



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير
التميز الأوروبية

حكيم توفيق عبد العزيز سحويل

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية

إعداد

حكيم توفيق سحويل

تخصص بكالوريوس تجارة - جامعة ناكبور - الهند

المشرف: د. عبد الوهاب الصباغ

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

1433 هـ / 2012 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية

إعداد: حكيم توفيق عبد العزيز سحويل
الرقم الجامعي: 20912232

المشرف: د. عبد الوهاب الصباغ

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 17.05.2012 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الوهاب الصباغ التوقيع:.....
2. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش التوقيع:.....
3. ممتحناً خارجياً: د. يوسف ابو فارة التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

الإهداء

يا من احمل اسمك بكل فخر
يا من افتقدك
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من أودعتني لله.... أهديك هذا البحث (أبي رحمك الله)
إلى حكمتي... وعلمي
إلى أدبي... وحكمي
إلى طريقي... المستقيم
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء (أمي الغالية)
إلى رفيقة دربي وصبري وحلمي
إلى من وقفت إلى جانبي وتحملت السهر والصعاب
إلى من كان خير رفيق في فترة دراستي (زوجتي الحبيبة)
إلى أولادي الأحباء جميعا منار، ليث، باسل، توفيق
إلى نجوم أضاءت دربي ومازالت أخوتي وأخواتي
أهديكم جهدي المتواضع

حكيم توفيق عبد العزيز سحويل

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

حكيم توفيق عبد العزيز سحويل

التاريخ:.....

شكر وعرفان

أشكر الله تعالى الذي أعانني ووفقني لالتحق بركب العلم والعلماء، فهو أحق بالشكر والثناء سبحانه وتعالى، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم لا يشكر الناس لا يشكر الله،،،،

أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى جامعة القدس أبو ديس، الجامعة الوطنية الأصيلة، وإلى معهد التنمية المستدامة لجميع أقسامه من إدارة وأعضاء هيئة تدريس وطاقم إداري إلى الأستاذ الفاضل الدكتور عبد الوهاب الصباغ لإنسانيته وتواضعه لتوجيهاته من خلال وقفته معي خلال مشواري التعليمي.

إلى المحكمين الذين ساهمت آراؤهم واقتراحاتهم في إتمام هذه الرسالة وهم الأفاضل د. زياد قنام - د. عزمي الأطرش - د. يوسف أبو فارة، د. حنا قاقيش - الأستاذ هشام حمدي

إلى ممتحني الرسالة الدكتور الممتحن الخارجي الدكتور يوسف أبو فارة والممتحن الداخلي د. عزمي الأطرش على ما قدماه من ملاحظات قيمة أثرت في الرسالة.

إلى جميع موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية (أفراداً وإدارات)، الذين قدموا كل العون والمساعدة بإجاباتهم على أسئلة أدوات الدراسة، المقابلة، استمارة، والتي بدونها ما كان بالإمكان إتمام هذه الرسالة ووضعها في صورتها النهائية.

كذلك شكري وحيي الكبير إلى عالمي الصغير زوجتي الغالية وأولادي الأحباء الذين هبوا لي جواً يسمح بالاستمرار في استكمال دراستي.

حكيم توفيق عبد العزيز سحويل

التعريفات والمصطلحات:

- الموظف : الشخص المعين بقرار من المرجع المختص بذلك، في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى قانون الخدمة المدنية. (ديوان الموظفين العام، السلطة الفلسطينية).
- المستفيدون : جميع الموظفين المستفيدين من الخدمات، التي تقدمها وزارة الداخلية الفلسطينية. الباحث. (صبري، 2003).
- جودة الخدمة : المظاهر التي يجب أن تتوفر في الخدمة المقدمة، بناء على توقعات المستفيدين، المتمثلة في رضاهم عن الخدمة، وتدعم تبسيط الإجراءات، وعدم وجود أخطاء فيها مع سرعة انجاز (اليعقوبي، 2005).
- المؤسسات الوزارات الحكومية : تلك المؤسسات التي تقدم خدماتها للوحدات الإدارية التنفيذية، وتتصف هذه الخدمات بالشمول، وموظفوها يخضعون لقانون الخدمة المدنية، وشكلت بالقانون الأساسي. (الناظر، 2003).
- الاعتمادية : ثقة المستفيد من مقدمي الخدمة وتنفيذها بالوقت المناسب. (المرجع السابق).
- التقييم : توجيه الجهود، والأنشطة والبرامج، نحو المسار، الذي يتعين أن تتجه إليه، كي يتحقق لها أكبر قدر من الفاعلية، وتتنجز ما وضعت من أجل انجازه (المطيري، 2003).
- مديرية الداخلية : مؤسسة حكومية تمثل وزارة الداخلية في المحافظة، ويرأسها مدير عام وموظفوها يخضعون لقانون الخدمة المدنية، ومهمتها تسهيل شؤون المواطنين المدنية أحوال مدنية، جوازات كما تعني بالإشراف على الجمعيات الخيرية، متابعة الإقامات والتأشيرات، مكاتب العرائض، البث المرئي والمسموع.. الخ. (وزارة الداخلية الفلسطينية).
- منطقة الوسط : مؤسسات حكومية تمثل وزارة الداخلية في محافظة رام الله والبيرة، محافظة أريحا، محافظة الرام، محافظة أبو ديس، محافظة سلفيت. (المرجع السابق).

- ثقافة التميز : مفتاح تعظيم قيمة المؤسسة وتأثيرها الايجابي على المستفيدين، وتتطلب التحسين المستمر على جميع المستويات، وفي كل الأوقات (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، USAID، 2009).
- الثقافة : مجموع مجالات القيم، الأخلاق، السلوكيات التي يتم بحثها وممارستها وتدعيمها من أعضاء المؤسسة. (المرجع السابق).
- التميز : ممارسات مميزة في إدارة المؤسسة وتحقيق نتائج بناء على مفاهيم أساسية والتي تتضمن أعداد النتائج والتوجه للعميل، الإدارة بالحقائق اندماج وتنمية الأفراد، ثبات الغرض والقيادة، الاستمرارية في الإبداع والتحسين والتعلم، وتطوير المشاركة، ومسؤولية النشأة الاجتماعية (السلمي 2002).
- الإبداع : الترجمة العملية للأفكار على شكل منتجات، خدمات، عمليات، أنظمة، وتفاعل اجتماعي. (السلمي 2002).
- المعرفة : جزء من السلم الذي يتضمن البيانات، المعلومات، والمعرفة المعلومات هي بيانات لها محتوى ومعنى، المعرفة هي معلومات بإرشادات لأفعال (علوان 2005).
- القادة : الأفراد الذين ينسقوا ويوازنوا بين رغبات كل من له مصلحة في المؤسسة متضمنة: الفريق التنفيذي، كل المدراء الآخرين وهؤلاء في فريق المناصب القيادية أو من أصحاب الإدارة القيادية (المرجع السابق).
- الأفراد : جميع الأشخاص الموظفين من قبل المؤسسة، ويتضمن ذلك الدوام الكامل، الدوام الجزئي، العمل المؤقت والموظفين بعقود. (السلمي 2002).
- الرسالة : جملة تصف هدف أو سبب وجود المؤسسة. (البكري 2002).
- العمليات : أنشطة متتالية تضيف قيمة عن طريق إنتاج المخرجات المطلوبة من مدخلات مختلفة.(دليل المؤسسات، المعايير الخمسة، USAID، 2009).
- أصحاب المصلحة : كل هؤلاء الذين لهم مصلحة بالمؤسسة، أنشطتها، وانجازاتها، ويمكن أن تتضمن العملاء، الموظفين، الشركاء، أصحاب الأسهم،

المجتمع	المالكين، الحكومة، والمرخصين. (الدرادكة، وآخرون، 2002) : كل هؤلاء الذين يعتقدون أنهم يتأثرون بالمؤسسة غير أفرادها، عملائها، وشركائها. (المرجع السابق).
المنهجية	نظام موثق ومؤسس للقيام بالعمل، يضمن النظام الاستمرارية ولا يعتمد على الأشخاص، يدعم النظام السياسة والاستراتيجية، النظام شمولي ومنطقي ومرن ومترابط، يركز النظام على احتياجات المتعاملين، يحتوي النظام على إجراءات ومسؤوليات محددة ضمن برنامج زمني، يضمن النظام التنفيذ الفاعل والكفؤ، النظام قابل للقياس والمتابعة، يضمن النظام المراجعة والتحديث المستمر. (الغانم، 2010)
القطاع العام	القطاع الذي يتكون من العديد من الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات حيث يعمل معظمها ضمن الموازنة العامة للحكومة. في حين تعمل مؤسسات أخرى بصورة مستقلة وخارج إطار الموازنة العامة. (صبري، 2003).
الأداء الوظيفي	مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة للوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص. (العمرى، 2009).
تقييم الأداء	الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وتقييم لمسلكه وتطوير مدى كفاءته وهيبته العملية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة إليه حاضراً ومستقبلاً. (الكلالدة، 2008)

قائمة المختصرات

EFQM	:	European Foundation for Quality Management	:	المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة
SPSS	:	Statistical package for Social Sciences	:	حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية
EOQC	:	European Organization of Quality Control	:	الجمعية الأوروبية لضبط الجودة
EEM	:	European Excellence Model	:	النموذج الأوروبي لإدارة التميز
EQA	:	European Quality Award	:	الجائزة الأوروبية للجودة

ملخص

أجريت الدراسة في المدة بين شهري شباط 2011 وآذار 2012 بهدف التعرف على مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية من وجهة نظر الموظفين. وتتبع أهميتها من كونها الدراسة الأولى على المستوى المحلي لوزارة الداخلية الفلسطينية كما أن مخرجات الدراسة قد تساهم في إيجاد نموذج مؤسسي قادر على توظيف العلاقة وتنظيمها بين معايير التميز الأوروبية وجودة الخدمة ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة تتضمن معايير التميز الأوروبية وجودة الخدمة في وزارة الداخلية وتم توزيع الاستبانة على كافة موظفي مديريات الداخلية الفلسطينية في منطقة الوسط (رام الله والبيرة، الرام، ابو ديس، سلفيت، أريحا) بواقع 85 مبحوث باستخدام أسلوب المسح الشامل واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تحليل وعرض البيانات بالاستعانة بالبرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

أما أهم النتائج العامة فكانت تشير إلى افتقار الوزارة لاعتماد نظاما لمكافأة الأداء المتميز للموظفين بنسبة 47% وكذلك ضعف عملية استخدام الوزارة التغذية الراجعة من الموظفين بنسبة 56% مما أدى إلى ضعف استغلال المهارات والكفاءات الموجودة وتحفيزها نحو التميز وتوفير فرص التقدم الوظيفي للعاملين. أما من الناحية الإيجابية فقد تبين أن عملية تبسيط الإجراءات ساهمت في الحد من البيروقراطية واختصار وقت وجهد وتكلفة الخدمات المقدمة. أما أهم النتائج بما يتعلق بمعيار القيادة تشير الدراسة إلى أن هناك انسجام بين أهداف الوزارة مع رؤيتها ورسالتها بنسبة 70% ولكن هناك ضعف في الخطة الإستراتيجية لأن الإدارة العليا (القيادة) من تضع الخطة بدون مشاركة كافة الموظفين، أما فيما يخص معيار الأفراد تشير نتائج الدراسة إلى أن لدى الوزارة وصف وظيفي محدد لكل وظيفة بنسبة 65% ولكن هناك ضعف لدى الوزارة في اعتماد نظام المكافأة للأداء المتميز للموظفين، وبالنسبة لمعيار المعرفة تشير النتائج إلى وجود نظام توثيق وأرشيف (يدوي وإلكتروني) لحفظ الوثائق لمختلف أنواعها ولكن هناك ضعف واضح لدى الوزارة في استخدام التغذية الراجعة من الموظفين، وبالنسبة لمعيار العمليات تشير نتائج الدراسة إلى أن عملية التبسيط تؤدي إلى الحد من البيروقراطية واختصار وقت وجهد وتكلفة الخدمات المقدمة ولكن هناك تأخير في الإجابة على تساؤلات المواطنين بنسبة 57% ، أما فيما يخص جودة الخدمة تشير النتائج إلى أن الوزارة تلتزم بتنفيذ وانجاز المعاملات في الأوقات المحددة وان وقت العمل في الوزارة ملائم لكل المراجعين ولكن هناك مشكلة حقيقية في حجم قاعات متلقي الخدمة وانسجامها مع عدد المراجعين بالإضافة إلى المظهر العام للوزارة غير ملائم لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة. أما أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: فكانت ضرورة تبني وتطبيق إطار واضح لمفهوم

القيم والثقافة المؤسسية للوزارة، وضرورة العمل على تبني وتطبيق نظام ترقية وتعيينات يمتاز بالشفافية بالإضافة إلى تفعيل نظام الحوافز لتشجيع المبدعين والمتميزين في الأداء وضرورة العمل على تشجيع عملية تبادل المعلومات ما بين القيادة والمستويات التنفيذية المختلفة في الوزارة للارتقاء بعامل الشفافية، وأن هناك حاجة لتبني وتطبيق نظام فعال لتقييم أداء الموظفين في الوزارة وربط نتائجه بخطط التدريب.

The quality of service provided by the Palestinian Ministry of Interior based on the European distinction standards

Prepared by: Hakim Tawfiq Abdel Aziz Sehwal

Supervisor: Dr. Abdel Wahab Sabagh

Abstract

The study was conducted between February, 2011 and March, 2012, aiming at investigating the quality of service provided by the Palestinian Ministry of Interior based on the European distinction standards. Its importance stems from the fact that it is the first study at the Palestinian Ministry of Interior. The output of the study should contribute in the establishment of an institutional model capable on employing and organizing the relationship between the European distinction standards and the quality of services. To achieve the goals of the study, a questionnaire was designed including the European distinction standards and the quality of service in the Ministry of Interior. The questionnaire was distributed to the employees of the Directorates of the Palestinian Ministry of Interior in the central area (Ramallah, Al – Bireh, Al – Ram, Abu Dees, Salfeet, Jericho). The researched sample consisted of 85 members by using the comprehensive survey method. The study adopted the descriptive methodology and the data was analyzed and presented by statistical programs of social sciences (SPSS).

The most important general results to the fact that the ministry lacks a system for rewarding the distinctive performance of the employees (47%); there is weakness of using the feedback by the employees of the ministry (56%); and this led to weakness of using and stimulating the available skills and efficiencies towards distinction and providing opportunities of job progress of the employees. Positively, the process of simplifying the procedures contributed to restrict bureaucracy and shortening time, effort and cost of the provided services. But for the most important results of the leadership standard, the study indicates that there is consistency between the objectives of the Ministry and its vision and message (70%), but there is a weakness in the strategic plan because the higher administration (the leadership) sets the plans without involving all the employees.

Regarding the individuals' standards, the results of the study indicate that the ministry has a job description for each job (65%), but there is a weakness at the ministry in adopting a rewarding system for the distinctive performance of the employees. For the knowledge standard the results indicate that there is a documentation system and archives (manual and electronic) for keeping various types of documents. But there is an apparent weakness in the ministry in using the feedback from the employees. In the operations standard, the results of the study indicate that the simplifying process will lead to restrict bureaucracy and shortening time, effort and costs of the provided services. But there is delay in responding the inquiries of the citizens (57%). But for the quality of service, the results indicate that the ministry is committed to execute and accomplish the transactions within the determined times, and the work – time of the ministry is suitable for all citizens but there is a real problem in the size of the halls of the service recipients and their inconsistency with the number of the citizens. In addition, the general appearance of the ministry is not appropriate for the nature and quality of the provided services on the other

hand , the study concluded a number of recommendations the most important of which are the following : it is necessary to adopt a clear framework of the approach of the institutional values and culture of the ministry; it is necessary to adopt and apply a promotion and appointments system with transparency, and to activate the stimulation system to encourage the innovators and distinctive employees in their performances; it is necessary to encourage information exchange between the leadership and various executive levels in the ministry to rise up transparency; and it is also needed to adopt and apply an effective system for evaluation of the employees performance in the ministry and link its results to the training plans.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

إن التحديات العالمية المعاصرة وخاصة في ظل العولمة تحتم على المؤسسات الخدماتية بما فيها وزارة الداخلية الفلسطينية كونها من أهم وأكثر الوزارات في السلطة الفلسطينية تقديم خدمات للمواطنين لجميع أعمارهم وشرائحهم وأن تنتهج الأساليب العلمية الرائدة لمواجهة مثل هذه التحديات حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أحد أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضا المستفيدين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع والقدرات. (وزارة الداخلية الفلسطينية 2009).

لقد تطورت مفاهيم الجودة من مجرد فحص للمنتجات إلى إطار عام وشامل لإدارة المنظمات الإنتاجية والخدمية، ذي تأثير شامل وفعال في تطوير وتحسين أداء المنشآت بمختلف أهدافها وتوجهاتها وأحجامها، وذلك بناءً على ما أثبتته الدراسات العلمية الموثقة، والتطبيقات العالمية الناجحة لعدد من المعايير الإدارية كما في أمريكا وأوروبا والإقليمية كما في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والأردن وغيرهم والمحلية كما في جهاز الشرطة الفلسطينية ومؤسسة الرئاسة وبعض الوزارات الأخرى، ومن أبرز تلك المعايير الشاملة ما يسمى بنماذج التميز المؤسسي، التي تعتبر خارطة طريق لتمييز المنشآت لتطوير أدائها والوصول إلى مستوى كبير من النضوج الإداري والجودة في فترة ما بين ثلاثة إلى خمس سنوات. (ديوان الرقابة المالية والإدارية، السلطة الفلسطينية 2009).

وهذا ما انتهجته وزارة الداخلية الفلسطينية في تطبيق نموذج التميز إصراراً منها على مواجهة التحدي المفروض عليها نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية الراهنة من أجل الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين والارتقاء بالعمل المؤسسي وصولاً إلى تحقيق خطة الحكومة في إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة مع المؤسسات الفلسطينية الأخرى التي بدأت تطبيق هذا النموذج ومنها جهاز الشرطة ومؤسسة الرئاسة وبعض الوزارات الأخرى. (وزارة الداخلية الفلسطينية).

2.1 مشكلة الدراسة

تعرضت الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية الفلسطينية للتطور التدريجي كماً ونوعاً، كما تعرضت للانتقادات الهادفة إلى التطوير والتحسين في هذه الخدمة، لذا فإن مستوى جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية والارتقاء بمستواها أصبح مطلباً مهماً من خلال دراسة علمية ميدانية لتلمس جوانب القصور والضعف في هذه الخدمة والمساعدة في تطويرها وتطوير السياسات اللازمة في سبيل الارتقاء والتميز في جودة الخدمة وبناء على ما سبق فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما مستوى جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية استناداً إلى معايير التميز الأوروبية؟

3.1 مبررات الدراسة

هناك أبحاث متوفرة عالمياً وإقليمياً عن جودة الخدمة من منظور معايير التميز الأوروبية لكن هناك ندرة في الدراسات المطبقة على مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، الدراسات السابقة اعتمدت قياس جودة الخدمات من وجهة نظر الجمهور، ولكن دراسة الباحث اعتمدت على وجهة نظر الموظفين من خلال معايير التميز الأوروبية، كذلك بعد تجربة وزارة الداخلية في تطبيق معايير التميز الأوروبية أصبح من الضروري لدى الباحث تقييم ومعرفة نتائج هذه التجربة لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية ومنها وزارة الداخلية الفلسطينية وذلك للحكم بالاستمرار فيها أو تعديلها أو التخلص منها.

