجال الاستثمار في التدريب على الأداء الفردي والمؤسسي" على أقل متوسط حسابي (3.39) ، تليها الفقرة "تربط الوزارة خطط تدريب الموظفين مع إدارة التغيير، والتطوير القيادي، وتحسين الأداء " بمتوسط حسابي (3.46) ، وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التطوير الإداري .

**جدول (4.20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال التطوير الإداري**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشجع الوزارة التعلم والتطور وتوفر أجواء داعمة للتعلم.	3.80	2.695	متوسطة
2	تحدد الوزارة احتياجات التطوير لجميع المدراء (احتياجات مشتركة) بالإضافة إلى حاجات المدراء الفردية كلاً على حدة.	3.52	2.546	منخفضة
3	تتم مناقشة برامج التطوير الإداري وتقديمها لكل المدراء لإتباعها ومشاركتها.	3.34	2.387	منخفضة
4	سياسات التطوير الإداري المطبقة في الوزارة عادلة .	3.00	2.491	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.4167	2.33015	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التطوير الإداري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) وانحراف معياري (2.33) وهذا يدل على أن مجال التطوير الإداري جاءت بدرجة منخفضة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (10.4) إلى أن فقرة واحدة بدرجة متوسطة و (3) فقرات جاءت بدرجة منخفضة . وحصلت الفقرة " تشجع الوزارة التعلم والتطور وتوفر أجواء داعمة للتعلم " على أعلى متوسط حسابي(3.80) ، وتليها فقرة " تحدد الوزارة احتياجات التطوير لجميع المدراء (احتياجات مشتركة) بالإضافة إلى حاجات المدراء الفردية كلاً على حدة " بمتوسط حسابي (3.52). وحصلت الفقرة " سياسات التطوير الإداري المطبقة في الوزارة عادلة " على أقل متوسط حسابي(3.00) ، تليها الفقرة " يتم مناقشة برامج التطوير الإداري وتقديمها لكل المدراء لإتباعها و ومشاركتها " بمتوسط حسابي(3.34) .

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث

تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (جابر، 2015) والتي توصلت إلى أن تحديد وتطوير مهارة وقدرات الموارد البشرية جاء بدرجة كبيرة، وتتفق مع دراسة (زوزال، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى التوجه نحو التدريب والتطوير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر في الجزائر (منخفض)، كما وأنها تتفق مع دراسة (العكروش، 2006) التي أشارت إلى أنه بالرغم من ازدياد الاهتمام بالتدريب بشكل ملحوظ في المؤسسات المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وزيادة المخصصات مالية التي تغطي التدريب الداخلي والخارجي، نتيجة إلى ربط الترقيات ببرامج التدريب التي يشارك بها الموظف، إلا أن نتائج تقييم هذا المجال جاء بنسب متفاوتة تعزى إلى خلل في توزيع فرص التدريب، بالإضافة إلى الاعتماد على الأساليب التقليدية في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويمكننا تعليل انخفاض نتائج هذا المعيار في الدراسة الحالية بسبب عشوائيته إذ أنه غير مبني على دراسة احتياجات ولا تأخذ نتائج تقييم الأداء بعين الاعتبار

عن اختيار المرشحين للتدريب، بالإضافة إلى عدم وضوح معايير اختيار المرشحين للدورات الخارجية مما يزيد من شعور الموظفين بعدم العدالة، وهذا يفسر حصول عبارة "سياسات التطوير الإداري المطبقة في الوزارة عادلة" على أقل متوسط حسابي، إلا أن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة سيكون له دور هام في تحسين نتائج معيار التدريب والتطوير الإداري خاصة في مجال تعزيز الكفايات الضرورية لتولي مناصب قيادية في الوزارات، وإدماج الموظفين الجدد، بالإضافة إلى تحسين جودة برامج التدريب وفعاليتها.

4.2.5 نتائج السؤال الفرعي الرابع

ما العلاقة بين درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين (العلاقات بين الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي، وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحويله إلى الفرضية الآتية:

الفرضية الفرعية الرابعة " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار رعاية الموظفين (علاقات الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين) وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن"

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تطبيق معيار رعاية الموظفين وأداء الوزارات الفلسطينية .

جدول (4.21) :معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تطبيق معيار رعاية الموظفين وأداء الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.000	0.418	الوزارات أداء	علاقات الموظفين
0.000	0.492		الاحتفاظ بالموظفين
0.000	0.482		الدرجة الكلية

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.482) ، ومستوى الدلالة (0.000) ، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار رعاية الموظفين وأداء الوزارات الفلسطينية، أي كلما زادت تطبيق معيار رعاية الموظفين زاد ذلك من أداء الوزارات والعكس صحيح، وكذلك للمجالات.

كما قامت الباحثة بحساب درجة تطبيق معيار رعاية الموظفين وأداء الوزارات الفلسطينية من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين (العلاقات بين الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي .

جدول (4.22) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين (العلاقات بين الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الاحتفاظ بالموظفين	2.8229	2.30774	منخفضة
2	العلاقة بين الموظفين	2.4577	2.39258	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.7186	2.27609	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.71) وانحراف معياري (2.27) وهذا يدل على أن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة .ولقد حصل مجال الاحتفاظ بالموظفين على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.82) ، ويليه مجال العلاقة بين الموظفين.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العلاقة بين الموظفين .

جدول (4.23) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقة بين الموظفين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تخطط الوزارة لبرامج رعاية مختلفة لضمان رفاه العاملين ورضاهم واستبقائهم .	2.46	2.460	منخفضة
2	تدرس الوزارة العوامل الرئيسة التي تؤثر على رضا الموظفين.	2.45	2.441	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.4577	2.39258	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقة بين الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.45) وانحراف معياري (2.39) وهذا يدل على أن مجال العلاقة بين الموظفين جاء بدرجة منخفضة. كما تشير النتائج في الجدول رقم (12.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة منخفضة .وحصلت الفقرة " تخطط الوزارة لبرامج رعاية مختلفة لضمان رفاه العاملين ورضاهم واستبقائهم " على أعلى متوسط حسابي(2.46) ، وتليها فقرة " تدرس الوزارة العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين "بمتوسط حسابي .(2.45)

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاحتفاظ بالموظفين .

جدول (4.24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال الاحتفاظ بالموظفين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تجمع الوزارة احتياجات الموظفين بعدة طرق مثل برنامج الاقتراحات والزيارات الميدانية.	2.99	2.519	منخفضة
2	تؤمن الوزارة مستوى عالياً من رضا الموظفين من خلال الأخذ بعين الاعتبار متطلبات بيئة العمل الصحية.	2.94	2.576	منخفضة
3	تتبع الوزارة أسلوباً تواصلياً مصمماً لضمان المشاركة الفاعلة للموظفين وتحسين معنوياتهم ومستوى أدائهم.	2.83	2.357	منخفضة
4	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار أنظمة التطوير لضمان الاحتفاظ بالموظفين.	2.80	2.423	منخفضة
5	يتم قياس معدلات الاحتفاظ بالموظفين سنوياً وزيادتها باستمرار.	2.56	2.366	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.8229	2.30774	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاحتفاظ بالموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.822) وانحراف معياري (2.30) وهذا يدل على أن مجال الاحتفاظ بالموظفين جاء بدرجة منخفضة. كما تشير النتائج في الجدول رقم (13.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "تجمع الوزارة احتياجات الموظفين بعدة طرق مثل برنامج الاقتراحات والزيارات الميدانية" على أعلى متوسط حسابي (2.99)، وتليها فقرة "تؤمن الوزارة مستوى عالياً من رضا الموظفين من خلال الأخذ بعين الاعتبار متطلبات بيئة العمل الصحية" بمتوسط حسابي (2.94) وحصلت الفقرة "يتم قياس معدلات الاحتفاظ بالموظفين سنوياً وزيادتها باستمرار" على أقل متوسط حسابي (2.56)، يليها الفقرة "تأخذ الوزارة بعين الاعتبار أنظمة التطوير لضمان الاحتفاظ بالموظفين" بمتوسط حسابي (2.80).

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع

تتفق نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بمعيار رعاية الموظفين مع دراسة (العكروش، 2006) التي أعازت سبب انخفاض نتيجة المجال إلى تدني رواتب وأجور موظفي الحكومة، قلة الحوافز والمكافآت، محدودية فرص الترقية والتطور، وغياب برامج الرفاهية الاجتماعية لأسباب مالية، ولعدم قناعة قيادات المؤسسات الحكومية بهذا النوع من البرامج واعتبارها منحة وليست عامل مهم لتعزيز الانتماء المؤسسي، فلسطينياً يعتبر نظام الترقيات في فلسطين سبب رئيسي في تدني هذا المحور، لأنه لم يميز الموظف الكفؤ عن الموظف الضعيف واعتمد سنوات العمل معياراً للترقية التلقائية مما ساهم في إضعاف الدافعية للعمل خاصة بعد وصول الموظفين إلى الفئة الأولى .

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتمييز وأداء الوزارات، أي كلما زادت تطبيق معيار الأفراد زاد ذلك من أداء الوزارات والعكس صحيح، وكذلك للمجالات.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة بخصوص وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معيار الأفراد وأداء الوزارات مثال ذلك (Haffer & Kristensn, 2010) ، (IONICĂ, BĂLEANU, 2010) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وانفقت مع دراسة (Schulingkamp, 2012) التي توصلت إلى أن تطبيق معايير جائزة Malcolm Baldrige للتمييز في الأداء الخاصة بالقطاع الصحي الأمريكي، له اثر هام في تحسين نظم العمل والموارد البشرية وزيادة فعالية مؤسسات القطاع الصحي وتحسين أدائها وجودة خدماتها، كما انفقت مع دراسة (Norton and Kaplan, 2005) ودراسة (Saleh & Hasan, 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وترى الباحثة أن انتشار مبادئ

الجودة الشاملة في الوزارات التي نفذت مشروع مراكز التميز ساهم في إحداث تغيير في توجهات قيادات الوزارات التي عرض عليها نتائج التقييم الذاتي وخطط التحول التي أعدت لسد الفجوات وتعزيز نقاط قوة الوزارات، والتي كان من أبرزها ضرورة تطوير خطط موارد بشرية شاملة التنبؤ الوظيفي وإعداد خرائط الإحلال الوظيفي وبرامج تدريب مبني على دراسة احتياجات، إلا أن مستوى الالتزام بخطط التحول تراجع بشكل ملحوظ عقب إنهاء المشروع.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Norton and Kaplan, 2004) التي اقتصت بتوضيح العلاقة الارتباطية بين قدرة المنظمات على تنفيذ استراتيجيتها واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لما توفره BSC من أدوات لقياس مدى الالتزام بأهداف المنظمة من قبل العاملين فيها، مدى استخدام الأصول غير الملموسة بما فيها إدارة الموارد البشرية في عمليات الإنتاج وتوفير قيمة مضافة للزبائن. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Norton and Kaplan, 2004) التي توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات في تحديد التدخلات الأمثل لتحسين أدائها مثال ذلك إكساب العاملين في الأنشطة الأكثر تأثير في مسار تنفيذ الاستراتيجية المهارات اللازمة بدلا من هدر طاقة المؤسسة في تدريب جميع العاملين فيها دون استثناء.

4.2.6 النتائج الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين اختلافات تقدير الموظفين لدرجة تطبيق معيار الافراد في الوزارات الفلسطينية تعزى الى(المؤهل العلمي والعمر والدرجة الإدارية، وعدد الدورات في مجال الجودة والتميز والوزارة التي يعمل بها الموظف)

وللإجابة عن هذه الفرضية تم تقسيمها للفرضيات التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تطبيق معيار الأفراد

لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تطبيق

معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي .

جدول (4.25-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل

العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
1.35721	2.6000	15	دبلوم عالي أو أقل	الإدارة
2.01591	3.4926	136	بكالوريوس	
2.18125	3.7853	50	ماجستير فأكثر	
1.69519	2.3636	15	دبلوم عالي أو أقل	التخطيط
2.12713	3.4004	136	بكالوريوس	
2.12886	3.7073	50	ماجستير فأكثر	
1.54768	2.4872	15	دبلوم عالي أو أقل	التدريب والتطوير
2.21378	3.5492	136	بكالوريوس	
2.23054	3.9154	50	ماجستير فأكثر	

جدول (4.25-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
1.9333	1.41922	15	دبلوم عالي أو أقل	رعاية الموظفين
2.7647	2.25860	136	بكالوريوس	
2.8286	2.51161	50	ماجستير فأكثر	
2.4253	1.41447	15	دبلوم عالي أو أقل	الدرجة الكلية
3.3851	1.99240	136	بكالوريوس	
3.6680	2.08376	50	ماجستير فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم: (23.4)

جدول (4.26-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة	بين المجموعات	16.226	2	8.113	1.989	0.140
	داخل المجموعات	807.547	198	4.079		
	المجموع	823.773	200			
التخطيط	بين المجموعات	20.832	2	10.416	2.362	0.097
	داخل المجموعات	873.135	198	4.410		
	المجموع	893.967	200			

جدول (4.26-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	بين المجموعات	23.595	2	11.797	2.488	0.086
	داخل المجموعات	938.936	198	4.742		
	المجموع	962.531	200			
رعاية الموظفين	بين المجموعات	10.143	2	5.072	0.979	0.378
	داخل المجموعات	1025.975	198	5.182		
	المجموع	1036.119	200			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	17.819	2	8.909	2.271	0.106
	داخل المجموعات	776.676	198	3.923		
	المجموع	794.494	200			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.271) ومستوى الدلالة (0.106) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات .وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة تطبيق معيار

الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تطبيق

معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر .

جدول (4.27-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
2.15199	4.3684	12	أقل من 30 سنة	الإدارة
1.95272	3.3067	110	من 31-40 سنة	
1.96962	3.5789	57	من 41-50 سنة	
2.43729	3.7775	22	أكبر من 50 سنة	
2.16985	4.2424	12	أقل من 30 سنة	التخطيط
1.92218	3.3033	110	من 31-40 سنة	
2.20005	3.3541	57	من 41-50 سنة	
2.74567	3.5372	22	أكبر من 50 سنة	
2.11761	4.1731	12	أقل من 30 سنة	التدريب والتطوير
1.98770	3.5503	110	من 31-40 سنة	
2.23795	3.3401	57	من 41-50 سنة	
3.03087	3.8531	22	أكبر من 50 سنة	
2.41734	4.0238	12	أقل من 30 سنة	رعاية الموظفين
2.15813	2.7091	110	من 31-40 سنة	
2.22798	2.4787	57	من 41-50 سنة	
2.78102	2.6753	22	أكبر من 50 سنة	
2.10709	4.2417	12	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية
1.83691	3.2856	110	من 31-40 سنة	
1.98390	3.3133	57	من 41-50 سنة	
2.63985	3.5900	22	أكبر من 50 سنة	

يلاحظ من الجدول رقم (4.27) وجود فروق ظاهرية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التمييز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم: (25.4)

جدول (4.28-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التمييز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة	بين المجموعات	15.209	3	5.070	1.235	0.298
	داخل المجموعات	808.564	197	4.104		
	المجموع	823.773	200			
التخطيط	بين المجموعات	10.079	3	3.360	0.749	0.524
	داخل المجموعات	883.888	197	4.487		
	المجموع	893.967	200			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	9.168	3	3.056	0.631	0.596
	داخل المجموعات	953.363	197	4.839		
	المجموع	962.531	200			
رعاية الموظفين	بين المجموعات	23.775	3	7.925	1.542	0.205
	داخل المجموعات	1012.344	197	5.139		
	المجموع	1036.119	200			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11.110	3	3.703	0.931	0.427
	داخل المجموعات	783.385	197	3.977		
	المجموع	794.494	200			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.931) ومستوى الدلالة (0.427) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التمييز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة تطبيق معيار

الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية "

لفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تطبيق

معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية .

جدول (4.29-أ): المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة

الإدارية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الدرجة الإدارية	المجال
4.6886	2.46736	12	مدير عام فأعلى	الإدارة
3.5226	1.88835	84	مدير دائرة	
4.1754	1.70846	12	مدير وحدة	
3.2366	2.08465	93	رئيس قسم	
4.0682	2.49541	12	مدير عام فأعلى	التخطيط
3.2197	2.10594	84	مدير دائرة	
3.8106	1.95957	12	مدير وحدة	
3.4223	2.09806	93	رئيس قسم	
3.7756	2.86517	12	مدير عام فأعلى	التدريب والتطوير
3.4405	2.17674	84	مدير دائرة	
4.6859	2.29963	12	مدير وحدة	
3.4971	2.09412	93	رئيس قسم	
3.1905	2.43531	12	مدير عام فأعلى	رعاية الموظفين
2.3878	2.24332	84	مدير دائرة	
4.1905	2.36104	12	مدير وحدة	
2.7665	2.22092	93	رئيس قسم	

جدول (4.29-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الإدارية	المجال
2.35474	4.1050	12	مدير عام فأعلى	الدرجة الكلية
1.93043	3.2757	84	مدير دائرة	
1.90222	4.2300	12	مدير وحدة	
1.99882	3.2794	93	رئيس قسم	

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) وجود فروق ظاهرية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم: (27.4)

جدول (4.30-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.070	2.390	9.642	3	28.925	بين المجموعات	الإدارة
		4.035	197	794.849	داخل المجموعات	
			200	823.773	المجموع	
0.521	0.755	3.386	3	10.158	بين المجموعات	التخطيط
		4.486	197	883.809	داخل المجموعات	
			200	893.967	المجموع	
0.309	1.205	5.779	3	17.337	بين المجموعات	التدريب والتطوير
		4.798	197	945.193	داخل المجموعات	
			200	962.531	المجموع	

جدول (4.30-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
رعاية الموظفين	بين المجموعات	38.077	3	12.692	2.505	0.060
	داخل المجموعات	998.042	197	5.066		
	المجموع	1036.119	200			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	16.830	3	5.610	1.421	0.238
	داخل المجموعات	777.664	197	3.948		
	المجموع	794.494	200			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.421) ومستوى الدلالة (0.238) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تطبيق معيار الأفراد

لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية"

ولفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية .

جدول (4.31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات التدريبية	المجال
2.13338	3.4698	81	لم يحصل على أي دورة	الإدارة
1.98740	3.2828	59	من 1-2	
1.98551	3.8095	21	من 3-4 دورات	
1.92855	3.7132	40	5 دورات فأكثر	
2.01637	3.3042	81	لم يحصل على أي دورة	التخطيط
2.16760	3.1849	59	من 1-2	
2.32088	3.4978	21	من 3-4 دورات	
2.12702	3.8568	40	5 دورات فأكثر	
2.18369	3.3913	81	لم يحصل على أي دورة	التدريب والتطوير
2.18707	3.5267	59	من 1-2	
2.62607	3.4469	21	من 3-4 دورات	
1.99203	4.0154	40	5 دورات فأكثر	
2.38265	2.9206	81	لم يحصل على أي دورة	رعاية الموظفين
2.31365	2.3923	59	من 1-2	
2.48748	2.8707	21	من 3-4 دورات	
1.87871	2.7107	40	5 دورات فأكثر	
2.05387	3.3360	81	لم يحصل على أي دورة	الدرجة الكلية
2.00050	3.2000	59	من 1-2	
2.08328	3.5152	21	من 3-4 دورات	
1.83962	3.6830	40	5 دورات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (4.31) وجود فروق ظاهرية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التمييز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم: (29.4)

جدول (4.32-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التمييز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة	بين المجموعات	6.687	3	2.229	0.537	0.657
	داخل المجموعات	817.086	197	4.148		
	المجموع	823.773	200			
التخطيط	بين المجموعات	12.022	3	4.007	0.895	0.445
	داخل المجموعات	881.944	197	4.477		
	المجموع	893.967	200			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	10.935	3	3.645	0.755	0.521
	داخل المجموعات	951.596	197	4.830		
	المجموع	962.531	200			
رعاية الموظفين	بين المجموعات	10.079	3	3.360	0.645	0.587
	داخل المجموعات	1026.040	197	5.208		
	المجموع	1036.119	200			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.121	3	2.040	0.510	0.676
	داخل المجموعات	788.373	197	4.002		
	المجموع	794.494	200			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.510) ومستوى الدلالة (0.676) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التمييز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تطبيق معيار الأفراد

لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف" ولفحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف .

جدول (4.33-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الوزارة التي يعمل بها الموظف	المجال
3.5165	2.34486	43	التربية والتعليم	الإدارة
2.3352	1.56089	38	الداخلية	
3.7735	2.27607	33	العمل	
3.5007	1.54817	37	الأشغال	
4.2124	2.12203	28	الاتصالات	
4.1507	1.56580	22	المواصلات	
3.4186	2.37445	43	التربية والتعليم	التخطيط
2.2105	1.72813	38	الداخلية	
3.9201	2.37777	33	العمل	
3.5774	1.86987	37	الأشغال	
3.7565	1.99694	28	الاتصالات	
3.8802	1.68620	22	المواصلات	

جدول (4.33-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف

المجال	الوزارة التي يعمل بها الموظف	العدد	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف
التدريب والتطوير	التربية والتعليم	43	3.4508	2.29751
	الداخلية	38	2.2672	1.62715
	العمل	33	3.7319	2.38695
	الأشغال	37	4.5156	2.01179
	الاتصالات	28	4.0440	2.19141
	المواصلات	22	3.5350	1.94970
رعاية الموظفين	التربية والتعليم	43	2.9302	2.29936
	الداخلية	38	1.7857	1.89339
	العمل	33	2.9567	2.48297
	الأشغال	37	2.7992	2.34918
	الاتصالات	28	3.4439	2.46436
	المواصلات	22	2.5000	1.80742
الدرجة الكلية	التربية والتعليم	43	3.3958	2.24910
	الداخلية	38	2.2132	1.52795
	العمل	33	3.6806	2.26284
	الأشغال	37	3.6832	1.68082
	الاتصالات	28	3.9607	2.04445
	المواصلات	22	3.7000	1.50266

يلاحظ من الجدول رقم (30.4) وجود فروق ظاهرية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التمييز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (31.4) :

جدول (4.34-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التمييز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة	بين المجموعات	77.565	5	15.513	4.054	0.002
	داخل المجموعات	746.208	195	3.827		
	المجموع	823.773	200			
التخطيط	بين المجموعات	72.501	5	14.500	3.442	0.005
	داخل المجموعات	821.465	195	4.213		
	المجموع	893.967	200			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	105.357	5	21.071	4.794	0.000
	داخل المجموعات	857.174	195	4.396		
	المجموع	962.531	200			
رعاية الموظفين	بين المجموعات	52.888	5	10.578	2.098	0.067
	داخل المجموعات	983.231	195	5.042		
	المجموع	1036.119	200			

جدول(4.34-ب) :نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	69.825	5	13.965	3.758	0.003
	داخل المجموعات	724.669	195	3.716		
	المجموع					

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.758) ومستوى الدلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الوزارة التي يعمل بها الموظف، وكذلك للمجالات ما عدا مجال رعاية الموظفين، وكانت الفروق لصالح وزارة الاتصالات يليها وزارة المواصلات، ومن ثم وزارة الأشغال يليه وزارة العمل . وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

أثبتت نتائج الدراسة انه لا يوجد فروقات في إجابات الباحثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والعمر والدرجة الإدارية وعدد الدورات في مجال الجودة، ويعود ذلك إلى قرب سنوات الخبرة للمبشرين في مجال العمل الحكومي إذ أنهم اندمجوا في بيئة عمل متشابهة أكثر من 6 سنوات بالإضافة إلى كون (92.5) من المبشرين من حملة الشهادات الجامعية وحاصلين على بكالوريوس فأعلى.

إلا أن إجابات المبشرين تأثرت بمتغير الوزارة وجاءت لصالح وزارة الاتصالات وذلك طبعي إذ أن غالبية المبشرين مهندسين ومبرمجين وذوي تخصصات إدارية عليا .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين معيار الأفراد من منظور نموذج التميز الأمريكي وأداء الوزارات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، كما يعرض مجموعة من التوصيات التي أعدت بالاستناد إلى نتائج الدراسة، ويقدم مقترحات لدراسات مستقبلية ينصح الباحث بإجرائها .

5.2 ملخص نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بمدى تطبيق الوزارات الفلسطينية معيار الأفراد وعلاقتها بالأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز وعلاقتها بأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن.

- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام نحو تطبيق معيار الأفراد في الوزارات الفلسطينية كان اتجاهًا إيجابياً، حيث جاء بدرجة متوسطة.

- أظهرت النتائج أن استجابة أفراد عينة الدراسة للمعايير الفرعية لمعيار الأفراد جاءت وفق الترتيب الآتي من الأكثر إيجابية إلى الأقل على التوالي: التدريب والتطوير المؤسسي، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.56) ، ويليه مجال إدارة الموارد البشرية، ويليه مجال التخطيط، ويليه مجال رعاية الموظفين.

- درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة، جاءت وفق الترتيب الآتي من الأكثر إيجابية إلى الأقل على التوالي حصل مجال الوصف الوظيفي والتوصيف على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.056) ، ويليه مجال التعيين، يليه مجال التعويضات.

- تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة بالمتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39) والانحراف المعياري (2.11) وفق الترتيب الآتي مجال التنبؤ يليه مجال التخطيط الإحلالي .

- درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة حيث إن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) والانحراف المعياري (2.19)، وحقق مجال تدريب الموظفين أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.62)، ويليه مجال التطوير الإداري.

- درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة، حيث حقق مجال الاحتفاظ بالموظفين أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.82) ، ويليه مجال العلاقة بين الموظفين.

- أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة لأداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاءت بدرجة متوسطة، وحصل بُعد الزبائن على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.14) ، ويليه بُعد العمليات الداخلية، يليه بُعد التعلم والنمو.

- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار الإدارة وأداء الوزارات الفلسطينية، أي كلما زاد تطبيق معيار الإدارة زاد ذلك من أداء الوزارات والعكس صحيح، وكذلك المجالات.

- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار التخطيط وأداء الوزارات الفلسطينية، أي كلما زاد تطبيق معيار التخطيط زاد ذلك من أداء الوزارات والعكس صحيح.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار التدريب والتطوير وأداء الوزارات الفلسطينية، أي كلما زاد تطبيق معيار التدريب والتطوير زاد ذلك من أداء الوزارات والعكس صحيح.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار رعاية الموظفين وأداء الوزارات الفلسطينية، أي كلما زاد تطبيق معيار رعاية الموظفين زاد ذلك من أداء الوزارات والعكس صحيح.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال التميز وإدارة الجودة وكذلك المجالات . ولكن توجد فروق دالة إحصائية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الدرجة الإدارية والوزارة التي

يعمل بها الموظف، وكذلك المجالات ما عدا مجال رعاية الموظفين، وكانت الفروق لصالح وزارة الاتصالات يليها وزارة المواصلات، ومن ثم وزارة الأشغال يليه وزارة العمل.

5.3 التوصيات

وعلى ضوء نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات لمعالجة النتائج المنخفضة والمتوسطة، أهمها:

- ضرورة مراجعة تحليل وتصميم الوظائف في الوزارات الفلسطينية، وتطوير نظم وإجراءات عمل تترجم أهداف الوزارات إلى مهام ومسؤوليات منوطة بوظائف الوزارات الفعلية.
- ضرورة تطوير عملية التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، بما ينسجم مع الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الوزارات وتحقيق رؤيتها، ووضع خطط للتخلص من الفائض أو استقطاب كوادر متخصصة حسب احتياج الوزارات وبما لا يخالف قانون الخدمة المدنية.
- ضرورة تطوير نظام حوافز ومكافآت يربط نتائج تقييم الأداء بحجم ونوع المكافآت الممنوحة لموظفي القطاع العام.
- ضرورة إجراء دراسة احتياجات تدريبية وخطط تطوير إداري لتمكين الموظفين من إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.
- مراجعة سياسات التدريب والتنمية، ووضع خطط وبرامج تدريب تتلاءم مع دراسة الاحتياجات وربطها بموازنة خاصة بالتدريب والتنمية.