ولكون الباحث له اهتمام في تطور جودة الخدمة في وزارة الداخلية وقائد معيار الأفراد في فريق التميز. وحرصه على رفع مستوى جودة الخدمات فيها، بالإضافة إلى الدور المتوقع لهذه الدراسة في زيادة معارف الباحث، وتزويده بالأسس العلمية، التي يمكن أن ترفع من مستوى أدائه كمدير مديرية داخلية رام الله وأحد أعضاء فريق التميز في وزارة الداخلية.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن قطاع الخدمات يلعب دوراً هاماً في المؤسسات الحكومية إلا أن الاهتمام به من قبل الباحثين والدارسين غير كافية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، لذلك فهو يتطلب المزيد من الأبحاث والدراسات خاصة تلك المتعلقة بالمجال الخدمي ومنها وزارة الداخلية الفلسطينية حيث تعتبر من أهم المؤسسات الخدمية في السلطة الوطنية الفلسطينية، لذا تتمثل منطلقات أهمية الدراسة في الآتي:

- تتبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع نتيجة تزايد أهمية قطاع الخدمات العام وحيوية دور وزارة الداخلية في الحياة اليومية للمواطنين وضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية للجمهور.
- اتمام النقص في هذه النوعية من الدراسات مما يساعد على فتح آفاق بحثية لدراسات بحثية عدة.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة من خلال النتائج في تقييم أوجه القوة والضعف وتشخيصها لمساعدة أصحاب القرار في إعادة آلية تطبيق معايير التميز الأوروبية لتطوير جودة الخدمة والارتقاء بها.
- يمكن أن تساعد مخرجات الدراسة في رسم نموذج مؤسسي قادر على تنظيم العلاقة بين القيادة العليا للوزارة والموظفين بما يساعد على تطبيق مبدأ الشراكة ما بين المستويات الإدارية المختلفة.
- التطلع لأن تساعد نتائج هذه الدراسة وزارة الداخلية في تحسين مستوى جودة الخدمات من منظور معايير التميز الأوروبية فيها، بالتعرف على هذا المستوى من وجهة نظر العاملين (الموظفين).
- ارتباطها بجانب مهم متعلق بالمواطنين، لأن رضاهم يمثل أحد الموجهات الرئيسية لعمل وزارة الداخلية وأحد الاستراتيجيات التي يقوم عليها اهتمام الحكومات بشكل عام.

5.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس ومجموعة أهداف فرعية، أما الهدف الرئيس فهو تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية (معيار القيادة، الأفراد، العمليات، المعرفة) وأما الأهداف الفرعية فتتمثل في التعرف على:

- تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار دور القيادة.
- تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار دور الأفراد.
- تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار واقع العمليات.
- تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار استخدام المعرفة.

6.1 أسئلة الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية لا بد من طرح سؤال رئيس ومجموعة من الأسئلة الفرعية أما السؤال الرئيس فهو: ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية، وأما الأسئلة الفرعية فتتمثل في:

- ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار القيادة.
- ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار الأفراد.
- ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار العمليات.
- ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار المعرفة.

7.1 فرضيات الدراسة:

بناءً على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة وجودة الخدمة من حيث (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور الأفراد وجودة الخدمة من حيث (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور العمليات وجودة الخدمة من حيث (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام المعرفة وجودة الخدمة من حيث (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة).

- ولقياس علاقة الارتباط بين محاور (القيادة، الأفراد، العمليات، المعرفة) على جودة الخدمة، تم قياس معامل الارتباط باعتماد العناصر الأساسية لجودة الخدمة: العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة.

8.1 هيكلية الدراسة

جاءت هيكلية الدراسة مقسمة إلى ستة فصول كالتالي:

- الفصل الأول: خلفيه وأهميتها، ويحتوي على المقدمة، ومشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، هيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني: ويتناول الإطار النظري للدراسة، مقدمة الفصل، وأهم ما ورد من كتب ودراسات في هذا المجال بما يخص مفهوم الجودة وأهميتها، أهدافها، ثم الحديث على جودة الخدم ومفهومها، أهميتها إيعادها وقياس جودة الخدمات كما تناول مفهوم التميز في القطاع الحكومي وسمات منهجية التميز بالإضافة إلى النموذج الأوروبي وعملية التقييم الذاتي وأهمية التقييم الذاتي بالإضافة إلى معايير التميز الأوروبية.
- أما الدراسات السابقة ستتضمن أهم الأبحاث والدراسات التي كتبت في نفس مجال الموضوع أو تناولت موضوع اشمل وسيتم تناول نتائجها وحدودها ومنهجها وإدارتها حيث سيتم الربط بين هذه الدراسات مع دراستنا والتعقيب عليها
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، تمهيد، ويحتوي على المنهج المتبع في الدراسة، وسبب اختيار هذا المنهج، وتصميم الدراسة، وأدوات الدراسة الملائمة للدراسة، وطرق جمع البيانات وتحليلها، والاختبارات التي أجريت على الأدوات لفحص صدقها وثباتها، كما تم بيان حدود الدراسة ومجتمعها وعينتها، والعوامل الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث، وكذلك المعالجة الإحصائية.
- الفصل الرابع: يتناول نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجموعة باستخدام أدوات الدراسة (الاستبانة) والإجابة على أسئلة الدراسة بشكل تفصيلي، وعرض النتائج ومناقشتها.
- الفصل الخامس: الاستنتاجات، والتوصيات، حيث يحتوي هذا الفصل على الاستنتاجات ومدلول النتائج وكذلك الخروج بتوصيات يمكن اعتبارها انطلاقه لانجاز أبحاث مستقبلية في نفس المجال بالاعتماد على البحث المنجز.
- الفصل السادس: المراجع التي تم استخدامها أو نقل المعلومات منها والموثوق في الدراسة من تبيان تاريخ نشرها ومكانها وباحثها.

9.1 متغيرات الدراسة

يمكن تقسيم متغيرات الدراسة إلى قسمين:

- القسم الأول: المتغير المستقل (معايير التميز الأوروبية)

- أولاً: معيار القيادة ويتكون من ثلاثة مكونات:

- ✓ التخطيط الاستراتيجي ويتكون من، الرؤيا والرسالة، الإستراتيجية، ربط الأهداف الوطنية.

- ✓ الثقافة الداعمة ويتكون من، القيم، تمكين الموظفين.

- ✓ الرقابة والتقييم ويتكون من، تحقيق أهداف النتائج، التعاون، إدارة المخاطر.

- ثانياً: معيار الأفراد ويتكون من أربع مكونات:

- ✓ الإدارة ويتكون من الوصف الوظيفي، التعيين، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز.

- ✓ التخطيط ويتكون من التنبؤ، تخطيط التعاقب.

- ✓ التدريب والتطوير ويتكون من تدريب الموظفين، التدوير الإداري.

- ✓ رعاية الموظفين ويتكون من علاقات الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين.

- ثالثاً: معيار العمليات ويتكون من مكونين:

- ✓ إدارة العمليات وتبسيطها وتتكون من تصميم العمليات وتبسيطها، تبسيط العمليات.

- ✓ إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة ويتكون من احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم، رضا المتعاملين، بناء علاقات مع الموردين، التحسين المستمر.

- رابعاً: معيار المعرفة ويتكون من ثلاثة مكونات:

- ✓ عمليات المعرفة ويتكون من الوعي والالتزام، التخطيط.

- ✓ الأثر المعرفي ويتكون من نشر المعرفة، المراجعة والتقييم.

- ✓ الاتصالات وتتكون من الاتصالات الداخلية، الاتصالات الخارجية.

- القسم الثاني: جودة الخدمة (المتغير التابع) وتتكون من العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل، القسم النظري من الدراسة، بالعودة لأهم ما ورد من دراسات وكتابات عربيا وعالميا ويقسم إلى أربعة أجزاء: الجزء الأول يعتبر مقدمة لما بعده من أجزاء فيبحث في مفهوم الجودة وتعريفها وأهميتها وخصائصها وأهدافها. يليه الجزء الثاني الذي يبحث في مفهوم جودة الخدمة وأهميتها بالإضافة لخطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة، وتقييم وتطوير جودة الخدمة وأبعادها. أما الجزء الثالث فيتناول مفهوم إدارة التميز، مفاتيح إدارة التميز، سمات منهجية إدارة التميز. أما الجزء الرابع فيتناول النموذج الأوروبي لإدارة التميز والتقييم الذاتي.

2.2 الجودة

اختلف الباحثون فيما بينهم حول مفهوم الجودة فبينما ترى الفلسفة اليابانية أن المقصود بالجودة هو إنتاج منتج خال من العيوب (zero defect) أو إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة يرى آخرون أن الجودة هي التزام الإدارة بإشباع حاجات ورغبات المستهلك أو درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة. (العزاوي، 2005).

وترتكز الجودة على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل حيث تتوجه الإستراتيجية الحديثة في كافة مؤسسات العالم نحو العميل ومقابلة احتياجاته ومتطلباته وكذلك تحسين مستوى الخدمة المقدمة له والتي تتوافق مع توقعاته. (اللوزي، 1998)

لقد أصبح واضحاً أن جودة الخدمات أمر ملح يواجه المؤسسات المختلفة فلم يعد يكفي مجرد الإيمان بأهمية تقديم خدمة ذات جودة مميزة وإنما يتطلب سعي الإدارة إلى الاهتمام بشكاوي المستفيدين واقتراحاتهم ومعرفة انطباعاتهم عن الخدمة المقدمة وتطوير جودة الخدمة، والارتقاء لمستواها، حتى تصل إلى التميز (excellence) الذي يطمح إليه مقدموا الخدمة والمستفيدين منها على حد سواء (إدريس، 2006).

ولمعرفة المقصود بمفهوم الجودة حيث عرفه الكثير من المفكرون بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

1.2.2. تعريف الجودة من الناحية الاصطلاحية:

يرجع مفهوم الجودة quality إلى الكلمة اللاتينية qualities التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على انها نتوج جيد أو خدمة جيدة لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتوجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات المستفيدين من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب (الدرادكة وآخرون، 2002).

2.2.2. تعريفات إضافية للجودة:

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تعريف الجودة أنها:

- الملاءمة للاستخدام ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادر على الاعتماد عليها في انجاز ما يريده منها (علوان، 2005).
- القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه عن السلطة أو الخدمة التي تقدم له" (زين الدين، 1996).
- وتعرف بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات (الدرادكة وآخرون، 2002).
- كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (EOQC) بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين (المرجع نفسه).

فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها ((الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية، بمعنى أن الجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات وترجمة حاجات الزبائن وتوقعاتهم ومن الاستعراض السابقة لمفاهيم الجودة فإنني أرى كباحث أن تعريف المنظمة الدولية للتقييس هو الأقرب والأشمل حيث استوعب في تعريفه اغلب اطروحات الرواد لان الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون (المستفيد) الذي يقرر ما إذا كان المنتج أو الخدمة تلبي حاجاته أم لا.

3.2 جودة الخدمة

ينظر الباحثون إلى جودة الخدمات في المؤسسات العامة من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، وللتين إذا ما استخدمتا معا بالشكل الصحيح، فإنهما ستمكنان المؤسسة من تحديد الفرص التنافسية، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل العميل، حيث تعبر وجهة النظر الداخلية عن موفق الإدارة، فيما تعبر وجهة النظر الخارجية عن موقف المستفيدين واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات. (حداد، 2003).

وبتطبيق مفهوم التسويق الحديث، فإننا نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة يكمن في إدراك المستفيدين، لان وجهة النظر هذه تعتمد في أساسها على فكرة الجودة النسبية الملموسة لدى العميل، وتقاس الجودة على أساس كونها تمثل قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العميل وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، (درويش، 2009). فالخدمات التي تقدمها مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية لا تختلف من حيث الطبيعة الإجرائية من مديرية إلى أخرى (من وجهة نظر الباحث).

4.2 مفهوم جودة الخدمة

تعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات المستفيدين عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعريفات التالية:

هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات

الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكهم وممارساتهم اللفظية "مع المستفيدين (الدرادكة، 2002)

كذلك عرفت على أنها جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها المستفيدين أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها (الدرادكة، وآخرون، 2001).

تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له (الضمور، 2005).

ويمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات:

- البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
- البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.
- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.(العجارمه، 2005)

بالاستفادة من التعريفات السابقة يمكن القول بأن تعريف جودة الخدمة استناداً للتعريفات هي التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي وهي الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة بالإضافة إلى أنها الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة.

5.2 أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والمستهلكين إذ تعتبر الجودة احد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي:

- بالنسبة للمؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم

منتج أو خدمة تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

- المسؤولية القانونية للجودة: تتزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا لمؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب العميل وبالإضافة أهمية المنافسة العالمية وحماية المستهلك والتكاليف وحصة السوق (علوان، 2005).

6.2 أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما:

- أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العميل وغيره (السلطي، وآخرون، 1999).
- أهداف تحسين الجودة: حيث غالباً تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضى المستفيدين بفاعلية أكبر ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة وتتناول حاجات المستفيدين والمنافسة.
- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين (العجاردة، 2005)

7.2 أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال

المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار المستفيدين لكن في مجال الخدمات فإن المستفيدين والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والمستفيدين معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:

- نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر (السلمي، 2002).
- ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة. (علوان، 2005)
- فهم المستفيدين: إن المستفيدين يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء (البكري، 2002).
- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على المستفيدين الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة (المرجع نفسه).

8.2 أبعاد جودة الخدمة:

تعتبر جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق خدمة المستفيدين، في المقابل فإن رضا المستفيدين يتحقق من خلال عدة أبعاد حيث أن لجودة الخدمة أبعاد هي:

- الوقت: Time: كم ينتظر المستهلك. (خضير، 2000)
- دقة التسليم: Timeless: التسليم في الموعد المحدد. (العزاوي، 2005)
- الاتمام: Completeness: انجاز جميع جوانبها بشكل كامل. (المرجع نفسه)
- التعامل: Courtesy: ترحيب العاملين بكل الزبائن. (خضير، 2000)
- التناسق: Consistency: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون. (المرجع نفسه)
- سهولة المنال: Convenience: امكانية الحصول على الخدمة بسهولة. (العزاوي، 2005)
- الدقة: Accuracy: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول مرة. (المرجع نفسه)

- الاستجابة: Responsiveness: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة. (خضير، 2000)

9.2 قياس جودة الخدمات

نالت مقاييس جودة الخدمة انتباه مجموعة من الباحثين منذ سبعينات القرن الماضي، حيث تركزت الجهود على محاولة إيجاد المنهجية المناسبة لقياس جودة الخدمات، حيث تمكن باراسورمان وزملائه من تصميم مقياسهم الشهير Servqual لقياس ما يعرف بالفجوات بين الخدمات المتوقعة من المستفيدين والخدمات التي يدركها المستفيدين فعلياً حيث حددوا في البداية عشرة أبعاد لقياس جودة الخدمات ثم تمكنوا من تطوير المقياس ليشمل خمسة أبعاد وهي:

- أولاً: العناصر الملموسة Tangibles: وتتضمن هذه العناصر أربعة متغيرات تقيس توافر حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق للموظفين (الضمور، 2005).
- ثانياً: الاعتمادية (المصداقية) Reliability: وتتضمن خمس متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها عملائها، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت فيه بتقديم الخدمة لعملائها، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء (معلا، 1998).
- ثالثاً: سرعة الاستجابة Responsiveness: ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المنظمة باعلام عملائها بوقت تأدية الخدمة وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في مواعدهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم (المرجع نفسه).
- رابعاً: الثقة في التعامل (الأمان) Assurance: ويحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس المستفيدين، وشعور المستفيدين بالأمان في تعاملهم مع الموظفين، وتعامل الموظفين بلباقة معهم والمامهم بالمعرفة الكافية للاجابة عن أسئلتهم (الضمور، 2005).
- خامساً: الاهتمام (التعاطف) Empathy: ويشتمل هذا البعد على خمس متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالمستفيدين اهتماماً شخصياً وتفهمهم لحاجاتهم، وملائمة ساعات عمل المنظمة لتتناسب جميع المستفيدين، وحرص المنظمة على مصلحتهم العليا، والدراية الكافية باحتياجاتهم (المرجع نفسه).

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء العادي للجودة لا يضمن للمؤسسات المعاصرة ان تبقى وتحقق أهدافها، بل لا بد من التميز الشامل في كل عناصر المؤسسة وفعاليتها حتى تستطيع ان تواجه وتنافس وتواكب ما يجري من تغييرات سريعة وشاملة حيث نلاحظ كثيرا من الحكومات الحديثة تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة سعيا منها لتحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة لمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها، وخاصة التزايد الكبير في حاجات المجتمع وتنوعها، وكذلك ندرة الموارد والتحول الاقتصادي. (الباحث).

وقد وجد القطاع الحكومي لتقديم خدمات مختلفة للمواطنين سواء مباشرة كوزارة الداخلية، الصحة والتعليم، أو بشكل غير مباشر كإشراف الحكومة على السلامة العامة وصلاحيات السلع وأمر أخرى ولأن رأي متلقي الخدمة ورضاه أصبح مطلباً عاماً في جميع الدول، أصبح الاهتمام منصبا على نوعية وجودة الخدمات إدراكاً من مؤسسات القطاع العام بأهمية التحسين والتطوير المستمرين في مجال تقديم الخدمة وقد استخدم القطاع مقاييس متنوعة لجودة الخدمة كمؤشرات رئيسية للحكام على الأداء ولقياس رضا المستفيدين. (العتيبي، 2003)

لقد شهدت الخدمات التي يقدمها القطاع العام، بشكل عام، تطوراً ملموساً، حيث واكب هذا التطور نمواً كمياً ونوعياً ظاهراً في مفهوم خدمة المستفيدين، وتعد وزارة الداخلية الفلسطينية أحد أهم مكونات القطاع العام الخدمي وهي المزود الرئيسي للكثير من الخدمات التي تقدم للمواطنين، قد أصبحت تتعرض لضغوطات كبيرة نتيجة للصعوبات المالية والتغيرات التشريعية والاقتصادية بالإضافة إلى الرغبة المحلية الداخلية المتزايدة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة فلم يعد يكفي مجرد الإيمان بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة، وإنما يتطلب سعي الإدارة إلى الاهتمام بشكوى المستفيدين واقتراحاتهم، ومعرفة انطباعاتهم عن الخدمة المقدمة، وتطوير جودة الخدمة والارتقاء بمستواها حتى تصل إلى التميز (EXCELENCE) الذي يطمح إليه مقدموا الخدمة والمستفيدون منها على حد سواء. (دائرة التخطيط الاستراتيجي، وزارة الداخلية الفلسطينية، 2009).

ولهذا السبب نرى الكثير من الحكومات تسعى لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورته، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل أهمها في : تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحول الاقتصادي. والتي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك. هذا ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز " إدارة التميز " (زايد، 2003).

10.2 مفهوم إدارة التميز

نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة (المؤسسة) وعاملين بها و متعاملين معها والمجتمع بأسره. (العتيبي، 2003). وتتمثل مفاتيح "إدارة التميز" في مجموعة من التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق.

وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافقة مع رغبات وتوقعات المستفيدين، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم المستفيدين والمستهدفين كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدمات لها أو يحصلون على منافع منها. (زايد، 2003)

وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعها وعلى كافة المستويات: تنمية وحفز الابتكار Creativity، تنمية وتفصيل التوجه لإرضاء المستفيدين - Customer Satisfaction، الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة - Sound Finances، الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية - Positive Work Ethics، تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجرد للعاملين - Knowledge Management، التوجه بالنتائج - Result Orientation، التركيز على المستفيدين - Customer Focus، الاحتكام المتوازن بأصحاب المصلحة - Balanced Results For Stakeholder، تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين (العاملين) - Social Responsibility. (العتيبي، 2003)

11.2 سمات منهجية إدارة التميز

- أن العمل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات المستفيدين، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن

المنظمة (المؤسسة) وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج "إدارة التميز" في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضي المستفيدين، وبذلك يكون تقييم المستفيدين لمستوى جودة تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع المستفيدين وتمييزها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه. (زين الدين، 2001)

- تتسجم مفاهيم "إدارة التميز" مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها مؤسسات حكومية أو شركات خاصة. (المرجع نفسه)
- تمثل عملية التقييم الذاتي Self-assessment عنصراً رئيسياً في نماذج "إدارة التميز" إذ تسمح للمنظمات (المؤسسات) بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، و تكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، بالإضافة إلى الكشف عن مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات. (مقياس تقييم معايير التميز 2009USAID)
- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل. (العنبي، 2003)

12.2 النموذج الأوروبي لإدارة التميز – European Excellence Model

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج "إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988. ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة The European Quality Award التي يديرها الاتحاد الأوروبي ذاته وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية و تستثمر العلاقات و تدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

Excellence results with respect to Performance, customers, People and society are achieved though leadership driving policy and strategy, People, partnerships and resources and processes.

حيث يعرف النموذج الأوروبي "التميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج". (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، المعايير الخمسة 2010 USAID). إن نموذج التميز الأوروبي عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لانجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجة، وتمكين تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها وقطاعها ويطبق التقييم الذاتي في جميع المؤسسات وتستخدم مخرجاته كجزء من عملية التخطيط بالإضافة إلى إمكانية استخدام النموذج نفسه كأساس لعمليات ومشروع التقييم. حيث يمثل هذا النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم التميز وتمكين استخدامه بأساليب متعددة:

- كأداة للتقييم الذاتي
- كمعيار نوعي Benchmark مع المؤسسات الأخرى
- كدليل لتقدير نقاط الضعف التي بحاجة إلى تطوير
- كهيكل لنظام أداة المؤسسة

نموذج المؤسسة الأوروبية مبنى على تسعة معايير خمسة منها تمثل المسببات (ما تفعله المؤسسة) وأربعة منها للنتائج (ما تحققه المؤسسة) بفعل المسببات. (العايدي،2009).

13.2 المبادئ الأساسية للتميز

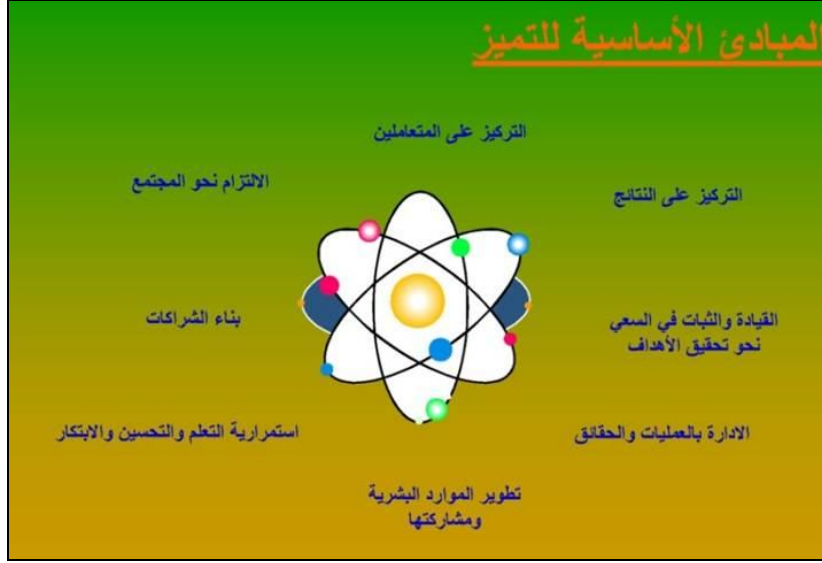
المؤسسات المتميزة هي من تملك بيئة سريعة التغيير وخاصة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة حيث أنها تقيس وتتوقع احتياجات وتطلعات زبائنهم بالإضافة إلى مراجعة أداء نظيراتها من المؤسسات الأخرى، ولدى المؤسسة من نماذج كما موضح في الشكل (1.2)

1.13.2. نماذج المؤسسة الأوروبية للتميز:

المبادئ الأساسية للتميز يظهرها شكل (1.2):

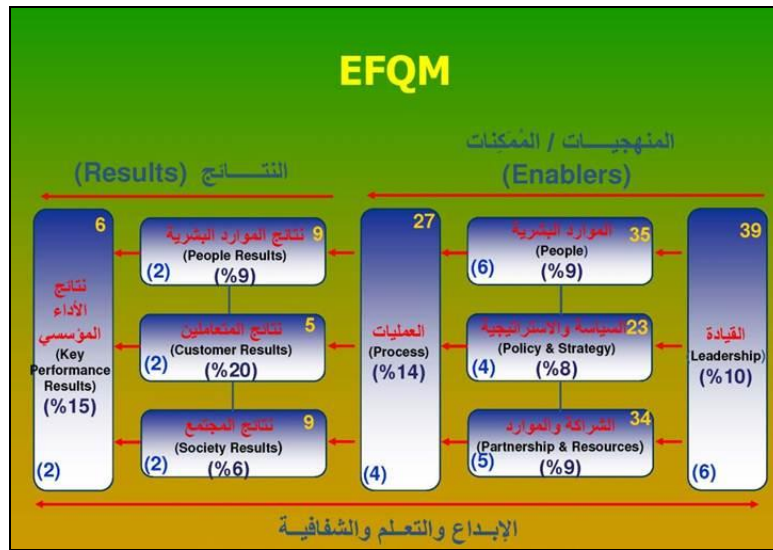
سيكون النموذج من 9 معايير مصنفة تحت خانتين:

- الخانة الأولى: المسببات: كيف نقوم بالأشياء
- الخانة الثانية: النتائج: مخرجات، نستهدفها، نقيسها، ننجزها.



شكل 1.2: نماذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

يعكس النموذج الأوروبي، كما هو موضح في شكل 2، الطريقة التي تستطيع تطوير معادلة رابحة لانجاز ميزة تنافسية. كل من المستطيلات الموضحة لها مستوى تعريف عالي ويتضمن النموذج الأوروبي 32 عنصر معيار فرعي والتي تطرح اسئلة يجب الأخذ بها عند تقييم أداء المؤسسة (زايد، 2003). تساعد عملية التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي الإدارة في التعرف على مواطن القوة وفرص تحسين المؤسسة حيث يمكن استخدام نموذج التميز الأوروبي في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة أو تطوعية من أجل تحسين أدائها.



شكل 2.2: عناصر النموذج الأوروبي مع الأوزان

14.2 الأوزان

النسب الموضحة في شكل 2 هي أوزان يتم استخدامها من قبل مولاندر في قلب نموذج التميز الأوروبي وعملية التقييم الذاتي يقع منطق يسمى رادار والذي له أربعة عناصر هي النتائج، المنهج، التطبيق، التقييم والمراجعات (العائدي، 2009).

15.2 منطق رادار: Assess 8 Review، Delay، Approaches.RADAR: Results

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز ويطلق عليها RADAR هو الحروف الأولى من الكلمات:

- نتائج: Results: نتحدث عن ما يمكن أن تنجزه المؤسسة في مؤسسة مميزة تظهر النتائج توجهات إيجابية أو/و تحافظ على أداء جيد.
- النهج: Approach: تغطي ما تخطط المؤسسة لعمله والأسباب لذلك. في المؤسسة الجيدة الوسيلة سوف تكون منطقية ذات منطق واضح، عمليات معرفة ومطورة جيداً، وتركيز واضح على احتياجات أصحاب المصلحة وستكون متكاملة تدعم إستراتيجية وسياسة مربوطة مع وسائل أخرى عند الحاجة.
- التطبيق (الانتشار): Deployment: تغطي ما تفعله المؤسسة لنشر الوسيلة في مؤسسة جيدة وسوف يتم تطبيقها في المنطقة ذات العلاقة بطريقة نظامية.
- التقييم والمراجعة: Review، Assessment: يغطي ما تقوم به المؤسسة للتقييم والمراجعة (العائدي، 2003).

وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات (أي استثمار الممكنات) وتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقتها، وتجري عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء. (المرجع نفسه)

حيث يقول منطق رادار بأن المؤسسة بحاجة إلى أن تقرر ما هي النتائج المرجو الوصول إليها كجزء من سياستها وإستراتيجيتها في صنع العمليات وتغطي نتائج الأداء المالي والعمليات للمؤسسة

بالإضافة الى توجيهات أصحاب المصلحة كذلك فإن تطبيق منطق رادار يساعد المؤسسة في التعرف على وضع الأولويات وتخطيط وتطبيق التحسينات التي تحتاجها المؤسسة (زايد، 2003).

إن عملية التقييم الذاتي من أهم الأدوات الإدارية التي تيسرها نماذج "إدارة التميز" إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانيات المتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها و تأثيراتها الحالية والمستقبلية، كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة للمنظمة و تبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق "إدارة التميز" المنشودة. (دليل المؤسسات للمعايير الخمسة USAID، 2009).

16.2 التقييم الذاتي Self-assessment

سمة أساسية للنموذج تتمثل في إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي self-assessment باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقييم، وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسبة لها.

هناك العديد من طرق التقييم الذاتي ولكن بشكل عام تصنف إلى مجموعات مثل طرق الترشيح للجوائز والتي تستخدم نموذج التميز الأوروبي بالكامل مع النقاط الفرعية ووسائل وورش العمل المنسقة والتي تطبق التسع معايير وبعض الحالات تطبق 32 عنصر معيار فرعي للنموذج الأوروبي للتميز بالإضافة إلى وسائل مبنية على الملاحظة البسيطة (المصفوفات أو الاستبيانات) وتستخدم المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي. (دليل المؤسسات للمعايير الخمسة USAID، 2009).

17.2 أهمية عملية التقييم الذاتي

يجب أن تكون عملية التقييم الذاتي جزءاً أساسياً من التخطيط السنوي، حيث يساعد ذلك على دراسة الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، ومتطلبات تحقيق التحسن المستمر والتقدم، وتجديد وتطوير قاعدة البيانات.

أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على ابعاد من مجرد التقييم الذاتي والقياس وتحسين جودة الخدمة، فهي تعني قياس وتحسين كافة أوجه الأداء التنظيمي. (improving all aspects of organizational performance وبالتالي فهي تشمل النواحي التالية (عثمان، 1998):

المقاييس المالية	Financial measures
مقاييس العمليات	Operational measures
مقاييس رضا العاملين	Employee satisfaction measures
مقاييس رضا المستفيدين	Customer satisfaction measures

18.2 كيف تتم عملية التقييم الذاتي

تتم عملية التقييم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج "إدارة التميز" كما هي أو بعد تطويعها لتناسب مع طبيعة المنظمة وظروف العمل بها و تتميز الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقييم الذاتي:

- تحديد أهداف التقييم والمزايا المتوقعة وإدماج عملية التقييم في برامج عمل الإدارات المختصة (القصد أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو أهداف) (العتيبي، 2003).
- تهيئة المنظمة لفكرة التقييم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها (إذ يعتقد الكثيرون أن التقييم هو عملية رقابية (تفتيش) للبحث عن الأخطاء ومعاينة المخطئين) (المرجع نفسه).
- اختيار مجالات التقييم (بمعنى هل سيشمل جميع قطاعات المؤسسة أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محدودة).
- اختيار (تصميم أو تعديل) آلية التقييم (ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقييم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقييم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج في الولايات المتحدة (زايد، 2003).
- تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقييم ويضم عناصر من مختلف قطاعات المنظمة ويتم تدريبهم على إجراءات التقييم ومتطلباته (العتيبي، 2003).
- جمع المعلومات من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقييم وبطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقييم بمعرفة أعضاء فريق التقييم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسؤولين في مواقع العمل المختلفة للحصول على المعلومات اللازمة (المرجع نفسه).

- تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفصلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى "تحليل الفجوة" - Gap Analysis.
- محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل أو خارج المؤسسة ومن ثم تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتقاء إلى مستويات الأداء المعيارية.

تعرض تقارير التقييم الذاتي على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها و اتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق. (دليل المؤسسات المعايير الخمسة USAID، 2009).

19.2 الاهتمام بالمستفيد في القطاع الحكومي

إن تحقيق احتياجات العاملين هو أفضل أسلوب للبقاء والمنافسة، وإن المؤسسات الحكومية يجب أن تنبذ الفكر التقليدي البيروقراطي الذي ينظر إلى العميل بأنه صاحب حاجة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق الإدارة الحكومية، وبالتالي فلا حاجة للإبداع بما أنه لا يوجد بديل فالخدمة مقبولة من قبل العميل مهما كانت صورتها. وهذا ما جعل المدراء والمسؤولين في القطاع الحكومي يتجاهلون العميل خاصة في الخدمات التي لا يمكن الحصول عليها إلا من الحكومة لأن هؤلاء المدراء يرون أن رضا المستفيدين لن يؤثر بصورة أو بأخرى على المؤسسة الحكومية بعكس القطاع الخاص حيث يزداد العائد لدى المؤسسات الخاصة جراء رضا المستفيدين (العور، 2002).

ومع التطور في عصرنا هذا أصبح القطاع الحكومي يعي تماماً أن عليه أن يجاهد لإرضاء المستفيدين بقدر ما يجاهد القطاع الخاص، وأصبح لدى القطاع الحكومي المعرفة الكاملة بأهمية العميل لأنه سبب وجود الإدارة الحكومية، ويتوقف نجاح أي دائرة في تحقيق الجودة والتميز على رضا المستفيدين، وهو المقياس الذي تسترشد به لقياس مدى نجاحها في تحقيق الجودة والتميز للمواطنين والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة إليهم بالوصول إلى التميز لما له من دور كبير في تحقيق الكفاءة في الأداء. (الطرح، 2002).

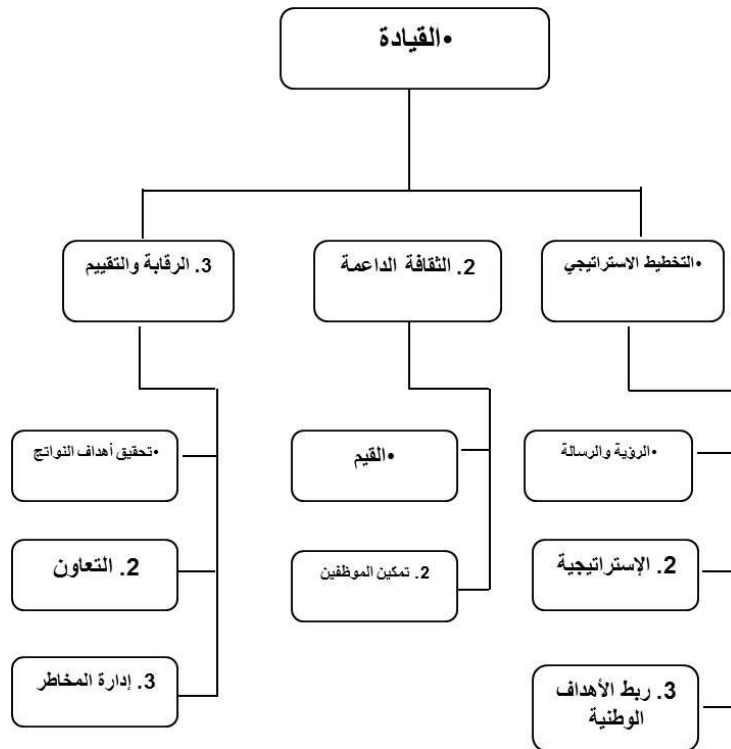
20.2 معايير التميز الأوروبية

معايير التميز الأوروبية تتمثل فيما يأتي:

1.20.2. المعيار الأول: القيادة:

وهم القادة من الوزراء والوكلاء وكل المسؤولين وهم الركيزة الأولى لتحقيق التميز في الوزارات الحكومية، فبتبنيهم والتزامهم بتطبيق مفاهيم الجودة تبدأ رحلة التميز، ودونها تختفي كل مؤشرات التغيير الإيجابي المأمول والقائد المتميز هو الذي يقوم بما يأتي: تطوير الرؤيا والرسالة والقيم المؤسسية للوزارة مع إعطاء القدوة الحسنة في تبني ونشر ثقافة الجودة والتميز بين الموظفين والمتعاملين والمعنيين بأمر الوزارة، وإشراكهم وضمان تفاعلهم والعمل جميعاً على تحقيقها أما العناصر الفرعية لمعيار القيادة فيتمثل في:

- تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.
- المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل.
- التعامل مع جميع الفئات المعنية.
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- توفير بيئة مشجعة على الابداع.
- تبني سياسة التغيير. (العايدي، 2009)

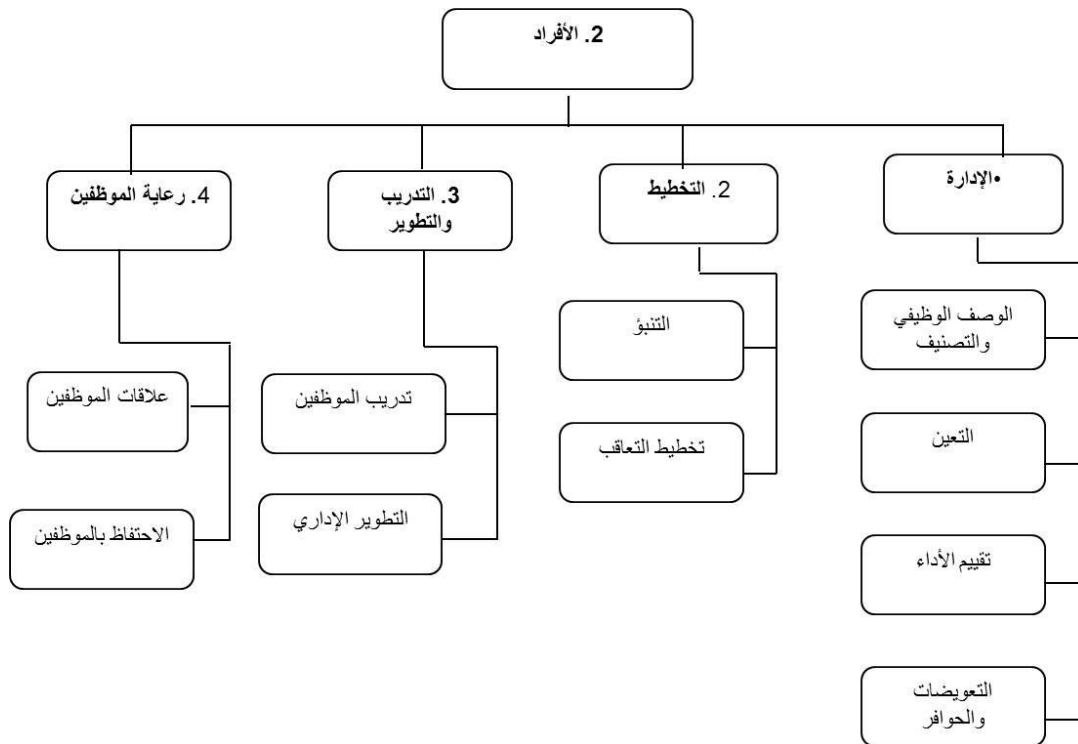


شكل 3.2: العلاقة بين عناصر معيار القيادة (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2010)

2.20.2. المعيار الثاني: الأفراد:

المؤسسة الحكومية المتميزة التي تبدي الالتزام تجاه العاملين لديها من خلال تخطيط وإدارة وتطوير العنصر البشري وتحديد وتطوير واستدامة القدرات والمعرفة لديه والعمل على إطلاق الطاقات والقدرات الكامنة لديهم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي ككل بإشراك العاملين وتمكينهم وإعلاء قيم العدل والمساواة؛ وذلك سعياً نحو تحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الكلية. كما تقوم أيضاً تلك المنشآت برعايتهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بصورة تحفزهم وتعزز التزامهم وولاءهم للمنشأة أما العناصر الفرعية فتتمثل في:

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية
- الاتصال والحوار مع الموارد البشرية
- الاهتمام ب ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية. (دليل المؤسسات المعايير الخمسة USAID، 2009).