- أن تسعى الوزارات إلى إدارة الحركة الوظيفية بما فيها الترقيات، التقاعد، إنهاء خدمة الموظفين، من خلال تبني منهج إداري يقلل التكاليف ويزيد الإنتاجية بحيث تتمكن الوزارات من التخلص من الفائض والموظفين ذوي الاداء السيء وخصوصة في المواقع الاشرافية العليا.
- تطوير نظام تقييم أداء موظفي القطاع العام وتبني أساليب تقيس مستوى الأداء الفعلي للأفراد، ومدى التزامهم بضوابط وتعليمات العمل بالوزارات، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم مستقبلا .
- ضرورة تطوير الوصف والتوصيف الوظيفي لوظائف والأعمال الموجودة في الوزارات كافة، بحيث يتم تحديد مهام ومسؤوليات كل موظف وتطوير مؤشرات قياس لتحديد اثر الأنشطة اليومية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للوزارات.
- ضرورة استخدام نتائج الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي في تحليل احتياجات التدريب، وتصميم برامج التطوير الوظيفي.
- الالتزام بمراجعة وتحديث الوصف والتوصيف الوظيفي بشكل دوري باستخدام نتائج تحليل وتقييم الأداء .
- ضرورة زيادة التنسيق مع ديوان الموظفين لتطوير سياسات وإجراءات التوظيف بهدف تحسين عملية ملء الشواغر وفق أساس تنافسي، يوفر اعلى نسبة من التوافق بين مهارات وكفاءات الموظفين والمناصب التي سيشغلونها.
- ضرورة تطوير نظام تقييم أداء مبني على النتائج، وفق معايير محددة ومنتق عليها بين المسؤول عن التقييم والمقيّم وتصميم نماذج تقييم تتناسب مع طبيعة الوظائف، وتطوير برامج تدريب المقيمين على استخدام النماذج وإرشادهم لضمان سلامة عملية التقييم وعدم الانحياز.
- ضرورة تطوير وتطبيق نظام مكافآت وحوافز عادل وشفاف، مبني على نتائج الأداء الفعلي، ليكون أداة لتحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم.

- ضرورة ربط عمليات التنبؤ الوظيفي باحتياجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بشكل فعلي، لضمان مواءمة عمليات التعيين وفق أولويات العمل ومتطلباته، وضرورة تفعيل عملية التخطيط الإحلالي، بهدف زيادة قدرة الوزارات على الاستجابة لتعبئة الشواغر الناتجة عن التقاعد والترقية والاستقالة .
- ضرورة العمل على تطوير وتطبيق خطط تعاقب وظيفي تحدد المواصفات والمؤهلات المطلوب توافرها لتنفيذ الوظائف الإشرافية العليا والوسطى في الوزارات، وإجراء دراسات لتحديد المرشحين الأنسب والتعرف إلى احتياجاتهم التطويرية وتنفيذ برامج تمكين وتطوير لتنمية مهاراتهم لاستلام المواقع الإدارية عند اللزوم .
- تطوير خطط تدريب مرتبطة بنتائج تحليل الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء والوصف الوظيفي، استناداً إلى الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية للوزارات .
- تقييم نتائج التدريب بشكل منتظم وتطويرها حسب نتائج التقييم .
- إجراء دراسات تطبيقية لتطوير نموذج تميز لإدارة موارد بشرية لموظفي القطاع العام في فلسطين.
- إجراء دراسة متخصصة للتعرف إلى واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام في فلسطين

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- البلداوي، ع، نديم، ز : (2007). إدارة الجودة الشاملة والمعلومية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بدر، ر : (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في غزة .الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- التيمي، أ : (2007). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
- التيمي، هـ : (2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني .جامعة القدس، فلسطين .
- جودة، م : (2010) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع.
- جابر، ع : (2015) واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره .جامعة الأقصى، فلسطين.
- حريق، خ : (2011). استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب .جامعة ابو بكر بلقايد، الجزائر.
- حداد، ش، جودة، م : (2015). مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة . "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2، ص ص 254-282.

- الخشالي، ش: (2007) ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية .المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات اساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية .العدد .ص ص.282-298
- خصاونة، ع : (2012).التميز وسلوكيات التميز لدى العاملين في منظمات الأعمال (منحى تنظيمي) .جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- درة، ع، والصباح، ز : (2008) .إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، الطبعة الأولى .دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- دولة فلسطين، ديوان الموظفين العام(2013) :الخطة الاستراتيجية للأعوام 2013-2015 .ديوان الموظفين العام، رام الله.
- زوزال، ن : (2015) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي . جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.
- السامرائي، ب : (2012) دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات العربية.
- الضمور، م : (2008) . واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصارف، الأردن.
- الطائي، ر، قدادوة، ع : (2010) .إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين
- العكروش، م : (2007) .مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة .الجامعة الأردنية، الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة) .

- علام، م (2009). كيف تطبيق نظام غدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟، الطبعة الأولى .
ثقافة للنشر والتوزيع، بيروت.
- العالم، ف (2010). نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية،
دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن .
- عامر، س (2011). إدارة الأداء، الطبعة الأولى .دار الفكر، عمان.
- العدل، ع (2014). مناهج البحث في العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى .دار الشروق للنشر
والتوزيع، عمان.
- غانم، م (2012) مقدمة لنموذج التميز الأوروبي، النخبة للاستشارات الإدارية، رام الله ،
فلسطين.
- القريوتي، م (2010) الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الألى .دار وائل للنشر
والتوزيع، عمان.
- شركة كايزن (2011) دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، الطبعة الأولى.الوكالة الأمريكية للتنمية
الدولية، فلسطين
- الكلالده، ط (2011) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى .دار عالم الثقافة
للنشر والتوزيع، عمان.
- آل مزروع، ب (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الاجهزة الأمنية .جامعة نايف
العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المدهون، م ، البطنجي، ع (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن :
دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- .Armstrong, M. (1999). *Human resource management practice*. London: KoganPage.
- Cronje, C. J., & Vermaak, F. N. S. (2004). *The balanced scorecard as a potential instrument for supporting planning and improvement in accounting education: comparative survey findings*. South African Journal of Economic and Management Sciences, 7(3), 480-491
- Eygelaar, S. J. D., & Uys, J. S. (2004). *The application of the excellence model to enhance health service delivery and performance excellence in a state department*. SA Journal of Human Resource Management, 2(3), 32-41
- Haffer, R., & Kristensen, K. (2010). *People management as indicator of business excellence: the Polish and Danish perspectives*. The TQM Journal, 22(4), 386-398.
- Ionică, A., Băleanu, V., Edelhauser, E., & Irimie, S. (2010). *TQM and business excellence*. Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 125-134.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1995). *Putting the balanced scorecard to work*. Performance measurement, management, and appraisal sourcebook, 66, 17511.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. Harvard business review, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the Office of Strategy Management*. Harvard Business School.
- Lawler, E. E. (1994). *Total quality management and employee involvement: are they compatible?*. The Academy of Management Executive, 8(1), 68-76
- Mann, R., Mohammad, M., & Agustin, T. (2012). *Understanding Business Excellence—An Awareness Guide for SMEs*
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. ISO 690
- Niven, P. R. (2011). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.
- Oakland, J. S. (2012). *Oakland on quality management*. outledge.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence Text with cases*
- Porter, L., & Tanner, S. (Eds.). (2012). *Assessing business excellence*. Routledge
- Renckly, R. B. (2011). *Human resources*. Barron's Educational Series.
- Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. L. (2016). *The role of strategic planning in excellence management systems*. European Journal of Operational Research, 248(2), 532-542.
- Saleh, J. M., & Hasan, M. R. (2015). *Evaluating Impacts and Role of TQM Practices on Organization Performance of Public Sector in Iraqi Government*. International Journal of Internet of Things, 4(1A), 7-15

- Wickramasinghe, V. (2012). *Influence of total quality management on human resource management practices: An exploratory study*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(8), 836-850
- Vukomanovic, M., & Radujkovic, M. (2013). *The balanced scorecard and EFQM working together in a performance management framework in construction industry*. *Journal of Civil Engineering and Management*, 19(5), 683-695.

ثالثاً: المراجع الالكترونية

- self assessment .EFQM (2017) بلجيكا
(<http://www.efqm.org/what-we-do/assessment/self-assessment>, 22.05.2017)
- EFQM Model .EFQM (2017) بلجيكا
(<http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>, 22.05.2017))
- مجلس الامارات للتميز الحكومي: (2014) برنامج دبي للأداء الحكومي التميز .الامارات العربية
(<https://www.egec.gov.ae/council-members/dubai-government-excellence>, 22.05.2017)
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز : (2017) جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.الأردن
(<http://www.kace.jo/index.php/ar/2014-10-20-13-04-06/2014-10-20-13-06-42>, 22.05.2017)
- دائرة فلسطين الدولية للتميز والابداع : (2015)الطلبات فلسطين
(<http://www.pal-awards.ps/?url=apps/index/ar>, 22.05.2017))
- quality glossary . ASQ (2017)الولايات المتحدة الامريكية.
(<https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>, 22.05.207)

ملحق رقم (1) نبذة عن مجتمع الدراسة

يتضمن هذا الملحق نبذة عن الوزارات الفلسطينية التي أجري عليها البحث، من حيث التعريف والرؤية والأهداف الاستراتيجية.

أولاً: وزارة التربية والتعليم العالي

رؤية الوزارة بناء إنسان فلسطيني صالح يعتز بدينه ووطنه، ويتفاعل بإيجابية مع تطور العلوم والتكنولوجيا، ويسهم مبدعاً في بناء مجتمع القيم والخلق الرفيع، وتحقيق الجودة في نظام التعليم والبحث العلمي.

رسالة وزارة التربية والتعليم العالي

تسعى وزارة التربية والتعليم العالي إلى توفير التعليم للجميع وتحسين نوعيته ومعاييرته في جميع المستويات، من أجل تلبية احتياجات المتعلمين للتكيف مع متطلبات عصر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعميق فهمهم للدين، وتوسعة فكرهم في بيئة صحية متوازنة تؤهلهم للدفاع عن الحقوق الوطنية وأداء الواجب بكفاءة، والانفتاح على المجتمعات الإنسانية، وذلك بالتعاون مع الوزارات الأخرى والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الإقليمية والدولية في إطار الخطة التطويرية الاستراتيجية التربوية للوزارة بما يحقق المشاركة الإستراتيجية، ويضمن جودة الأداء."

ثانياً: وزارة العمل

بروح الانتماء الوطني والشراكة الاجتماعية ومراعاة معايير العمل العربية والدولية، تسعى وزارة العمل الفلسطينية إلى المساهمة الفعالة في تحقيق النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية، من خلال تحديث تشريعات العمل، وترسيخ علاقات عمل بناءة بين أطراف الإنتاج، واحترام الحرية النقابية، وضمان توفر العمل الكريم المستند إلى نظام متطور من الضمان الاجتماعي،

والارتقاء بمستوى تأهيل وتدريب العمالة لزيادة إنتاجيتها وكفاءتها، وتحرير الطاقة الإنتاجية للمرأة وجني ثمار عملها بالكامل دون تمييز، وزيادة مساحة العمل التعاوني، مما يساهم في إدماج الفئات الأكثر تضرراً كالأسرى المحررين والجرحى وذوي الاحتياجات الخاصة، وتنظيم سوق العمل وتلبية احتياجاته وتحسين شروطه وبيئته، باعتبار العمل حقاً لكل مواطن في مجتمع متكافل ودولة ديمقراطية مستقلة.

ثانياً: وزارة الاتصالات:

إن الرؤية المستقبلية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد هي على النحو الآتي: "جسر الفجوة الرقمية والتحول الى مجتمع معرفي ومواطنة رقمية لبناء اقتصاد وطني متطور لتحسين جودة حياة المواطن في ظل إقامة دولة فلسطين"

ولتحقيق الرؤية يتوجب تحقيق ما يلي:

- توسعة انتشار واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين جميع فئات المجتمع.
- تطبيق المواطنة الرقمية بنشر الأفكار والمبادئ والبرامج والأساليب التي يحتاج أن يعرفها الآباء والمعلمون والمربون والمشرفون على استخدام التكنولوجيا حتى يستطيعوا توجيه الأبناء والطالب ومستخدمي التكنولوجيا عموماً.
- التزام من الشركاء كافة، حيث إن مسؤولية النهوض بالقطاع هي مسؤولية تشاركية تكاملية وتنسيقية ضمن إطار واضح للمهام والأدوار بين القطاعين الحكومي والخاص ومنظمات المجتمع المدني والأهلي والمؤسسات الأكاديمية في إطار من الشفافية والمساءلة والنزاهة.
- إيلاء القطاع اهتماماً خاصاً من الحكومة بتقديم التسهيلات وضع سياسات عامة محفزة للاستثمار ورصد الموازنات والتمويل.

رابعاً: وزارة النقل والمواصلات

رسالة وزارة النقل والمواصلات: أننا ملتزمون بتنظيم قطاع النقل والمواصلات وصولاً إلى

قطاع نقل آمن متطور وصادق للبيئة باستخدام النظم الحديثة بمعايير عالمية

رؤية الوزارة

وزارة تعمل وفقاً لمعايير التميز لتنظيم قطاع النقل والمواصلات وتطويره والنهوض به،

وتوفير الخدمات اللازمة بجودة عالية من أجل المساهمة في تنمية واستدامة الاقتصاد

الفلسطيني.

خامساً: وزارة الداخلية

نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994 م، وحظيت

الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في

توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتقوم بتغييرات مهمة وتسعى إلى تطوير قدرات جديدة

في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بانضمام جميع الأجهزة

الأمنية تحت مسؤوليتها، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة

الأساسية، وصون حقوق وحرريات المواطن، وضمان عيش الجمهور الفلسطيني بأمان وثقة، والتطلع

نحو مستقبل واعد.

وضعت وزارة الداخلية نصب عينها إعادة الاعتبار لمواطنيها من خلال اتباع أقصر الطرق

لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية واستطاعت في زمن قياسي

إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشؤون الأمنية والمدنية التي تقدم الخدمة إلى المواطن الفلسطيني

كإصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حداً لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي

يقصدها، كما اهتمت الوزارة بتنظيم الحياة المدنية من خلال رعاية ومتابعة منظمات المجتمع المدني، وقدمت مشاريع القوانين لتنظيم الحياة المدنية، أما من الناحية الفنية، فقد أنشأت مديرية الحاسوب التي قامت بربط مديريات الوزارة كافة بشبكة حاسوب مركزية وفق أحدث النظم العالمية المستخدمة في هذا المجال.