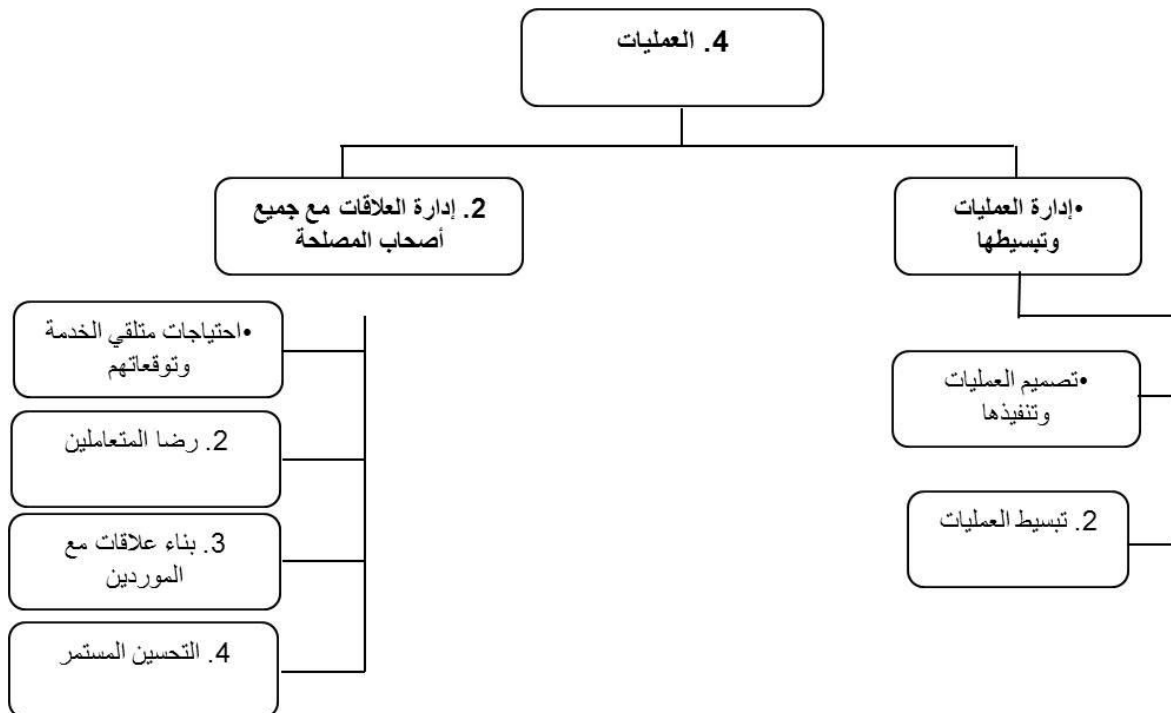


شكل 4.2: يوضح العلاقة بين عوامل معيار الأفراد (إدارة التطوير والتغيير USAID، 2009)

3.20.2. المعيار الثالث: العمليات:

المؤسسة الحكومية المتميزة تقوم بتصميم وإدارة وتحسين العمليات؛ رفعا لكفاءتها وفعاليتها وتبسيط الإجراءات العمل لديها؛ سعيا لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ووصولاً للإيفاء بمتطلبات المتعاملين وجميع المعنيين وإحداث القيمة المضافة لهم، وينبغي أن يكون ذلك من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فعالة مع أهمية وجود تدقيق داخلي وخارجي ذي مصداقية على نظام إدارة العمليات للتحسين المستمر مع الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين التي يمكن الحصول عليها من خلال دراسات واستبيانات المتعاملين والاستفادة من مشاركة العاملين، وتطبيق منهجية تمكن من دراسة وتحليل ومعالجة الشكاوى أما العناصر الفرعية للعمليات فتتمثل في:

- منهجية تصميم وإدارة العمليات
- تحسين العمليات بطرق ابداعية
- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات
- إدارة وتقوية علاقات المتعاملين (دليل المؤسسات المعايير الخمسة USAID،2009).

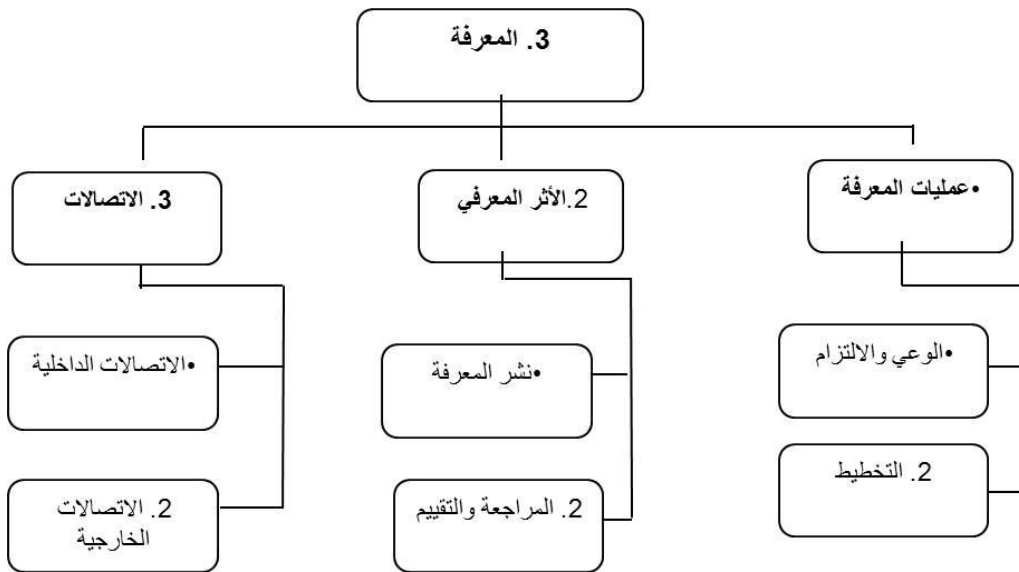


شكل 5.2: يوضح العلاقة بين عناصر معيار العمليات (وزارة الداخلية الفلسطينية، دائرة التدريب، 2011)

4.20.2. المعيار الرابع: المعرفة:

المؤسسة الحكومية المتميزة هي تلك التي تقوم بتحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال إستراتيجية تركز على احتياجات جميع المعنيين الحالية والتوقعات المستقبلية لهم، وتأخذ في الاعتبار المجال التخصصي الذي تعمل فيه، كما يقوم أيضاً بوضع السياسات والخطط والأهداف وتقوم بتعميمها على جميع الموظفين وتطوير وتطبيق العمليات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ووضع مؤشرات دقيقة لقياس الأداء المؤسسي من خلال البحوث والدراسات وأنشطة التعليم وما شابه ذلك. ومراجعة وتطوير وتحديث المعرفة للمؤسسة أما العناصر الفرعية للمعرفة فتتمثل في:

- بناء المعرفة على احتياجات جميع المعنيين.
- اعتماد المعرفة على معلومات دقيقة
- إعداد ومراجعة وتحديث المعرفة
- شرح وإيصال السياسة والإستراتيجية الخاص بالمعرفة (دليل المؤسسات التقييم الذاتي (2009،USAID).



شكل 6.2: يوضح العلاقة بين عناصر معيار المعرفة (دليل المؤسسات، المعايير الخمسة، (2009، USAID)

5.20.2. المعيار الخامس: المالية - Finance:

المؤسسات الحكومية المتميزة تقوم بتخطيط وإدارة الشركات الخارجية والموردين وإدارة الموارد

الداخلية بغرض دعم السياسة والإستراتيجية وضمان فعالية إدارة العمليات، كما تقوم أيضا بإدارة الموارد الداخلية والشراكات الخارجية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة؛ ضمانا لتحقيق أهدافها من جهة وتلبية احتياجات المجتمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى. كما أنها تتضمن إدارة الموارد المالية وتنمية الإيرادات وترشيد النفقات، وإعداد وتطبيق نظام فعال للتقارير المالية، مع أهمية قياس ومراجعة مدى فعالية إدارة الموارد المالية وتطبيق نظام متكامل يضمن الحوكمة لإدارة الموارد المالية على جميع المستويات بها. كذلك تهتم بإدارة المباني والأجهزة والمعدات وبقية الممتلكات وتحقيق الاستغلال الأمثل له أو للتقنية المستخدمة والتأكد من مدى فعاليتها في تحقيق ما هو مطلوب في إدارة المعلومات والمعرفة، مع أهمية دور المنشأة في تعزيز وتنشيط الابتكار والتفكير الإبداعي من خلال استخدام الموارد المناسبة من المعرفة والمعلومات واحترام وحماية الملكية الفكرية. (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، المعايير الخمسة USAID 2009). أما العناصر الفرعية للمالية فتتمثل في: إدارة الشراكة، إدارة الموارد المالية، إدارة الممتلكات، إدارة الموارد التقنية، إدارة المعلومات والمعرفة.

لقد تم استثناء هذا المعيار من الدراسة بسبب معظم موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية ليس لديهم الخبرة والمعرفة بهذا المعيار، وأن عمليات المالية تدار مركزياً في مقر وزارة الداخلية الفلسطينية وليس في المديريات التابعة للمحافظات، لذلك فإن موظفي المديريات لا يستطيعون الإجابة على اسئلة هذا المعيار ؛ حيث أنه يتطلب تخصصات رئيسية في المالية، فقد تم استثناءه من الدراسة للتمكن من الوصول إلى نتائج موضوعية وذات مصداقية قدر المستطاع.

21.2 المفاهيم الأساسية للتميز في المؤسسات الحكومية

يعرف التميز المؤسسي طبقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، المجتمع) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة وفي المفهوم الخدمي يعني التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمجتمع بأسره (قاقيش، 2011).

ويعرف التميز حسب نموذج 2003 بأنه ممارسات ممتازة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي التركيز على النتائج، تطور وتفاعل الأفراد، القيادة وثبات الهدف، تطوير الشراكات، الإدارة بالعمليات والحقائق، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التعلم والابداع والتحسين المستمر (العتيبي، 2003).

جدول 1.2: تعزيز العلاقة بين الركائز الثلاث والمعايير الخمسة لأفضل الممارسات الحكومية من منظور معايير التميز الأوروبية (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي USAID، 2009)

المقياس	دعامة خدمة المواطن	دعامة التركيز على النتائج	دعامة الشفافية
القيادة	اتخاذ القرارات التي تُعنى بالمهمة المزدوجة نحو المواطن	استمرار التركيز على المخرجات الأساسية والأهداف الرئيسية والنتائج	الحفاظ على تواصل منتظم ومفتوح وصادق مع المواطنين
الأفراد	تمكين موظفي الخط الأمامي للاستجابة لاحتياجات الزبون/ المواطن.	مسائلة الموظفين الذين تم تمكينهم لتحقيق أهداف المخرجات	إيجاد توقعات واضحة وإجراء تغذية راجعة منتظمة عن أداء الموظف
المعرفة	تقديم المزيد من الفرص للمواطنين لفهم السياسات والتشريعات الحكومية والتأثير عليها، والوصول إلى الخدمات الحكومية بطرق متنوعة بما فيها (عبر الحكومة الإلكترونية)	السماح باتخاذ القرارات المناسبة زمنياً ومعلوماتياً	زيادة الوعي واستخدام المعلومات على المستويين الداخلي والخارجي
العمليات	قطع الخط الأحمر للعمل الحكومي، أي الحد من بيروقراطية العمل	غربة الإجراءات البيروقراطية لتلك المفيدة من ناحية التكلفة	إيجاد إجراءات واضحة لكل من موظفي الحكومة والزبائن
المالية	استخدام موارد الموازنة ووضع الإنفاق ضمن أولويات حسب أكثر احتياجات الزبائن إلحاحاً.	مراقبة المصاريف من ناحية مساهمتها في تحقيق هدف وطني معين	نشر جميع الموازنات الحكومية بالإضافة إلى الإنفاق

جدول 2.2-أ: تعزيز العلاقة بين المعايير الخمسة لأفضل الممارسات الحكومية من منظور معايير التميز الأوروبية (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي المعليير الخمسة USAID، 2009)

المالية	العمليات	المعرفة	الأفراد	القيادة	
تهئية الموظفين وحثهم على التقدي بأعلى معايير الشفافية المالية والمساءلة	الإدراك بأن الموظفين الذين ينفذون خطة معينة، لديهم أفضل الأفكار/ المعلومات عن كيفية تحسين العمل، والإدراك بضرورة تشجيع الإبداع والتجريب لدعم التحسين المستمر على جميع المستويات وفي جميع الأوقات	تشجيع مشاركة المعرفة الفاعلة، والتأكد بأن موظفي الصفوف الأمامية لديهم المعرفة الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة، وبسرعة كفيلة بتلبية احتياجات الزبائن	ترقية الأفراد إلى مواقع قيادية استناداً إلى الاستحقاق		القيادة
تقديم رأس مال بشري مدرب ومؤهل لإدارة الموارد المالية بفعالية	مكافأة الأفكار، والمبادرات والإبداع الذي يدعم التحسن المستمر في العمل على جميع المستويات وفي كل الأوقات	إيجاد قدر أكبر من الخبرة الشاملة، ومن القرارات الواعية وذلك من خلال النقاط المعرفة ونشرها بشكل أفضل		التزود بموظفين أكثر كفاءة وإفساح المجال للقيادة لكي يقوموا بعملهم على أكمل وجه	الأفراد
دعم قدرة أفضل على اتخاذ القرار وعلى جميع المستويات من خلال تعميق الوعي بتكاليف كل عمل ومشاركة أفضل الممارسات	تقديم نبذة من التغذية الراجعة التي يمكن لرأي المشاركين فيها أن يؤدي إلى تحسينات حقيقية في الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنهم		زيادة الرضا واستبقاء الموظفين المفضلين من خلال إشراكهم وتمكينهم، وإتاحة الفرص لهم	تمكين المزيد من حالات اتخاذ القرار بشكل موضوعي، وذلك من خلال فهم أفضل للمعلومات حول التأثير التنظيمي وتأثير البرنامج	المعرفة

جدول 2.2-ب: تعزيز العلاقة بين المعايير الخمسة لأفضل الممارسات الحكومية من منظور معايير التميز الأوروبية (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي المعايير الخمسة USAID، 2009)

المالية	العمليات	المعرفة	الأفراد	القيادة	
وضع الخطوط العريضة لنظام شفافية ومساءلة في وضع الموازنة والإنفاق		تقديم إجراءات واضحة لجمع المعلومات وخلق المعرفة ونشرها لاستخدامها على المستويين الداخلي والخارجي	إيجاد نظام شفاف لتقييم الموظفين والتغذية الراجعة والترقية	إيجاد خطوط واضحة من المسؤولية والمساءلة وذلك فيما يخص الموارد	العمليات
	الترويج للشفافية من خلال توزيع الموارد ومراقبة النتائج/ المخرجات لكل مدخل من المدخلات	الحفاظ على الموارد بهدف تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والمشاركة بأفضل الممارسات في أنحاء المؤسسة	تقديم الحوافز الواضحة لتحسين الأداء واتخاذ القرارات الجيدة والأخلاقية	تمكين القيادة بأدوات إدارة تحليلية تعتمد على اختصار التكاليف من خلال تحسين اتخاذ القرار وتخفيف عبء مراقبة كل عملية خدمية بسيطة للتأكد من صحتها	المالية

حيث أن عملية التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي يساعد المؤسسة على التعرف على مواطن القوة والضعف حيث إن أي مؤسسة كانت خاصة أو عامة تمكنها استخدام نموذج التميز الأوروبي من أجل تحسين أدائها (العابدي، 2009)

22.2 تجربة وزارة الداخلية الفلسطينية في تطبيق معايير التميز

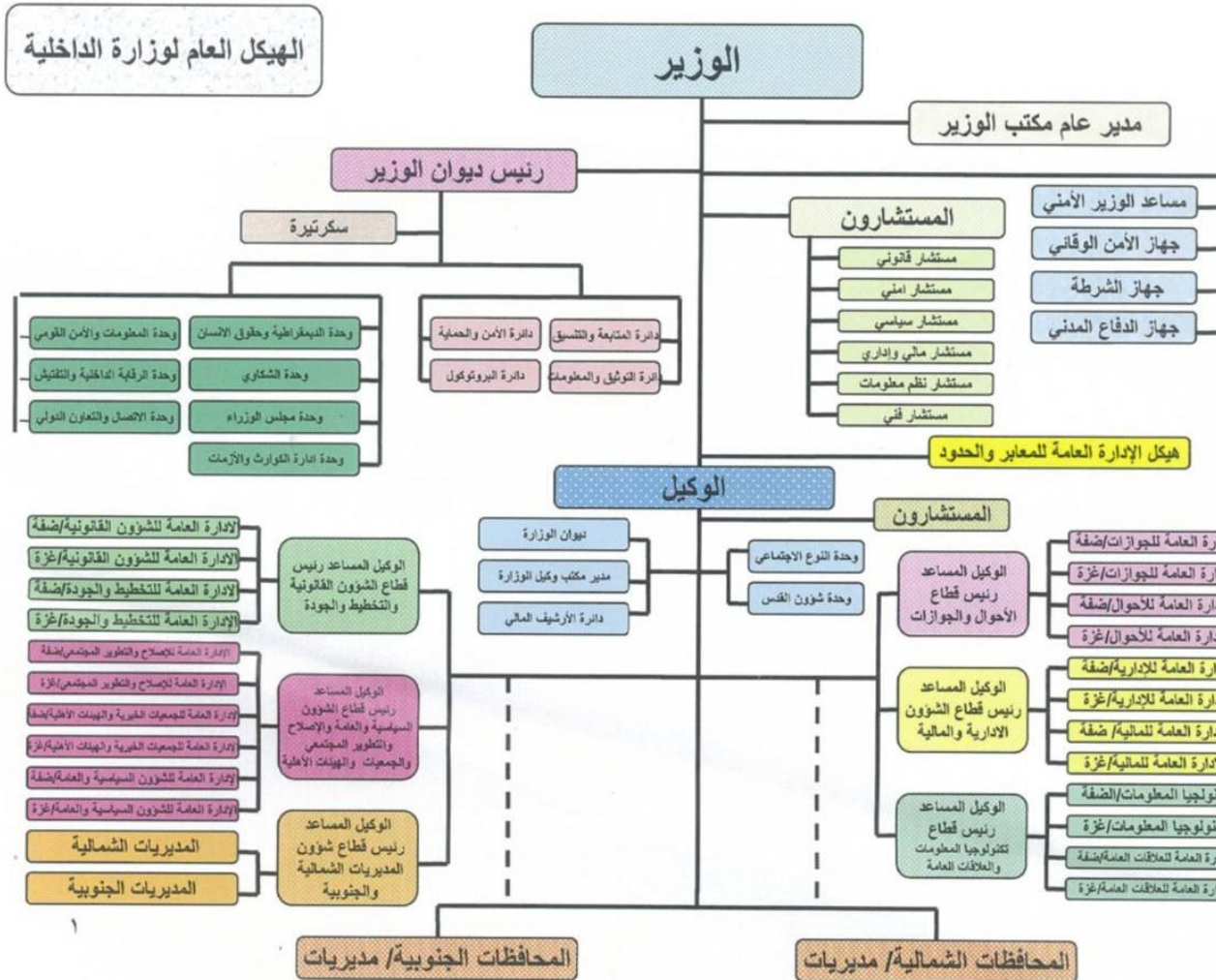
تبنت الحكومة الفلسطينية في تموز 2009 برنامج التميز بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية كبرنامج وطني يسعى إلى مأسسة عمل الحكومة وفقاً لرؤيتها لبناء المؤسسات العامة نحو إقامة الدولة الفلسطينية المستقلة وإلى تولي زمام المبادرة في عملية التغيير والتنمية الذاتي ورفع جاهزية السلطة الفلسطينية للاستجابة لحاجات المواطنين والذي أكد عليه رئيس الحكومة مرة ثانية في المؤتمر الثاني للتميز والذي عقد في أريحا بتاريخ 2010/7/30 بمشاركة خمس وزارات هي الداخلية، المالية، الأشغال العامة والإسكان، الاتصالات والنقل والمواصلات كمرحلة أولى على أن ينضم باقي الوزارات ومؤسسات القطاع العام والخاص في مراحل لاحقة. (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2010) قامت وزارة الداخلية بتشكيل فرق عمل داخلية سميت بفرق التميز، وهي مكونة من موظفين مهنيين من الإدارة العليا والمتوسطة. وتعلمت وتدربت على أفضل الممارسات الدولية في الإدارة الحكومية، وقادت تقييماً ذاتياً باستخدام أفضل الممارسات الدولية للبناء المؤسسي، تلا ذلك قيام كل فريق معيار من معايير التميز بتصميم مبادرات للتطوير والتحول المؤسسي. وقد تم اعتماد المحاور الأساسية لمعايير التميز كمنطلق لوضع الأهداف الإستراتيجية لوزارة الداخلية وتمحور مبادئ التميز في ثلاثة محاور رئيسية وهي: الخدمات المقدمة للمواطنين ومن أجل ذلك تم اعتماد الهدف الاستراتيجي الأول: تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية وعدالة. ومحور الأفراد: والذي يهتم ببناء القوة الأساسية في المؤسسة بالتزامن مع عملية تعزيز قدراتها المتنوعة، ومن أجل ذلك تم اعتماد الهدف الاستراتيجي الثاني: بناء مؤسسة مهنية متميزة. ومحور الشفافية الذي يعتبر ركيزة مهمة لثقافة التميز في الوزارات والمؤسسات ويهتم بتقييم الأداء والمساءلة على مستويات مختلفة، ومن أجل ذلك تم اعتماد الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل.