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة

الوظيفة	مكان العمل	اسم المحكم	الرقم
عضو هيئة تدريسية	جامعة القدس	أ.د. محمود الجعفري	1.
عضو هيئة تدريسية	جامعة القدس	د. إياد خليفة	2.
عضو هيئة تدريسية	جامعة القدس	أ.د. ذياب جرار	3.
عضو هيئة تدريسية	جامعة القدس	د. سلوى برغوثي	4.
عضو هيئة تدريسية	جامعة القدس	أ.د. عفيف زيدان	5.
عضو هيئة تدريسية	جامعة القدس	د. محسن عدس	6.
وكيل وزارة الإعلام	وزارة الإعلام	د. محمود خليفة	7.
عضو هيئة تدريسية	جامعة القدس	د. مروان درويش	8.
عضو هيئة تدريسية	جامعة القدس	د. نضال درويش	9.
عميد كلية العلوم الادارية	جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف ابو فارة	10.
محلل إحصائي	جامعة القدس	أ. موسى حمودة	11.
أستاذ مساعد / جامعة القدس المفتوحة	هيئة شؤون المنظمات الأهلية	د. وائل علي نظيف	12.

ملحق رقم (3) مراسلة المحكمين

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

استبانة واقع تطبيق معيار الأفراد في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان واقع تطبيق معيار الأفراد في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من منظور نموذج التميز الأمريكي وعلاقتها بأداء الوزارات الفلسطينية في الفترة الواقعة بين 2010-2015 ، بإشراف الدكتور الفاضل أحمد حرز الله، كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات .
ولأغراض هذه الدراسة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة المرفقة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في مجال البحث العملي، فإنني أتوجه إليكم لتحكيم هذه الاستبانة، وبيان آرائكم وملاحظاتكم حول صلاحية فقراتها، لقياس محاور الدراسة.
أشكركم على حسن تعاونكم ومشارككم في تحكيم فقرات الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة
دالية عبيد

إشراف الدكتور
أحمد حرز الله

ملحق رقم(4) : استبانة لموظفي الوزارات الفلسطينية

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة

تحية طيبة

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض الدراسة للحصول على شهادة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وذلك لجمع المعلومات لخدمة موضوع الدراسة الآتي:

واقع تطبيق معيار الأفراد في الوزارات الفلسطينية من منظور نموذج التميز الأمريكي وعلاقته

بأداء الوزارات في الفترة الواقعة بين 2010-2015

وكلني أمل أن تتكرموا بتعبئتها بعد قراءتها، علما أن إجاباتكم ستكون موضع تقدير، وستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:داليا عبيد

الجزء الأول: البيانات العامة

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط أو أقل	بكالوريوس
ماجستير	دكتوراه

العمر

أقل من 30 سنة	من 31-40 سنة
من 41-50 سنة	أكبر من 50 سنة

الدرجة الإدارية

مدير عام فأعلى	مدير دائرة
مدير وحدة	رئيس قسم

عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز في الفترة الواقعة بين: 2010-2016

لم يحصل على أي دورة	من دورة واحدة الى 2
من 3 دورات إلى 4	5 دورات فأكثر

الوزارة التي يعمل بها الموظف:

وزارة التربية والتعليم	وزارة الداخلية
وزارة العمل	وزارة الأشغال
وزارة الاتصالات	وزارة المواصلات

الوزارة التي يعمل بها الموظف:

هل قامت الوزارة بتطبيق النموذج الأمريكي للتميز؟	نعم	لا	لا أعرف
إذا كانت الإجابة لا، فما هو النموذج المطبق في وزارتك؟			

الجزء الثاني: المعايير الفرعية لمعيار الأفراد في نموذج التميز الأمريكي

مفاتيح الإجابات ودلالات درجات المؤشر:

درجات المؤشرات	دلالة الدرجة
صفر	غير موجود.
من 1-2	ضعيف، عشوائي، غير واضح.
من 3-5	لا بأس، موجود ولكن غير مفصل، غير مطبق وليس محدث.
من 6-8	جيد موجود بوضوح وهناك إدراك لأهميته ويحدث باستمرار.
من 9-10	ممتاز مطبق بشكل فعال ومحدث ويستخدم بغرض التطوير.

المعيار الفرعي: 1 إدارة الموارد البشرية

درجات المؤشر											المؤشرات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	العامل: 1 الوصف الوظيفي والتوصيف
											1 تقدم الوزارة لموظفيها وصفاً وظيفياً واضحاً ومفصلاً.
											2 يحصل الموظفون على وصفهم الوظيفي في بداية تعيينهم.
											3 تستخدم الوزارة الوصف الوظيفي للمساعدة في التخطيط لسياسات رأس المال البشري مثل السياسات الخاصة بتدريب الكوادر وتقييم أداء الموظفين.
											4 تحضر الوزارة جداول التصنيف الوظيفي وتحديثها بشكل دوري.
											5 جداول التصنيف الوظيفي تصنف بوضوح كل المناصب الموجودة في الوزارة.
											6 تستخدم الوزارة نظام التدرج الوظيفي عند تصميم إجراءات الترقية والتوظيف.

درجات المؤشر											العامل: 2: التعيين	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
											7	تلجأ الوزارة للتشغيل من الداخل لاستغلال المهارات والكفاءات الموجودة ولتحفيز الكوادر للسعي نحو التميز .
											8	توفير الوزارة فرص التقدم الوظيفي للعاملين.
											9	تعد الوزارة مقاييس التوظيف والاختيار لتحديد الاختيار المناسب للمرشحين المحتملين.
											10	تقوم الوزارة بعمل تقييم لاحتياجاتها من الموارد البشرية وتحليل وظيفي لتحديد عدد ونوعية الكوادر المطلوبة.
											11	تضع الوزارة سياسات تشغيل واختيار مرتبطة بأهدافها العامة والخاصة.
											12	توزع الوزارة جداول بالوظائف الشاغرة على موظفيها، وهي توضح الفترة المتوقعة للتوظيف.
											13	تلتزم الوزارة بأولويات العمل عند تحديد متطلبات التوظيف واحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
											14	تحول الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية إلى برامج عمل كي تتجنب أي تحيز عند تشغيل المرشحين المؤهلين.

درجات المؤشر											العامل 3: التعويضات	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
											15	تطبق الوزارة نظام مكافآت وحوافز مرتبط بنتائج الأداء الوظيفي.
											16	تربط الوزارة نظام المكافآت بنتائج الأداء بشكل فعلي.
											17	تحفز الوزارة الموظفين للسعي نحو تحقيق احتياجات الوزارة.
											18	تختبر الوزارة نظام المكافآت وبرنامج الحوافز .
											19	تحدث الوزارة نظام الحوافز باستمرار لضمان تطابقها مع أولويات الوزارة والنتائج المرجوة.

المعيار الفرعي 2: التخطيط للموارد البشرية في الوزارة.