رؤية الوزارة: خدمات الكترونية ذات فعالية وكفاءة. والرسالة: وزارة الداخلية مؤسسة وطنية سيادية تقدم خدمات مدنية في الشق المدني في مجالات متعددة أهمها (الأحوال الشخصية، الجوازات، وبيانات سجل السكان) وتسهم في بناء مجتمع فلسطيني حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة وذات سيادة. وقيم الوزارة: النزاهة، الشفافية، المساواة، المساواة، العدالة، المهنية، التعاون. (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2009)

الأهداف التطويرية لوزارة الداخلية

الشفافية	الأفراد	الخدمة
(تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل)	(بناء مؤسسة مهنية متميزة)	(تقديم الخدمة بكفاءة وفاعلية وعدالة)
الأهداف الفرعية / السياسات	الأهداف الفرعية / السياسات	الأهداف الفرعية / السياسات
مقياس القيادة: تفعيل نظام المساءلة والمحاسبة.	مقياس القيادة: تعزيز التخطيط بالمشاركة	مقياس القيادة: تمكين الموظفين وتفويض بالصلاحيات.
مقياس الأفراد: نظم وظيفية تحقق العدالة والمساواة لكافة الموظفين	مقياس الأفراد: تحديث وتطوير كافة النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي من شأنها تحسين الأداء	مقياس الأفراد: تعزيز مستوى الرضى الوظيفي لدى الكادر البشري.
مقياس المال: وضع وتنفيذ الموازنة التي تضمن العدالة والشفافية وجودة الإفصاح وكفاءة استغلال الموارد.	مقياس المال: تعزيز قدرات الكادر البشري المتخصص لتحقيق كفاءة إدارة المال العام.	مقياس المال: تعزيز كفاءة التخطيط المالي بالمشاركة. (بحاجة لإعادة النظر والصياغة مجدداً)
مقياس المعرفة: تحديث ونشر المعرفة المهنية بما يضمن تحقيق مبادئ المساءلة والشفافية.	مقياس المعرفة: تطوير نظام معلوماتي يتصف بالفاعلية (الشمولية)	مقياس المعرفة: تسهيل وتسريع عملية الوصول إلى المعلومات الدقيقة والمحدثة
مقياس العمليات: تطوير إجراءات عملية واضحة وشفافة تحقق الرضى والعدالة.	مقياس العمليات: تطوير وتحديث نظام العمليات بناء على أسس مهنية.	مقياس العمليات: تطوير بيئة عمل مناسبة بما يضمن تقديم خدمة متميزة

شكل 7.2: الأهداف التطويرية لوزارة الداخلية (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2010)



شكل 8.2: الهيكل العام لوزارة الداخلية الفلسطينية

23.2 الدراسات السابقة

نظراً لقلّة وندرة الدراسات السابقة المتخصصة بموضوع جودة الخدمة من منظور معايير التميز الأوروبية جاءت هذه الدراسة لتسد جزءاً من الفجوة البحثية، ولتفتح آفاق جديدة لدراسات تخص الموضوع على المستوى المحلي، ولقد تم اختيار عدة دراسات لها علاقة بالموضوع وهي كما يلي:

دراسة (عبيد الله 2010) بعنوان: نموذج مقترح لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات السلطة الوطنية في ضوء توجهات مديري الوزارات. حالة دراسة مديريات محافظة بيت لحم. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي مديري المؤسسات العامة في السلطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت إلى التعرف على أوجه القصور في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات السلطة الوطنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات معتمداً على الاستبانة وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بالدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وقد توصل الباحث إلى نتيجة إن هناك وعي لدى المديرين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة في حين جاءت الفقرات في المحور المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الترتيب الأول وجاءت الفقرة المتعلقة بالتغير غير المدروس للقيادات هي الأعلى في هذا المحور ومن ثم المحور المتعلق بالخيارات الممكنة، حيث كانت الفقرة المتعلقة بدعم الموازنات الحكومية هي الأعلى في هذه الخيارات. خلاص البحث لمجموعة من التوصيات جاء في مقدمتها تطوير وحدات التدريب والتأهيل للكوادر العاملة في الوزارات حيث إن أعلى نسبة للموظفين في الوزارات هم من حملة الشهادات العلمية وهذا يعني إن المؤهل موجود ولكن التدريب والتأهيل ليس بالمستوى الذي يلبي احتياجات العمل وكذلك من الضرورة بناء شبكة إلكترونية للمعلومات للوزارات من خلال بناء شبكة خاصة لكل وزارة وبناء شبكة مركزية لجميع الوزارات.

دراسة (حسن 2009) بعنوان: جودة الخدمات المقدمة من الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم من منظور موظفيها والمستفيدين من خدماتها. وقد هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات المقدمة من الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم ومن منظور موظفيها ومن منظور المستفيدين من خدماتها، أجريت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للموظفين البالغين (100 موظف). إما بالنسبة للمستفيدين فقد تم اخذ عينة طبقية عشوائية من 100 مستفيد (مئة المستفيدين) على إن مجموع الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي كانت (80) موظف و (84) مستفيداً. أهم النتائج إن هناك رضا عن جودة الخدمات لدى موظفي الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم والمستفيدين من خدماتها وإن الدرجة الكلية لتقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل الهيئات الحكومية

في محافظة طولكرم، كانت بالنسبة للموظفين كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط إجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (75-80%) وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا للهيئات الحكومية الفلسطينية لنظام جودة الخدمات ويشمل توفير مقرات ذات مواصفات عالية الجودة، من قاعات انتظار ومواقف للسيارات، أجهزة بتقنيات حديثة تواكب التطور التكنولوجي وتفويض وإعطاء صلاحيات أكثر للموظفين خلال تقديم الخدمة من أجل التقليل من العمل البيروقراطي، وتوفير قسم خاص لخدمة الجمهور، والتسهيل لهم في الحصول على الخدمة، في أقل وقت وجهد ممكن، واستطلاع آراء جمهور المستفيدين لجودة الخدمة المقدمة لهم بشكل دوري.

دراسة (آل مذهب 2009) بعنوان: توقعات المستفيدين والأبعاد المحددة لرضاهم عن جودة الخدمات: دراسة على الأجهزة الحكومية المتعاملة مباشرة مع الجمهور بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى معرفة الطرق التي تتبعها الأجهزة الحكومية المتعاملة مباشرة مع الجمهور بمدينة الرياض للتعرف على توقعات المستفيدين والصعوبات التي تواجهها في ذلك، فضلاً عن معرفة أهم الأبعاد المحددة لرضا المستفيدين وكذلك مدى رضاهم الفعلي عن واقع تقديم الخدمات في هذه الأجهزة، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي - المسحي - كما تم استخدام المنهج الارتباطي لمعرفة العلاقات بين أبعاد الدراسة وعدد من المتغيرات الشخصية لعينة البحث من المستفيدين بواسطة استبانة وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة إن المنظمات الخدمية التي تتعامل مباشرة مع الجمهور بمدينة الرياض تعتمد على عدة مصادر لمعرفة توقعات المستفيدين التي في مقدمتها الشكاوى المباشرة من قبل المستفيدين ووسائل الإعلام واقتراحات الموظفين وتعميمات الإدارة العليا، وقد كان أقل المصادر اعتماداً هو الاستبيانات وموقع الجهاز الإداري على الانترنت، وكذلك — الاقتراحات. وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في إجراء اختبارات للموظفين المتعاملين مع الجمهور، وذلك للتأكد من قدرتهم على الاتصال وحسن التعامل مع المتقدمين للحصول على الخدمة والمهارة في التعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع ثقافات أخرى. كذلك ضرورة استخدام التقنية في تقديم الخدمات، والاستفادة من مشروع الحكومة الالكترونية التي توليه الدولة رعاية ودعمًا ماليًا كبيراً وذلك لما له من فوائد تساعد المستفيدين والأجهزة الحكومية غير توفير الوقت والجهد والمال عند تقديم الخدمات.

دراسة (درويش 2009) بعنوان: أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين. هدفت الدراسة إلى معرفة تقييم المستفيدين لجودة الخدمة التي تقدمها البلديات في

فلسطين من ناحية الأداء حسب الأبعاد الخمسة المكونة لمقياس (SERVPERF) كما تهدف لتوفير معلومات تساعد رؤساء وإدارات البلديات في قياس جودة ما تقدمه من خدمات، و تحديد أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات لمعرفة أولويات التحسن والتطوير إلى جانب ارتباطها بجانب مهم يتعلق بالمواطنين، لأن رضاهم يمثل أحد الموجهات الرئيسية لعمل البلديات واحد الاستراتيجيات التي يقوم عليها اهتمام الحكومات بشكل عام واستخدم الباحث الاستبيانات كأداة رئيسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبيان وتحليل نتائجه في شهر حزيران لعام 2009، بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لضمان مستوى جيد من دقة التحليل أما النتائج فكان أبرزها: تبين من النتائج إن أفضل محددات الجودة هو العناصر الملموسة بين كان التعاطف أسوأ المحددات. أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الخمس المكونة لمقياس جودة الخدمة مع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة. أثبتت معادلة الانحدار المتعدد للأبعاد الخمسة على المتغير التابع (رضا المستفيدين) وجود اثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الجودة لخدمة على رضا المستفيدين، وبقدرة تفسيرية عالمية، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة سيزيد من رضا المستفيدين وهذا يبين إن أبعاد مقياس SERVPERF تصلح لقياس مستوى رضا المستفيدين ولذلك يمكن استخدام اتخاذ القرارات، من خلال المقترحات الجيدة التي يقدمها العاملون في المنظمة، والذي يؤدي بدوره إلى تجنب مقاومتهم للأفكار الإدارية الجديدة، ومنها إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (حسونة 2008) بعنوان: اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة الفلسطينية "دراسة ميدانية". وقد هدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات العاملين في الوزارات الفلسطينية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية استناداً إلى ستة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة (الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيدين، مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار، بناء فرق عمل، والتدريب). كما هدفت إلى تحديد اثر المتغيرات الديمغرافية وقد استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لأنه يجزم أغراض الدراسة عن طريق توزيع الإستبانة على أفراد العينة لتحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية، وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة إن اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية بشكل عام كانت سلبية، باستثناء مجال الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت اتجاهاتهم ايجابية نحوه، وقد جاء في المرتبة الأخيرة مجال مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار وفي المرتبة قبل الأخيرة مجال التدريب، كما بينت النتائج إن اتجاهات العاملين نحو مشاركة الأفراد في عمليات اتخاذ القرار بشكل عام كانت سلبية، وبينت إن السبب لهذه النتيجة يعود إلى إن الوزارة لا تهتم

ببقاء معنويات العاملين مرتفعة عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وفي المرتبة الثانية عدم اخذ الإدارة العليا بالاقتراحات المقدمة من العاملين والعمل على تبنيها، ثم عدم تأكد المؤسسة من إن المعلومات المتعلقة بتحسين الجودة يتم تداولها بين جميع الموظفين داخل المؤسسة كما ويرى العاملون انه لا يتم تفويض الصلاحيات للموظفين بما يساعد على أداء الأعمال بالجودة المطلوبة وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في تبني مفهوم مشاركة العاملين في إدارة الوزارات والمساهمة في عملية صنع القرار.

دراسة (أبو الرب 2007) بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية. حيث هدفت الدراسة للبحث عن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية، المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بزيارات ميدانية لبعض هذه المؤسسات وإجراء مقابلات، وتم تصميم استبانته لهذا الغرض، وزع منها (9) استبانته على (11) مؤسسة من المجتمع، استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحليل البيانات. أهم نتائج الدراسة إن المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة تهتم بالعاملين وبمشاركتهم في اتخاذ القرار، وكذلك الاهتمام بزيادة مهاراتهم من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة لهم كما تبين تردد المبحوثين وموافقتهم أحياناً حول الرضا عن الأجر الذي يتقاضونه، والرضا عن فرص الترقية، والرضا عن محتوى العمل وساعاته، كما تبين أن جميع العاملين بلا استثناء سواء في المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة أو في المؤسسات غير المطبقة لها يتمتعون بعلاقات جيدة مع مشرفيهم في العمل. وأهم التوصيات التي أوصى بها الباحث الاهتمام بالعنصر البشري في تلك المؤسسات بالإضافة إلى إشراك العاملين في اخذ القرارات الإدارية عند تغير نمط العمل وفي عملية التخطيط من خلال السماح للعاملين بتقديم الاقتراحات التي يرونها مناسبة وعدم احتكاره للإدارة العليا فقط.

دراسة (العامي، أ و آخرون 1997) بعنوان: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - أسبابها وسبل علاجها. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية وما يمكن عمله لتقليل تأثير هذه الأسباب على عملية التغيير التي أصبحت من حتميات العمل الإداري ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي ويعد هذا المنهج العلمي من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من الدراسة بسبب إمكانية استقصاء أداء أعداد كبيرة من الموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية، كما استخدم الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع معتمداً على استبانته كأداة رئيسية في جمع البيانات وقد توصل الباحث إلى

أهم النتائج بان هناك حوالي تسعة مصادر رئيسية لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية تمثلت في أسباب تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين الموظفين والقائمين على التغيير، أسباب شخصية اقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين، أسباب اجتماعية تتعلق بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين، أسباب ثقافية قيمة ترتبط بدرجة التوافق والانسجام بين القيم والعادات والممارسات السائدة والمقترحة، أسباب فكرية تتعلق بمدى إدارة الموظفين للحاجة للتغيير، أسباب تنظيمية ترتبط بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير، أسباب إجرائية فنية تتعلق بمدى وضوح الإجراءات والتعليمات الكيفية لتنفيذ التغيير، أسباب تتعلق بمدى وضوح نتائج التغيير وأهدافه، وأخيراً أسباب سياسية ترتبط بالتغييرات الممكن إحداثها بمراكز القوة والسلطة والنفوذ. خلص الباحث إلى بعض التوصيات بإشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، فمشاركة الموظفين في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لكيفية تطبيقه ولنتائج وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه.

دراسة (الخلف، 1997) بعنوان: ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. هدف البحث إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها بفعالية من خلال الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل عدد من الحالات الناجمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتأكيد الانسجام بين هذه المفاهيم الثلاثة وإنها مجتمعة تحقق التميز في الأداء كذلك يهدف إلى تقديم معادلة تمكن المنظمات من استخدامها كمؤشر على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد مدى الاستفادة منها بعد التطبيق. أهم نتائج الدراسة هي إبراز العلاقة بين الجودة الإنتاجية والتكلفة والتأكيد على إن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد. على إن كلاً منها يعتبر مطلباً بحد ذاته، ومن توصيات الدراسة لا بد من أن يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيق شاملاً وقائماً على فهم جيد لمتطلبات وخطوات التطبيق الجيد.

دراسة (مرشد، 1991) بعنوان: المعالم الرئيسية للإدارة العامة باليابان - دراسة ميدانية - لاستطلاع أداء العاملين بعدد من المنظمات الحكومية. حيث أن هدف هذه الدراسة الاستطلاعية الميدانية لهذا البحث هو محاولة الكشف عن أهم خصائص الإدارة العامة باليابان وتشخيصها، إذ تسعى إلى معرفة السياسات والأساليب والممارسات الإدارية السائدة بالأجهزة الحكومية هناك. ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تعويض جزء من النقص الملموس في نشر حول هذا الموضوع، كما تهدف الدراسة إلى إظهار إمكانية نقل الأساليب والممارسات المتبعة بمنظمات الإدارة العامة

اليابانية وتطبيقها في دول أخرى. استخدم الباحث أسلوب البحث الاستطلاعي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات على عينة مكونة من (350) موظفاً حكومياً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يتم عادة تحقيق أهداف المنظمات الحكومية، يتقبل الأفراد في الغالب أهداف المنظمة، ويبدون رغبة أكيدة في التعاون من أجل تحقيقها بالإضافة إلى أن الإدارة العليا تعمل على إشراك الأفراد في عملية وضع الخطط بالمنظمة وكذلك يشعر الأفراد بأن المنظمات الحكومية تتمتع بحاسة عالية في استشعار رغبات الجمهور واحتياجاته، غير إن عدد كبير منهم يعترف بأن الجمهور غير راض عن مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية. رجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها إن جانب كبير من سر النجاح ينساب لمرونة أكثر بعد اجتياز المرحلة الصعبة وهي مرحلة تحديد الغايات والأهداف على أسس سليمة قائمة على عقلانية أساسية طويلة المدى لا تسعى خلف نجاح أو مكاسب سريعة قد لا تدوم، وإنما تقوم على دعائم راسخة وتتخذ خطوات مدروسة قد تكون بطيئة بعض الشيء، لكنها تقود في النهاية إلى تحقيق نجاح قائم على أصول ثابتة ويتمتع بديمومة أطول.

24.2 تحليل الدراسات السابقة:

يأتي تناول هذه المجموعة من الدراسات السابقة كونها تتناول موضوعات جودة الخدمة، حيث ركزت بمجملها على جودة الخدمة وتحديد المشاكل والمعوقات التي تحد من تطوير الخدمة والارتقاء بها في المؤسسات العامة منها أو الخاصة، ومن هذه الدراسات حسن (2009)، آل مذهب (2009)، درويش (2009)، أبو الرب (2007) ولكن كل من تلك الدراسات تناولت جودة الخدمة من زاوية مختلفة عن الأخرى، وفي مجملها تكاد تكون متكاملة وشاملة للمواضيع التي تناولتها حيث استفاد الباحث من تلك الأدبيات بتعزيز هذه الدراسة بالمعلومات الأساسية اللازمة، وقد ساعدت الباحث ف نضوج الفكرة ووضوحها. وتحليل دراسات وتصنيفها تم البحث في جودة الخدمات المقدمة ومدى رضا المستفيدين من منظور موظفيها والمستفيدين من خدماتها.

أما في الدراسات الأخرى فقد تناولت دراسة العامري وآخرون (1997) مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي ركزت على التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية حيث بينت الدراسة، أن هناك أسباب سياسية ترتبط بالتغييرات الممكن حدوثها بمراكز القوة والسلطة والنفوذ، ولا بد من إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ وهذا يتقاطع مع دراستي وخاصة بما يخص معيار القيادة

حيث نرى أن المقاومة للتغيير من قبل القيادة خوفاً على نفوذها وذلك نتيجة قلة المعرفة والخبرة في معايير التميز الأوروبية وكذلك كل من دراسة العامري تتقاطع مع دراستي بحيث أن لا بد من إشراك الموظفين التنفيذيين عند وضع الخطط. أما دراسة حسن (2009) والتي تتحدث عن تقييم جودة الخدمات المقدمة من الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم من منظور موظفيها والمستفيدين من خدماتها فتشابه دراستي في أن الإدارة العليا للمؤسسات الحكومية لا بد أن تتبنى نظام جودة الخدمات ويشمل توفير مقرات ذات مواصفات عالية الجودة وقاعات انتظار، ومواقف للسيارات مجهزة بتقنيات حديثة تواكب التطور التكنولوجي بالإضافة إلى تفويض وإعطاء صلاحيات أكثر للموظفين خلال تقديم الخدمة من أجل التقليل من العمل البيروقراطي. أما دراسة حسونة (2008) لتحديد اتجاهات العاملين في الوزارات الفلسطينية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية استناداً إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة فأرى أنها تتشابه إلى حد ما مع دراستي خاصة في مجال مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار، وعدم أخذ الإدارة العليا بالاعتراحات المقدمة من العاملين والعمل على تبنيها ولا يتم تفويض الصلاحيات للموظفين، لذا لا بد من تبني مفهوم مشاركة العاملين في إدارة الوزارات، والمساهمة في عملية صنع القرار إلا أن هذه الدراسة قد تميزت عنهما كونها قامت بدراسة كافة المجالات المذكورة في دراسة حسونة (2008)، حسن (2009)، وتمتد النقص في محاور أخرى وهي جودة الخدمة من منظور معايير التميز الأوروبية.

25.2 ما يميز الدراسة الحالية

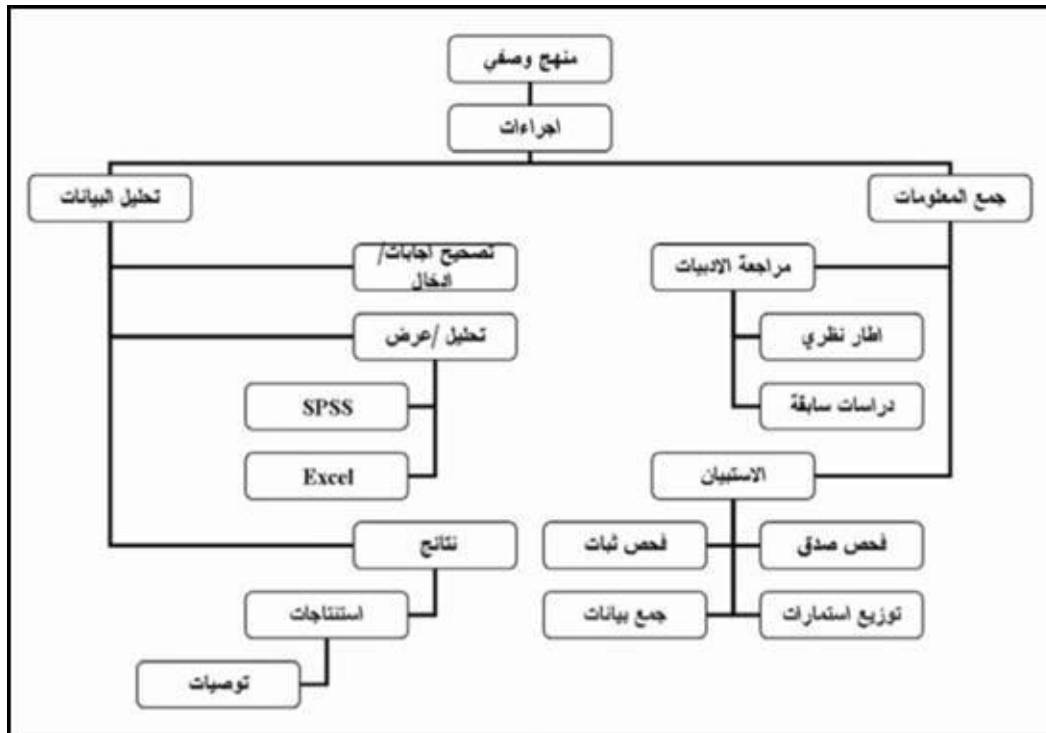
إن هذه الدراسة تبحث تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية، وذلك كون معايير التميز الأوروبية تجربة حديثة لم يتم تناولها بشكل كافٍ في ما سبق من دراسات.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي اختيرت بها، ومنهجيتها، إضافة إلى الاختبارات التي استخدمت كأداة لقياس الصدق والثبات، ثم يعرض الطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.



شكل 1.3: المنهج والإجراءات

حدد الباحث آلبة عمله في هذا الدراسة من خلال تقسيم إجراءات دراسته إلى قسمين رئيسيين هما جمع المعلومات وتحليل البيانات، حيث تم تحديد كل قسم منهما بخطوتين رئيسيتين على النحو التالي:

• القسم الأول: جمع المعلومات:

- مراجعة الأدبيات، ثم صياغة الإطار النظري، والدراسات السابقة.
- الاستبانة، من خلال فحص معاملات صدقه وثباته وتحديد طريقة توزيعه وتعبئته.

• القسم الثاني: تحليل البيانات:

- وتشمل عملية ترميز وإدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- وتتضمن عرض لنتائج الدراسة، والخروج بالاستنتاجات والتوصيات.

2.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر المناهج شيوعاً في مثل هذا النوع من الدراسات، علماً أن هذا المنهج يعمل على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها وربطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً مع التعبير عنها تعبيراً كمياً وتعبيراً كيفياً.

أما التعبير الكمي فإنه يعطي وصفاً رقمياً يوضح حجم الظاهرة أو مقدارها ودرجة ارتباطها مع المتغيرات الأخرى، والتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها. وستعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بعمل إستبانة للموظفين العاملين في مديريات الداخلية التابعة لوزارة الداخلية لدراسة جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية، حيث تكونت الاستبانة من قسمين كما هو موضح في الجدول 1.3:

جدول 1.3: توزيع فقرات الاستبانة الرئيسة على محاورها

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	خلفية المبحوث	7
الثاني	محاور الدراسة	
	1. القيادة	26
	2. الأفراد	22
	3. المعرفة	23
	4. العمليات	21
	5. جودة الخدمة	15

4.3 قياس صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

للتثبت من صدق أداة القياس (الاستبانة) اعتمد الباحث على مساعدة أكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة، للكشف عن آرائهم وعن مدى الاتفاق في تقديراتهم التي تعد الطريقة المعتمدة في تحديد صدق الاستبانة، وذلك للارتقاء بمستوى مصداقية الاستبانة ولضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله.

ولهذا الغرض تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على الدكتور المشرف على موضوع الدراسة الذي قام بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، حيث تم الأخذ بالتوصيات والملاحظات وتم تعديل بعض بنود الاستبانة إلى أن ظهرت بالصورة الملائمة، ومن ثم أجرينا التحليل التالي باستخدام الثبات حيث وجدنا أن قيمة التجانس بين الفقرات ككل = 0.994

نستدل من قيمة التجانس بين الفقرات ككل (0.994)، أن هذه القيمة تعد قيمة جيدة جداً بحيث توضح مدى المصداقية في تعبئة نماذج الاستبانة من قبل المشاركين في الاستبيان، وقدرة الاستبانة على قياس ما وضعت لأجله.

5.3 قياس ثبات أداة الدراسة (Cronbach's Alfa)

تم استخراج معامل كرونباخ الفا لكل محور من محاور الدراسة، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول 2.3:

جدول 2.3: قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

المحور	قيمة معامل كرونباخ ألفا
1 القيادة	0.970
2 الأفراد	0.969
3 المعرفة	0.953
4 العمليات	0.962
5 جودة الخدمة	0.918
القيمة الكلية	0.988

نلاحظ من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات - كرونباخ ألفا - لكل محور من محاور الدراسة جاءت مرتفعة وتراوح ما بين (0.918) - (0.970) مما يدل على الثبات الداخلي لمحاور الاستبانة، مع العلم أن قيمة معامل الثبات الكلي كانت تساوي 0.988 وهي قيمة مرتفعة جداً مما يؤكد على قدرة البيانات على عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

6.3 حدود الدراسة

هناك حدود زمانية وحدود مكانية وبشرية لهذه الدراسة، وفيما يأتي توضيح لذلك:

- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة بين شباط 2011 م وآذار 2012م.
- الحدود المكانية: مديريات وزارة الداخلية الفلسطينية في منطقة وسط الضفة الغربية كحدود مكانية لموضوع الدراسة (رام الله والبيرة، الرام، أريحا، أبو ديس، سلفيت).
- الحدود البشرية: تتمثل في الأفراد العاملين في مديريات الداخلية في منطقة وسط الضفة الغربية.

7.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مديريات الداخلية - جميع العاملين - في مختلف مديريات منطقة وسط الضفة الغربية ممن هم على إطلاع بجودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية، ويوضح الجدول 3.3 توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المديريات الخمس.

جدول 3.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مديريات الداخلية الخمس

عدد استمارات	عدد الموظفين	المديرية
30	30	رام الله
10	10	أبو ديس
18	18	الرام
11	11	أريحا
16	16	سلفيت
85	85	المجموع

8.3 عينة الدراسة

تم تحديد حجم مجتمع الدراسة بناءً على الإحصاءات المقدمة للباحث من وزارة الداخلية حيث أشارت الإحصاءات إلى وجود (13) مديرية داخلية عاملة في منطقة الضفة الغربية، لذا قسمت الضفة الغربية إلى ثلاث مناطق عمل (شمال، وسط، جنوب)، وتم اختيار منطقة الوسط، وقام الباحث بتوزيع الاستمارات بالعدد المطلوب باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين في مديريات وسط الضفة الغربية للحصول على نسبة تمثيل أقرب وأدق لمجتمع الدراسة وقد تم، حيث أبدى جميع الموظفين تعاونهم مع الباحث، لذا اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية لتعبئة الاستمارات بالعدد المطلوب.

9.3 العوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

حتى يتم التعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها، فإنه لا بد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف على متغيراتها، لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة حيث سيتم عرض النتائج من خلال الجداول، حيث يركز هذا الجزء من الدراسة على استعراض العوامل الديموغرافية لمجتمع الدراسة (المتغيرات المستقلة)، حيث يظهر التوزيع التكراري لأفراد المجتمع تبعاً للمتغيرات المستقلة والتي يعتقد بان لها دور وتأثير أساسي على إجابات المبحوثين.

فيما يتعلق بجنس المبحوثين يتضح من الجدول 4.3 أن النسبة الأكبر منهم (58.8 %) من الذكور، بينما جاءت نسبة الإناث (41.2 %) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول 4.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	50	58.8
أنثى	35	41.2
المجموع	85	% 100.0

جدول 5.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	21	24.7
من 30 – 39 سنة	34	40.0
من 40 – 49 سنة	21	24.7
50 سنة فأكثر	9	10.6
المجموع	85	%100.0

فيما يخص العمر، يتضح من الجدول 5.3 بأن أعلى النسب حصلت عليها فئة العمرية من 30 – 39 سنة بنسبة (40.0%)، يليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة، والفئة العمرية من 40 – 49 سنة بنسبة متساوية بلغت (24.7 %) لكل منهما، وجاءت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر أقل الفئات المذكورة وبنسبة (10.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول 6.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
توجيهي فأقل	21	24.7
دبلوم متوسط	16	18.8
بكالوريوس	42	49.4
ماجستير فأكثر	6	7.1
المجموع	85	% 100.0

أما فيما يخص المؤهل العلمي، يتضح من الجدول 6.3 بأن أعلى النسب كانت لمن يحملون شهادة البكالوريوس و بنسبة (49.4 %)، يليهم حملة شهادة الثانوية العامة أو أقل منها وبنسبة (24.7

(%)، ثم حملة شهادة الدبلوم وبنسبة (18.8 %)، و اقل هذه النسب كانت من نصيب أصحاب الدراسات العليا - ماجستير فأكثر - و بنسبة (7.1%) من إجمالي عينة البحث.

يتضح من الجدول أن الذين يحملون شهادة التوجيهي فأقل كانت من النسب العالية في وزارة الداخلية الفلسطينية ونسبتها ما يقارب (43.5%)، أما الشهادات العليا ماجستير فأكثر فقد كانت بنسبة (7.1%) وهي من أدنى النسب من إجمالي عينة الدراسة وهذا يتطلب من وزارة الداخلية اتباع نمط واسلوب مختلف في نظام التعيينات واعتماد الشفافية باستقطاب اصحاب الشهادات العليا وذوي الخبرة للقدرة على النهوض بمؤسساتنا نحو الجودة والتميز في خدمة المواطنين.

جدول 7.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلم

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
خدمة اجتماعية	12	14.1
إدارة ومحاسبة	28	32.9
رياضيات وحاسوب	7	8.2
تنمية مؤسسات	4	4.7
اجتماعيات	5	5.9
لغات	8	9.4
بدون تخصص	21	24.7
المجموع	85	% 100.0

فيما يتعلق بالتخصص، يتضح من الجدول 7.3 بأن أعلى النسب كانت لحملة تخصص الإدارة والمحاسبة وبنسبة (32.9%)، يليهم أفراد العينة الذين لا يحملون تخصص - توجيهي فأقل - وبنسبة (24.7%)، ثم حملة تخصص الخدمة الاجتماعية وبنسبة (14.1%)، و اقل هذه النسب كانت من نصيب أصحاب تخصص تنمية المؤسسات و بنسبة (4.7 %) من إجمالي عينة البحث.

يتضح من ذلك أن على الوزارة اعتماد نظاماً شفافاً في التعيينات باستقطاب اصحاب التخصصات ذات العلاقة في المنصب أو الوظيفة الشاغرة عن طريق اعتماد نظام الشفافية في التعيينات والابتعاد عن الوساطة والمحسوبيات.

أما فيما يخص الإدارة التي يعمل بها أفراد العينة، يتضح من الجدول 8.3 بأن أعلى النسب كانت

للعاملين في دائرة الشؤون الإدارية وبنسبة (34.1%)، يليهم أفراد العينة العاملين في دائرة الأحوال المدنية وبنسبة (30.6%)، ثم أفراد العينة العاملين في دائرة الجوازات وبنسبة (18.8%)، وأقل هذه النسب كانت من نصيب أفراد العينة العاملين في دائرة الشؤون العاملة و بنسبة (16.5 %) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول 8.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الإدارة التي يعملون بها

النسبة المئوية	التكرار	الإدارة التي تعمل بها
30.6	26	الأحوال المدنية
18.8	16	الجوازات
34.1	29	الشؤون الإدارية
16.5	14	الشؤون العامة
% 100.0	85	المجموع

جدول 9.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
5.9	5	مدير عام
7.1	6	مساعد المدير العام
7.1	6	مدير دائرة
14.1	12	نائب مدير
21.2	18	رئيس قسم
44.7	38	مساعد إداري
% 100.0	85	المجموع

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، يتضح من الجدول 9.3 بأن أعلى النسب كانت لأفراد العينة العاملين كمساعدين إداريين وبنسبة (44.7%)، يليهم أفراد العينة العاملين كرؤساء أقسام وبنسبة (21.2%)، ثم أفراد العينة العاملين في منصب نائب مدير وبنسبة (14.1%)، وأقل هذه النسب كانت من نصيب المدراء العاملين و بنسبة (5.9 %) من إجمالي عينة الدراسة.

أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، يتضح من الجدول 10.3 بأن أعلى النسب حصلت عليها الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة أكثر من 8 سنوات وبنسبة (70.6%)، يليها الفئة

التي تمتلك عدد سنوات خبرة في العمل الحالي أقل من 4 سنوات وبنسبة (16.5%)، وأقل هذه النسب كانت من نصيب الفئة التي تمتلك من 4 - 8 سنوات كخبرة في العمل الحالي و بنسبة (12.9 %) من أجمالي عينة الدراسة

جدول 10.3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في المديرية

عدد سنوات الخدمة في مديرية الداخلية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 4 سنوات	14	16.5
من 4 - 8 سنوات	11	12.9
أكثر من 8 سنوات	60	70.6
المجموع	85	100.0 %

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً بإدخالها إلى الحاسوب وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الدراسة حيث تم اختيار وتحليل فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرار والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
- قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين
- وبوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة وذلك على النحو الآتي:
 - استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص فرضية الدراسة الأولى.
 - استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص بقية الفرضيات.
- دراسة تأثير محاور الدراسة على بعضها البعض من خلال علاقة الارتباط (بيرسون).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لفقرات الاستبانة ومجالاتها (محاور الدراسة)، حيث سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم.

- تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد عينة البحث على محاور الدراسة المختلفة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد العينة) وعمل المقارنات المختلفة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل أساليب قياس الاتجاهات، وذلك على النحو الآتي:

جدول 1.4-أ: تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

معارض بشدة ↑↑↑↑↑	مستوى 5	1.00-1.19
	مستوى 4	1.20-1.39
	مستوى 3	1.40-1.59
	مستوى 2	1.60-1.79
	مستوى 1	1.80-1.99

جدول 1.4-ب: تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

معارض ↑↑↑↑↑	مستوى 5	2.19-2.00
	مستوى 4	2.39-2.20
	مستوى 3	2.59-2.40
	مستوى 2	2.79-2.60
	مستوى 1	2.99-2.80
محايد		3.00
↓ ↓ ↓ ↓ ↓ موافق	مستوى 1	3.19-3.01
	مستوى 2	3.39-3.20
	مستوى 3	3.59-3.40
	مستوى 4	3.79-3.60
	مستوى 5	4.00-3.80
↓ ↓ ↓ ↓ ↓ موافق بشدة	مستوى 1	4.19-4.01
	مستوى 2	4.39-4.20
	مستوى 3	4.59-4.40
	مستوى 4	4.79-4.60
	مستوى 5	5.00-4.80

2.4 القسم الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس والأسئلة الفرعية سيتم عرض محاور الدراسة كما يلي: سيتم في هذا القسم عرض وتحليل ومناقشة لنتائج إجابات المبحوثين حول المحاور الرئيسية الخمس للدراسة، حيث سيتم عرض فقرات كل محور من خلال الجداول ومناقشة نتائجها، ومن ثم سيتم عمل ملخص عام لكل المحاور. في مجال إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول ماهية تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار القيادة كمعيار تمييز أوروبي تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين مبينة في جدول 2.4 .