درجات المؤشر											المؤشرات	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		العامل 1: التنبؤ
											20	يعتمد التنبؤ بمتطلبات التوظيف والاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على متطلبات العمل.
											21	تحضر الوزارة سجلاً بأنواع الموظفين المؤهلين حالياً لتلبية احتياجات العمليات خاصة بالمستفيدين من خدماتها.
											22	يتم التوفيق بين احتياجات الوزارة من الموظفين مع ما هو متوفر لديها.
											23	تجري الوزارة تحليلاً لقدرات موظفيها قبل توزيعهم على الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم.

درجات المؤشر											المؤشرات	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	العامل: 1: التنبؤ	
											24	تراجع الوزارة الخطط الإستراتيجية والتنفيذية والمالية لتحديد تأثيرها على خطط الموارد البشرية.
											25	تحدد الوزارة كمية ونوعية ونمط المناصب المطلوبة بانتظام وذلك خلال فترات زمنية مغطاة في خطط الوزارة.
											26	تحدث الوزارة كمية ونوعية ونمط المناصب الإدارية المطلوبة بالاستناد إلى نتائج ومخرجات خططها الإستراتيجية والتنفيذية.
											27	يتم تطوير سياسات وبرامج الوزارة لتحديد كيف يمكن اختيار وتعيين، وتدريب، وتعويض، وتقاعد الموظفين في مختلف المناصب.

درجات المؤشر											العامل: 2: التخطيط الإحلاي	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
											28	تحضر الوزارة خطة الإحلال الوظيفي وتتبعها بفعالية.
											29	تتبع الوزارة خطوات خطة الإحلال الوظيفي بشفافية .
											30	تراقب الوزارة نتائج تنفيذ خطة الإحلال وتعمل على تحسينها لضمان الاستخدام الأمثل للجهد والوقت والمال

الإحلال الوظيفي : ملء الشواغر التي قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد، الوفاة، الاستقالة .

المعيار الفرعي 3: التدريب والتطوير المؤسسي في الوزارة

درجات المؤشر											المؤشرات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	العامل: 1 تدريب الموظفين
											31 تحلل الوزارة احتياجات التدريب لكل منصب وظيفي حسب القدرات الفردية وعلى كل مستوى من المستويات الإدارية بما في ذلك تدريب القيادة.
											32 تربط الوزارة بين خطط تدريب الموظفين وإدارة التغيير والتطوير القيادي وتحسين الأداء.
											33 تأخذ الوزارة بعين الاعتبار احتياجات الموظفين الجدد من التدريب عند إعداد خطط وبرامج التدريب.
											34 تستخدم الوزارة منهجية محددة لتقييم نتائج الدورات التدريبية المنفذة.
											35 تستخدم الوزارة نتائج تقييم الدورات لتحديد العائد من الاستثمار في تدريب الموظفين وأثره على الأداء الفردي والمؤسسي.
											36 تشجع الوزارة وتدعم التعلم في موقع العمل.
											37 يتم تحضير خطط التدريب والتطوير حسب الخطة الإستراتيجية للوزارة، وخطط الموارد البشرية.

درجات المؤشر											المؤشرات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
											العامل: 1 تدريب الموظفين
											38 تأخذ الوزارة بعين الاعتبار مدخلات المدراء والمسؤولين حول احتياجات موظفيهم التدريبية عند إعداد برامج التدريب.
											39 يتم التخطيط لموازنة التدريب بناء على أولويات التدريب والتطوير.

درجات المؤشر											العامل: 2 التطوير الإداري
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
											40 تحدد الوزارة احتياجات التطوير لجميع المدراء) احتياجات مشتركة (بالإضافة إلى حاجات المدراء الفردية كلاً على حدة.
											41 تتم مناقشة برامج التطوير الإداري وتقديمها لكل المدراء لاتباعها ومشاركتها.
											42 تشجع الوزارة التعلم والتطور وتوفير أجواء داعمة للتعلم.
											43 سياسات التطوير الإداري المطبقة في الوزارة عادلة .

التطوير الإداري: تحسين أداء المديرين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير

المعيار الفرعي: الرعاية الموظفين

درجات المؤشر											المؤشرات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
											العامل: 1 العلاقات بين الموظفين
											44 تخطط الوزارة لبرامج رعاية مختلفة لضمان رفاه العاملين ورضاهم واستبقائهم .
											45 تدرس الوزارة العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين.

درجات المؤشر											العامل: 2 الاحتفاظ بالموظفين	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
											46	تؤمن الوزارة مستوى عالياً من رضا الموظفين من خلال الأخذ بعين الاعتبار متطلبات بيئة العمل الصحية.
											47	تجمع الوزارة احتياجات الموظفين بعدة طرق مثل برنامج الاقتراحات والزيارات الميدانية.
											48	تتبع الوزارة أسلوباً تواصلياً مصمماً لضمان المشاركة الفاعلة للموظفين وتحسين معنوياتهم ومستوى أدائهم.
											49	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار أنظمة التطوير لضمان الاحتفاظ بالموظفين.
											50	يتم قياس معدلات الاحتفاظ بالموظفين سنوياً وزيادتها باستمرار.

الاحتفاظ بالموظفين: الإبقاء على الموظفين وخاصة ذوي الخبرة والكفاءة

الجزء الثالث: يعبر عن أداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد، ويقاس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أولاً: بعد العمليات الداخلية

الدرجة					البيانات	
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً		
					انخفض الوقت المستغرق في تقديم الخدمة	51
					زادت درجة الالتزام بالمعايير المعلنة لتقديم الخدمة	52
					انخفضت نسبة الأخطاء في العمل	53
					انخفضت نسبة الهدر في الموارد المستخدمة	54
					تستجيب الوزارة لشكاوى المواطنين من أول مرة.	55

الجزء الثالث: يعبر عن أداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد، ويقاس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -تابع
أولاً: بعد العمليات الداخلية

البيانات	الدرجة				
	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
56					تعالج الوزارة الخلل المسبب لشكوى المواطنين في وقت قصير.
57					يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات وبأقل تكلفة ممكنة.
58					تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات معقولة.
59					تجري الوزارة دراسات دورية لتبسيط الإجراءات.
60					زادت مخصصات البحث والتطوير للخدمات المقدمة من الوزارة.

ثانياً: بعد الزبائن (متلقي الخدمة)

الرقم	البيانات				
	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
61					زادت نسبة رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة
62					انخفض عدد الشكاوى المقدمة من العملاء.
63					انخفض وقت الانتظار قبل الحصول على الخدمة.
64					انخفض عدد الزيارات المطلوبة من متلقي الخدمة للحصول على خدمة كاملة.
65					تحسن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين.

ثالثا: بعد التعلم والنمو

الدرجة					البيانات	الرقم
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جدا		
					يتوفر في الوزارة عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية خاصة ومفيدة للعمل.	66
					زاد عدد ساعات التدريب التي يحصل عليها الموظف سنويا.	67
					ارتفعت درجة الرضا لدى الموظف.	68
					يعمل الموظف بروح الفريق الواحد.	69
					تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة داعمة للمؤسسة.	70
					زاد عدد المقترحات التطويرية من الموظفين.	71
					زاد استخدام التكنولوجيا لدعم إدارة المعرفة والتعلم في المؤسسة.	72
					زاد استغلال وقت الموظفين في العمل.	73
					انخفاض معدل دوران الموظفين.	74
					يوجد موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء.	75
					تشجع الوزارة الموظفين على ابتكار الحلول وتطوير الأداء	76