1.2.4. المحور الأول: تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار القيادة.

نتائج هذا المحور يلخصها جدول (4.2)

جدول 2.4-أ: توجهات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
-1	لدى المؤسسة رؤية مكتوبة.	3.31	0.612	0.66	موافق مستوى (2)
-2	رؤية الوزارة مفهومة و واضحة.	3.32	0.604	0.66	موافق مستوى (2)
-3	يحدد بيان الرؤية معايير التميز التي تساهم في تحقيق الأهداف الوطنية (خدمة المواطن، تحقيق النتائج، الشفافية).	3.39	0.670	0.67	موافق مستوى (2)
-4	تم إقرار رؤية الوزارة بمشاركة كبيرة من الموظفين.	2.66	0.630	0.53	معارض مستوى (2)
-5	لدى الوزارة بيان رسالة مكتوب.	3.21	0.635	0.64	موافق مستوى (2)
-6	تطبق الإدارة العليا بيان الرسالة.	3.18	0.637	0.63	موافق مستوى (1)
-7	لدى الوزارة خطة إستراتيجية مكتوبة.	3.41	0.661	0.68	موافق مستوى (3)
-8	تتسجم أهداف الوزارة مع رؤيتها.	3.51	0.481	0.70	موافق مستوى (3)
-9	تتسجم أهداف الوزارة مع رسالتها.	3.51	0.534	0.70	موافق مستوى (3)
-10	أهداف الوزارة محددة.	3.39	0.648	0.67	موافق مستوى (2)
-11	أهداف الوزارة قابلة للقياس.	3.16	0.574	0.63	موافق مستوى (1)
-12	جاءت الخطة الإستراتيجية كنتيجة للمشاورات مع الموظفين	2.49	0.665	0.49	معارض مستوى (3)
-13	تغطي الخطة الإستراتيجية بدعم من قبل الإدارة العليا.	3.31	0.624	0.66	موافق مستوى (2)
-14	حددت الوزارة الأهداف الوطنية التي تؤثر فيها أو تساعد في تحقيقها.	3.46	0.380	0.69	موافق مستوى (3)
-15	حددت الوزارة الأولويات لهذه الأهداف الوطنية.	3.40	0.390	0.68	موافق مستوى (3)
-16	حددت الوزارة مخرجاتها الرئيسية.	3.38	0.431	0.67	موافق مستوى (2)
-17	القيم الأساسية مناسبة لتعزيز ثقافة التميز وبناء حكومة تركز على المواطن، وتحقيق النتائج والشفافية.	3.33	0.617	0.66	موافق مستوى (2)
-18	تعمل الوزارة على تطبيق القيم الأساسية.	3.25	0.622	0.65	موافق مستوى (2)
-19	تشارك قيادة الوزارة في نقاشات صريحة ومفتوحة حول مواضيع تتعلق بالنزاهة العامة.	2.82	0.625	0.56	معارض مستوى (1)

جدول 2.4-ب: توجهات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
20-	تحفز الوزارة على الأداء المميز للموظفين.	2.58	0.679	0.51	معارض مستوى (3)
21-	تطبق الوزارة نظام تعيينات يتمتع بالشفافية ويستند إلى الجدارة والاستحقاق.	2.69	0.624	0.53	معارض مستوى (2)
22-	تطبق الوزارة نظام ترقية يتمتع بالشفافية ويستند إلى الجدارة والاستحقاق.	2.52	0.661	0.50	معارض مستوى (3)
23-	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع والابتكار في سعيهم لتحقيق أهداف الوزارة.	2.61	0.654	0.52	معارض مستوى (2)
24-	حددت الوزارة أهداف الأداء لكل واحدة من مخرجاتها الرئيسية.	3.19	0.557	0.63	موافق مستوى (1)
25-	يتم نشر هذه الأهداف حين وضعها، وعند مراجعتها.	3.20	0.644	0.64	موافق مستوى (2)
26-	تقوم الوزارة، وباستمرار باطلاع المستفيدين على أداء مخرجاتها	2.94	0.673	0.58	معارض مستوى (1)
	الدرجة الكلية	3.12	0.390	0.62	موافق مستوى (1)

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي:

يتضح من نتائج التحليل بأنه يوجد رؤيا ورسالة للوزارة ولكن لا يتم إشراك كافة الإدارات والدوائر في إعداد الرؤيا والرسالة للوزارة، وإنها تعد من جهة معينة في الإدارة العليا في الوزارة ولا يتم تعميمها على جميع الموظفين وهذا بطبيعة الحال يشير على ضعف في التركيز على النتائج والشفافية وتدني عامل مسح المعرفة في الوزارة وبالتالي أثر سلباً على عملية تبني رؤية ورسالة الوزارة من قبل الموظفين، كذلك هناك ضعف كبير في تطبيق مبدأ الشراكة ما بين المستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي فإن استراتيجية الوزارة تعد من قبل جهة معينة في الوزارة ولا يتم تعميمها على الجميع، مما يؤدي إلى ضعف في التركيز على النتائج وتدني عامل مسح المعرفة في الوزارة مما سيكون له أثر سلبي على عملية تبني موظفي الوزارة لاستراتيجيتها، كذلك يتضح من خلال نتائج التحليل بأن الموظفين غير مفوضين بالسلطة والمسؤولية الكافية للقيام بمهامهم المطلوبة بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى عدم تبني الوزارة فلسفة خاصة لإدارة كوادرها المتميزة وتشجيعهم

على الإبداع والابتكار، إضافة إلى ضعف الشفافية في الترقية والتعيينات في الوزارة. وهذا يشير إلى تدني عامل التركيز على النتائج والشفافية.

- يرى أفراد العينة أن الفقرة (الثامنة) والتي تشير إلى أن أهداف الوزارة تنسجم مع رؤيتها و الفقرة (التاسعة) والتي تشير إلى أن أهداف الوزارة تنسجم مع رسالتها، هما أقوى فقرات المحور الأول، وبالتالي تعتبران من أهم آليات القيادة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على أعلى متوسطات حسابية في هذا المحور و بقيمة متساوية بلغت (3.51) وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الثالث. يوجد للوزارة رؤية ورسالة واضحتان تبيان أهداف الوزارة في السعي نحو التميز تتوافق هذه الوثائق عادة مع الأهداف الوطنية وتميزت عملية صياغة الرسالة والرؤية بالشمولية، وتمت مشاركة الادارة بالاضافة إلى بعض الموظفين من مستويات مختلفة في الوزارة.
- حددت الوزارة الأهداف الوطنية التي تؤثر فيها أو تساعد في تحقيقها، كما حددت الوزارة الأولويات لهذه الأهداف الوطنية، حيث يوجد لدى الوزارة خطة إستراتيجية مكتوبة، هذا ما أشار إليه أفراد العينة من حيث آليات القيادة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها في المرتبة الثانية، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على متوسطات حسابية بقيمة (3.46) و (3.40) و (3.41) على التوالي، وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الثالث. تتفهم الوزارة أهمية الأهداف الوطنية وأسبقيتها عن أهدافها الخاصة يوافق بعض الموظفين على تعريف الوزارة الأهداف الوطنية ويدل ذلك على وجود مقاييس معينة لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- اتفق المبحوثين على أن بيان الرؤية يحدد معايير التميز التي تساهم في تحقيق الأهداف الوطنية (خدمة المواطن، تحقيق النتائج، الشفافية) ، كما أن أهداف للوزارة محددة، حيث حددت الوزارة مخرجاتها الرئيسية، بحيث تعتبر الفقرات المذكورة من آليات القيادة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها في المرتبة الثالثة، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على متوسطات حسابية بقيمة (3.39) و (3.39) و (3.38) على التوالي، وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الثاني.

- تعتبر الفقرة (الثانية عشر) والتي تشير إلى أن الخطة الإستراتيجية للوزارة جاءت كنتيجة للمشاورات مع الموظفين هي أضعف آليات القيادة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الأول، مما يدعوا إلى اعتبارها من آليات القيادة الضعيفة في عملية تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.49) ودرجة (معارض) من المستوى الثالث.
- أما في مجال إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول ماهية تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار الأفراد كميزان أوروبي تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين والتي جاءت كما هو ملخص في جدول 3.4

2.2.4. المحور الثاني: تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار الأفراد.

نتائج تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار الأفراد، يلخصها جدول (3.4)

جدول 3.4-أ: توجهات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1-	لدى الوزارة وصف وظيفي محدد لكل وظيفة.	3.28	0.687	0.65	موافق مستوى (2)
2-	يحصل كافة الموظفين على الوصف الوظيفي لوظائفهم عند بداية تعيينهم.	2.82	0.602	0.56	معارض مستوى (4)
3-	تحاول الوزارة بشكل روتيني ملء الشواغر بتعيين موظفين من الداخل قبل البحث عن مرشحين من خارجها.	2.96	0.639	0.59	موافق مستوى (1)
4-	تقوم الوزارة بالتعميم على موظفيها حول الشواغر الوظيفية وضمن الفترة الزمنية المحددة للتوظيف.	3.11	0.645	0.62	موافق مستوى (1)
5-	تتماشى سياسات الوزارة المتعلقة بالتعيين مع أهدافها.	3.06	0.616	0.61	موافق مستوى (1)

جدول 3.4-ب: توجهات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
6-	تقوم الوزارة بتقييم أداء موظفيها بشكل منتظم مرتكزة على نتائج الأداء.	2.89	0.665	0.57	معارض مستوى (1)
7-	تؤثر نتائج تقييم الأداء بشكل واضح على التقدم الوظيفي للموظف.	2.89	0.625	0.57	معارض مستوى (1)
8-	لدى الوزارة إجراءات حول كيفية التعامل مع نتائج الأداء الضعيف للموظفين.	2.91	0.640	0.58	معارض مستوى (1)
9-	تعتمد الوزارة نظاما لمكافأة الأداء المتميز للموظفين.	2.35	0.666	0.47	معارض مستوى (4)
10-	يساهم نظام المكافآت في تعزيز قيم الوزارة وغاياتها وأهداف الأداء.	2.99	0.614	0.59	معارض مستوى (1)
11-	تطبق الوزارة نظام التعيين بشفافية وفقاً للأنظمة المحددة.	2.65	0.643	0.53	معارض مستوى (2)
12-	تطبق الوزارة نظام الترقية بشفافية وفقاً للأنظمة المحددة.	2.73	0.638	0.54	معارض مستوى (2)
13-	تقوم الوزارة بتقدير احتياجاتها من الموظفين من واقع خطتها الإستراتيجية .	2.98	0.665	0.59	معارض مستوى (1)
14-	تستطيع الوزارة تحديد المهارات التي سوف يحتاجها الموظفون مستقبلاً.	2.73	0.638	0.54	معارض مستوى (2)
15-	يتم اختيار المرشحين للترقية ضمن معايير موضوعية وتتسم بالشفافية.	2.74	0.635	0.54	معارض مستوى (2)
16-	تعمل الوزارة بانتظام على جمع واستلام تغذية راجعة من الموظفين ورؤسائهم المباشرين حول الاحتياجات التدريبية	2.99	0.610	0.59	معارض مستوى (1)
17-	تعطي الوزارة اهتماما خاصا لتدريب موظفيها الذين يتعاملون مع متلقي الخدمة.	2.98	0.634	0.59	معارض مستوى (1)
18-	لدى الوزارة موازنة للتدريب مبنية على الأولويات الواردة في خطة التدريب.	2.78	0.662	0.55	معارض مستوى (2)
19-	توفر الوزارة فرص التطوير الإداري لكافة موظفيها.	2.62	0.602	0.52	معارض مستوى (2)

جدول 3.4-ج: توجهات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
20-	تتعامل الوزارة بشكل جدي لشكاوى الموظفين وتتعامل معها.	2.72	0.642	0.54	معارض مستوى (2)
21-	لتحسين أوضاع موقع العمل، تشجع الوزارة الموظفين الإسهام بأفكارهم.	2.39	0.603	0.47	معارض مستوى (4)
22-	تسعى الوزارة لقياس مستوى رضا الموظفين بشكل منتظم	2.62	0.602	0.52	معارض مستوى (2)
	الدرجة الكلية	2.83	0.486	0.56	معارض مستوى (1)

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي:

بخصوص الفقرة والتي تتحدث عن اعتماد الوزارة مكافئة للأداء المتميز للموظفين هي أضعف آليات الأفراد المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية ويعود سبب ذلك إلى عدم اعتماد الوزارة أي من الحوافز لتشجيع الأداء المميز والابتكار وتعتمد المكافآت والترقيات على سنوات الخدمة وليس على أساس الأداء المتميز مما ينعكس سلباً على جودة الخدمة في الوزارة بسبب عدم تشجيع أو تحفيز الموظفين على الابتكار والابداع والارتقاء بالأداء.

- يرى أفراد العينة أن الفقرة (الأولى) والتي تشير إلى أن وجود وصف وظيفي محدد لكل وظيفة، هي أقوى فقرات المحور الثاني، وبالتالي تعتبر من أهم آليات الأفراد المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور و بقيمة بلغت (3.28) وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الثاني.

وهناك إدراك تام من قبل الوزارة لأهمية الوصف الوظيفي، وبرنامج التصنيف الوظيفي، والتطبيق المناسب لمثل هذه البرامج. هناك وصف وظيفي مكتوب وهو واضح ومفصل، يتم تحديث الوصف الوظيفي بانتظام، وتزويد الموظفين بنسخ منه. يستخدم الوصف الوظيفي بهدف تحديث المؤهلات- المتطلبات الوظيفية للموظفين الجدد أو اللذين تتم ترقيةهم إلى مناصب أعلى.

- تقوم الوزارة بالتعميم على موظفيها حول الشواغر الوظيفية وضمن الفترة الزمنية المحددة للتوظيف، كما تتماشى سياسات الوزارة المتعلقة بالتعيين مع أهدافها، هذا ما أشار إليه أفراد العينة من حيث آليات الأفراد المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها في المرتبة الثانية، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على متوسطات حسابية بقيمة (3.11) و (3.06) على التوالي، وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الأول.

- جاءت بقية فقرات المحور الثاني مرفوضة من المبحوثين (مع اختلاف مستويات المعارضة) وبالتالي اعتبار آليات الأفراد هذه بحاجة إلى دراسة أعمق من أجل تعزيز مساهمتها في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية.

- تعتبر الفقرة (التاسعة) والتي تشير إلى أن وزارة الداخلية تعتمد نظاماً لمكافأة الأداء المتميز للموظفين هي أضعف آليات الأفراد المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الثاني، مما يدعوا إلى اعتبارها من آليات الأفراد الضعيفة في عملية تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.35) ودرجة (معارض) من المستوى الرابع.

من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن عملية تعيين الموظفين وانتقائهم لا تتم بناءً على أسس مهنية وموضوعية، بالإضافة إلى أن الوزارة لا تقوم بتقييم احتياجاتها من الكوادر الوظيفية لتحديد نوعية وعدد الكادر المراد توظيفه، كما توضح النتائج بأن سياسة التعيين والاختيار غير مرتبطة بأهداف الوزارة واستراتيجيتها، بالإضافة إلى أن نظام تقييم الأداء غير فاعل وليس مبني على أسس مهنية صحيحة يمكن الاعتماد عليها عند ترقية الموظفين أو بناء الخطط التدريبية المستقبلية، ويعود ذلك كون الوزارة لا تتبع نظام منهجي في تقييم أداء الموظفين وأخذ بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين أو مكافئتهم، كذلك يتضح من نتائج التحليل بأن نظام المكافآت والحوافز في الوزارة غير معمول به وغير فاعل وخاصة أن كافة الموظفين في كافة المستويات الوظيفية مدركين عدم وجود نظام حوافز يتم من خلاله مكافئة المتميزين وإنما تتم المكافآت بطريقة غير منهجية وغير عادلة وغير مرتبطة بأداء الموظف، كما تشير النتائج بأن أداء الموظف ليس المعيار الذي يتم الاعتماد عليه وتوفير الحوافز ويعود ذلك إلى أن الوزارة لم تتبنى سياسة واضحة في الترقيات والمكافآت، كذلك تشير نتائج التحليل بأن عملية تريب الموظفين بناءً على أسس ومعايير منهجية ومهنية سليمة، وإنما

تتم على رغبة المسؤولين في اختيار الموظفين للدورات الداخلية والخارجية ولا تتم بناءً على تخطيط الاحتياجات التدريبية وحاجة العمل وكفاءة الموظفين وتخصصاتهم.

مجال إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول ماهية تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار المعرفة كمعيار تمييز أوروبي تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين والتي جاءت كما هو ملخص في جدول 4.4.

3.2.4. المحور الثالث: تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار المعرفة.

جدول 4.4-أ: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1-	هناك فهم عام لمفهوم إدارة المعرفة على كافة المستويات التنظيمية داخل الوزارة.	3.04	0.617	0.60	موافق مستوى (1)
2-	يفهم المدراء في الوزارة متطلبات نظام فعال لإدارة المعرفة.	3.15	0.558	0.63	موافق مستوى (1)
3-	يدرك المدراء أهمية نشر وتعميق مفاهيم إدارة المعرفة بين الموظفين.	3.06	0.580	0.61	موافق مستوى (1)
4-	يتضمن الوصف الوظيفي تحديد الصلاحيات لكل وظيفة في مجال إدارة المعرفة.	3.16	0.622	0.63	موافق مستوى (1)
5-	تعتبر إدارة المعرفة أولوية من أولويات الوزارات في خططها الإستراتيجية.	3.25	0.472	0.65	موافق مستوى (2)
6-	لدى الوزارة إستراتيجية لإدارة المعرفة مكتوبة ومحددة بشكل واضح.	3.02	0.526	0.60	موافق مستوى (1)
7-	تحدد الإستراتيجية بوضوح دور المعرفة في مخرجات الوزارة ونتائجها.	3.12	0.492	0.62	موافق مستوى (1)
8-	تدرك الوزارة كيفية تأثير كل قيمة من قيمها المعرفية على مخرجاتها.	3.12	0.465	0.62	موافق مستوى (1)
9-	حددت الوزارة التهديدات أو المخاطر على قيمها المعرفية.	3.08	0.476	0.61	موافق مستوى (1)

جدول 4.4-ب: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
10-	لدى الوزارة نظام للتعامل مع هذه التهديدات والمخاطر.	3.15	0.409	0.63	موافق مستوى (1)
11-	يوجد في الوزارة نظام توثيق وأرشيف (يدوي) لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها.	3.95	0.438	0.79	موافق مستوى (5)
12-	يوجد في الوزارة نظام توثيق و أرشيف (إلكتروني) لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها.	3.74	0.475	0.75	موافق مستوى (4)
13-	تحدد الوزارة فترة زمنية معينة ثم يتم بعدها تطبيق نظام الأرشفة الإلكتروني.	3.60	0.515	0.72	موافق مستوى (4)
14-	هناك قوانين وتعليمات تقيد طرق الحصول على أية معلومات حسب مستوى سريتها.	3.67	0.662	0.73	موافق مستوى (4)
15-	يوجد نظام لحماية امن وسرية المعلومات في الوزارة.	3.48	0.653	0.69	موافق مستوى (3)
16-	حددت الوزارة بوضوح أفضل الطرق للحصول على المعلومات المطلوبة عند الحاجة.	3.49	0.619	0.70	موافق مستوى (3)
17-	لدى الوزارة خطة إستراتيجية للإتصالات الداخلية.	3.35	0.655	0.67	موافق مستوى (2)
18-	عهدت الوزارة بالمسؤولية عن الاتصالات الداخلية لدائرة تنظيمية معينة.	3.31	0.576	0.66	موافق مستوى (2)
19-	يعلم موظفو الوزارة على مختلف مستوياتهم بقنوات الاتصالات الداخلية.	3.02	0.623	0.60	موافق مستوى (1)
20-	لدى الوزارة خطة إستراتيجية للإتصالات الخارجية.	3.05	0.485	0.61	موافق مستوى (1)
21-	تدعم الإدارة العليا أنشطة الاتصالات الخارجية	3.01	0.557	0.60	موافق مستوى (1)
22-	تتم مراجعة إستراتيجية الاتصالات الخارجية بانتظام.	2.98	0.526	0.59	معارض مستوى (1)
23-	تستخدم الوزارة التغذية الراجعة من الموظفين.	2.80	0.633	0.56	معارض مستوى (1)
	الدرجة الكلية	3.24	0.266	0.65	موافق مستوى (2)

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي:

- يرى أفراد العينة أن الفقرة (الحادية عشر) والتي تشير إلى أنه يوجد في وزارة الداخلية نظام توثيق وأرشيف (يدوي) لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها، هي أقوى فقرات المحور الثالث، وبالتالي تعتبر من أهم آليات المعرفة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور و بقيمة بلغت (3.95) وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الخامس.
- حيث يتضح أن الوزارة تقوم بالاحتفاظ بالوثائق الداخلية ولديها نظام لاستعادتها وارشفتها وهذا ناجم عن كون الوزارة وزارة خدماتية يتطلب عملها اتلاحتفاظ بالوثائق والمستندات الهامة التي تخص عملها وعملية تقديم الخدمات.
- أما بخصوص التغذية الراجعة فلا يوجد للوزارة أي تشجيع للموظفين بما يخص عملية نشر وتبادل المعلومات والمعرفة وذلك من خلال عدم توفير الوزارة الزمان والمكان اللازمين لمحاكاة الأفكار والآراء وتطويرها، وهذا يشير إلى ضرورة قيام الوزارة بإيجاد نظام ليشجع على اكتساب المعارف ونشرها ما بين الموظفين بطريقة سلسلة وميسرة للجميع، وهذا يستدعي من قيادة الوزارة العمل بشكل أكثر جدية نحو تفعيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارات المختلفة في الوزارة.
- يوجد في الوزارة نظام توثيق و أرشيف (إلكتروني) لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها، حيث أن هناك قوانين وتعليمات تفيد طرق الحصول على أية معلومات حسب مستوى سربيتها، بالإضافة إلى الوزارة تحدد فترة زمنية معينة ثم يتم بعدها تطبيق نظام الأرشفة الإلكتروني، هذا ما أشار إليه أفراد العينة من حيث آليات المعرفة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها في المرتبة الثانية، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على متوسطات حسابية بقيمة (3.74) و (3.67) و (3.60) على التوالي، وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الرابع.
- اتفق المبحوثين على أن الوزارة حددت بوضوح أفضل الطرق للحصول على المعلومات المطلوبة عند الحاجة، كما أنه يوجد نظام لحماية امن وسرية المعلومات في الوزارة، بحيث تعتبر الفقرات المذكورة من آليات المعرفة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب

الاستفادة منها ومحاولة تطويرها في المرتبة الثالثة، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على متوسطات حسابية بقيمة (3.49) و (3.48) على التوالي، وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الثالث.

- تعتبر الفقرة (الثالثة والعشرين) والتي تشير إلى أن وزارة الداخلية تستخدم التغذية الراجعة من الموظفين هي أضعف آليات المعرفة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الثالث، مما يدعوا إلى اعتبارها من آليات المعرفة الضعيفة في عملية تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.80) ودرجة (معارض) من المستوى الأول.

في مجال إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول ماهية تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار العمليات كمعيار تمييز أوروبي تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين والتي جاءت كما هو ملخص في جدول 5.4.

4.2.4. المحور الرابع: تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار العمليات.

جدول 5.4-أ: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1-	تقوم الوزارة بإعداد تصميم لكل عملية من عملياتها الرئيسية	3.21	0.388	0.64	موافق مستوى (2)
2-	تقوم الوزارة باختبار عملياتها الرئيسية للتأكد من كفاءتها.	3.12	0.451	0.62	موافق مستوى (1)
3-	تقوم الوزارة بتطبيق معايير لتقييم فاعلية انجاز العملية.	3.14	0.553	0.63	موافق مستوى (1)
4-	تتطابق المهام اليومية لعمليات الوزارة الرئيسية مع متطلبات الأداء الرئيسية.	3.26	0.553	0.65	موافق مستوى (2)
5-	تقوم الوزارة بتنسيق هذه العمليات للتأكد من كونها تكمل بعضها البعض وتسعى لتحقيق نفس الأهداف.	3.21	0.514	0.64	موافق مستوى (2)

جدول 5.4-ب: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
6-	تعمل الوزارة على توفير خرائط سير الإجراءات للعمليات لتسهيل فهمها من قبل مقدمي الخدمة.	3.25	0.512	0.65	موافق مستوى (2)
7-	تقوم الوزارة بشكل منتظم بتحديد و متابعة فرص تحقيق تحسن ملموس في تصميم العمليات.	3.24	0.454	0.65	موافق مستوى (2)
8-	تقوم الوزارة بنشر النتائج المتعلقة بالتغييرات التي تمت على العمليات الخاصة بإيصال الخدمات.	3.11	0.473	0.62	موافق مستوى (1)
9-	تعمل الوزارة على تدقيق إجراءاتها باستمرار و بإعادة تبسيطها بهدف إلغاء الخطوات غير الضرورية و المكررة.	3.12	0.492	0.62	موافق مستوى (1)
10-	تؤدي عملية التبسيط إلى الحد من البيروقراطية و إختصار وقت و جهد و تكلفة الخدمات المقدمة.	3.46	0.425	0.69	موافق مستوى (3)
11-	تستخدم الوزارة معايير لخدمات المواطنين يتم بموجبها الحكم على مدى فاعلية الإجراءات التي جرى إعادة تبسيطها.	3.13	0.549	0.62	موافق مستوى (1)
12-	تقوم الوزارة بتشكيل فرق عمل من مختلف الدوائر ممن لديهم خبرات متنوعة بهدف تطبيق عملية التبسيط.	3.33	0.478	0.67	موافق مستوى (2)
13-	تتخذ الوزارة إجراءات تصحيحية إذا ما وجدت أن مستوى جودة الخدمات أدنى من المستوى المأمول.	3.08	0.603	0.61	موافق مستوى (1)
14-	تقوم الوزارة بالتواصل الفعال مع المواطنين بشأن سياساتها و تعليماتها و خدماتها.	3.13	0.549	0.62	موافق مستوى (1)
15-	تعمل الوزارة بشكل روتيني على جمع المعلومات المتعلقة بالتفاعل مع المواطنين.	3.15	0.545	0.63	موافق مستوى (1)
16-	تقوم الوزارة بتدريب مقدمي الخدمة.	3.19	0.570	0.64	موافق مستوى (1)
17-	تزود الوزارة موظفيها الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المواطنين بالصلاحيات التي يحتاجونها للإجابة على تساؤلات المواطنين و إحتياجاتهم.	3.24	0.631	0.65	موافق مستوى (2)
18-	تستخدم الوزارة نظاماً حديثة مثل مراكز الاتصال أو الخط الساخن لاستلام تساؤلات المواطنين معها.	3.26	0.637	0.65	موافق مستوى (2)

جدول 5.4-ج: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
19-	تقوم الوزارة بالإجابة دون تأخير على تساؤلات المواطنين.	2.89	0.613	0.58	معارض مستوى (1)
20-	تقوم الوزارة بتشجيع العاملين فيها على تقديم إقتراحات لتحسين مستوى رضا المواطنين.	3.06	0.662	0.61	موافق مستوى (1)
21-	تقوم الوزارة بشكل منتظم على تحديد و متابعة فرص التحسين في تقديم الخدمات.	3.05	0.643	0.61	موافق مستوى (1)
	الدرجة الكلية	3.17	0.321	0.63	موافق مستوى (1)

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي:

يتضح من نتائج التحليل بأنه يوجد ضعف واضح في الجهود للوصول إلى مستوى عالي من رضى متلقي الخدمة بما في ذلك الحصول على تغذية راجعة دورية من المواطنين وحل مشاكلهم فوراً والإجابة عن تساؤلاتهم دون تأخير حيث لا يوجد توثيق تم تصميمه بطريقة مناسبة بهدف التعامل السهل مع شكاوي المستفيدين أو ملاحظاتهم على مستوى الخدمات المقدمة لهم، حيث لا يوجد تمكين للموظفين بالاستجابة الفورية لتساؤلات المواطنين، مما يشير إلى عدم وجود دراسات لقياس رضى المواطن على مدى السنوات السابقة مع وجود بعض المبادرات لاستمراج رأي المواطنين ولكن لا تتعدى كونها مبادرات شخصية وذات عدد محدود حيث لا يوجد هناك نظام موثق ومؤسس لقياس رضى المواطن، وهذا يشير إلى أن الوزارة لا تقوم بمنح الموظفين الصلاحيات الكافية للتعامل مع متلقي الخدمات، ويدل ذلك على وجود فجوة بين القيادة العليا للوزارة والموظفين من ذوي الدرجات الوسطى والمتدنية وهذا ما ينعكس سلباً على مستوى الخدمة المقدمة للمواطن، كذلك بيئة العمل تعتبر في كثير من المديریات غير مناسبة لتجعل الموظف يستطيع تقديم الخدمة ضمن ظروف وأجواء ملائمة وهذا ينطبق أيضاً على متلقي الخدمة.

- يرى أفراد العينة أن الفقرة (العاشرة) والتي تشير إلى أن عملية التبسيط تؤدي إلى الحد من البيروقراطية و اختصار وقت و جهد و تكلفة الخدمات المقدمة، هي أقوى فقرات المحور الرابع، وبالتالي تعتبر من أهم آليات العمليات المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً

لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور و بقيمة بلغت (3.46) وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الثالث.

- تقوم الوزارة بتشكيل فرق عمل من مختلف الدوائر ممن لديهم خبرات متنوعة بهدف تطبيق عملية التبسيط، حيث أن تتطابق المهام اليومية لعمليات الوزارة الرئيسة مع متطلبات الأداء الرئيسية، كما تستخدم الوزارة نظاماً حديثاً مثل مراكز الاتصال أو الخط الساخن لاستلام تساؤلات المواطنين معها، هذا ما أشار إليه أفراد العينة من حيث آليات العمليات المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها في المرتبة الثانية، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على متوسطات حسابية بقيمة (3.33) و (3.26) و (3.26) على التوالي، وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الثاني.

- اتفق المبحوثين على أن الوزارة تعمل على توفير خرائط سير الإجراءات للعمليات لتسهيل فهمها من قبل مقدمي الخدمة، كما تقوم الوزارة بشكل منتظم بتحديد و متابعة فرص تحقيق تحسن ملموس في تصميم العمليات، بالإضافة إلى أن الوزارة تزود موظفيها الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المواطنين بالصلاحيات التي يحتاجونها للإجابة على تساؤلات المواطنين و احتياجاتهم، بحيث تعتبر الفقرات المذكورة من آليات العمليات المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها في المرتبة الثالثة، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على متوسطات حسابية بقيمة (3.25) و (3.24) و (3.24) على التوالي، وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الثاني.

- تعتبر الفقرة (التاسعة عشر) والتي تشير إلى أن وزارة الداخلية تقوم بالإجابة دون تأخير على تساؤلات المواطنين هي أضعف آليات العمليات المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، وبالتالي تعتبر أضعف الفقرات المذكورة في المحور الرابع، مما يدعو إلى اعتبارها من آليات العمليات الضعيفة في عملية تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، فقد حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي بقيمة (2.89) ودرجة (معارض) من المستوى الأول.

في مجال إجابة الدراسة على قياس جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية ورضا

المبحوثين عنها، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين والتي جاءت كما هو ملخص في جدول 5.4

5.2.4. المحور الخامس: قياس جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية:

جدول 6.4-أ: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الخامس

الرقم	البُعد	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1-	العناصر الملموسة	لدى الوزارة قاعات و مرافق ملائمة.	2.93	0.603	0.58	معارض مستوى (1)
2-		هناك انسجام بين حجم قاعات متلقي الخدمة وعدد المراجعين بشكل عام.	2.79	0.696	0.56	معارض مستوى (2)
3-		لدى الوزارة أماكن توقيف للسيارات.	2.87	0.600	0.57	معارض مستوى (1)
4-		المظهر العام للوزارة ملائم لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة.	2.79	0.686	0.56	معارض مستوى (2)
5-	الاعتمادية	تلتزم الوزارة بتنفيذ وانجاز المعاملات في الأوقات المحددة.	3.75	0.444	0.75	موافق مستوى (4)
6-		تقوم الوزارة بالاهتمام بمشاكل المواطنين والإجابة على استفساراتهم.	3.45	0.582	0.69	موافق مستوى (3)
7-		تلتزم الوزارة بتقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	3.54	0.595	0.71	موافق مستوى (3)
8-		تحرص الوزارة على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى.	3.55	0.558	0.71	موافق مستوى (3)
9-		يتواجد لدى الوزارة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة.	3.68	0.448	0.73	موافق مستوى (4)
10-	سرعة الاستجابة	تقوم الوزارة بإعلام المراجعين بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	3.33	0.593	0.66	موافق مستوى (2)
11-		تعطي الوزارة اهتماماً خاصاً في سرعة الرد على شكاوى المراجعين.	3.29	0.598	0.65	موافق مستوى (2)
12-	الأمان	لدى المراجعين شعور بالأمان في التعامل مع الوزارة.	3.35	0.469	0.67	موافق مستوى (2)

جدول 6.4-أ: توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الخامس

الرقم	البُعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
13-		تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين.	3.39	0.577	0.68	موافق مستوى (2)
14-	التعاطف	يهتم الموظفون بالمراجعين اهتماماً شخصياً.	3.45	0.532	0.69	موافق مستوى (4)
15-		وقت العمل في الوزارة ملائم لكل المراجعين.	3.67	0.581	0.73	موافق مستوى (4)
	الدرجة الكلية					
			3.32	0.290	0.66	موافق مستوى (2)

حيث أظهرت النتائج في هذا المحور ما يلي:

- يرى أفراد العينة أن الفقرة (الخامسة) والتي تشير إلى أن وزارة الداخلية تلتزم بتنفيذ وإنجاز المعاملات في الأوقات المحددة، هي أقوى فقرات المحور الخامس، وبالتالي تعتبر من أهم آليات جودة الخدمة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها أولاً، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور و بقيمة بلغت (3.75) وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الرابع.
- يتواجد لدى الوزارة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة، كما أن وقت العمل في الوزارة ملائم لكل المراجعين، هذا ما أشار إليه أفراد العينة من حيث آليات جودة الخدمة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها في المرتبة الثانية، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على متوسطات حسابية بقيمة (3.68) و (3.67) على التوالي، وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الرابع.
- اتفق المبحوثين على أن الوزارة تحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى، كما تلتزم الوزارة بتقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها، بالإضافة إلى أن الوزارة تقوم بالاهتمام بمشاكل المواطنين والإجابة على استفساراتهم، لذا يهتم الموظفون بالمراجعين اهتماماً شخصياً، بحيث تعتبر الفقرات المذكورة من آليات جودة الخدمة المتبعة

في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، بحيث انه يجب الاستفادة منها ومحاولة تطويرها في المرتبة الثالثة، فقد حصلت الفقرات المتعلقة بذلك على متوسطات حسابية بقيمة (3.55) و (3.54) و (3.45) و (3.45) على التوالي، وبدرجة موافقة (كبيرة) من المستوى الثالث.

- تعتبر الفقرة (الثانية) والتي تشير إلى أن هناك انسجام بين حجم قاعات متلقي الخدمة وعدد المراجعين بشكل عام، والفقرة (الرابعة) والتي تشير إلى أن المظهر العام للوزارة ملائم لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة، هما أضعف آليات جودة الخدمة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، وبالتالي تعتبران أضعف الفقرات المذكورة في المحور الخامس، مما يدعوا إلى اعتبارهما من آليات جودة الخدمة الضعيفة في عملية تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة، فقد حصلت الفقرتان المذكورتان على متوسطات حسابية متساوية وبقيمة (2.79) ودرجة (معارضة) من المستوى الثاني.

أظهرت النتائج أن حجم قاعات متلقي الخدمة وعدد المراجعين بشكل عام بالإضافة إلى المظهر العام للوزارة هما أضعف آليات جودة الخدمة المتبعة في وزارة الداخلية، مما يتعين على الوزارة العمل على تحسين بيئة العمل في المديریات لتجعل الموظف يستطيع تقديم الخدمة ضمن ظروف وأجواء ملائمة، حيث ان بيئة العمل في كثير من المديریات غير مناسبة لتمكين الموظف من تقديم خدمة مميزة ضمن ظروف وأجواء ملائمة ولا بد من وجود مكاتب نموذجية وقاعات واسعة لتقديم الخدمات للمواطنين مما ينعكس بإيجاب على آلية تقديم الخدمة للمواطن.

3.4 ملخص عام للنتائج

جدول 7.4-أ: الفقرات التي حصلت على أعلى نسبة موافقة في كافة المحاور

الرقم	المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	المحور الأول: القيادة	تتسجم أهداف الوزارة مع رؤيتها.	3.51	0.481	0.70	موافق مستوى (3)
2		تتسجم أهداف الوزارة مع رسالتها.	3.51	0.534	0.70	موافق مستوى (3)

جدول 7.4-ب: الفقرات التي حصلت على أعلى نسبة موافقة في كافة المحاور

الرقم	المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
3	المحور الثاني: الأفراد	لدى الوزارة وصف وظيفي محدد لكل وظيفة.	3.28	0.687	0.65	موافق مستوى (2)
4	المحور الثالث: المعرفة	يوجد في الوزارة نظام توثيق وأرشف (يدوي) لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها	3.95	0.438	0.79	موافق مستوى (5)
5		يوجد في الوزارة نظام توثيق و أرشف (إلكتروني) لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها.	3.74	0.475	0.75	موافق مستوى (4)
6		هناك قوانين وتعليمات تقيد طرق الحصول على أية معلومات حسب مستوى سريتها.	3.67	0.662	0.73	موافق مستوى (4)
7	المحور الرابع: العمليات	تؤدي عملية التبسيط إلى الحد من البيروقراطية و اختصار وقت و جهد و تكلفة الخدمات المقدمة.	3.46	0.425	0.69	موافق مستوى (3)
8	المحور الخامس: جودة الخدمة	تلتزم الوزارة بتنفيذ وإنجاز المعاملات في الأوقات المحددة.	3.75	0.444	0.75	موافق مستوى (4)
9		يتواجد لدى الوزارة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة.	3.68	0.448	0.73	موافق مستوى (4)
10		وقت العمل في الوزارة ملائم لكل المراجعين.	3.67	0.581	0.73	موافق مستوى (4)

نلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة الخاصة بوجود نظام توثيق وأرشف (يدوي) في الوزارة لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها باعتبارها أهم آليات المعرفة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة هي أقوى فقرات الاستبانة لأنها حصلت على أعلى متوسط حسابي، حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.95) ودرجة موافقة كبيرة من المستوى الخامس، تليها الفقرة التي تشير إلى أن وزارة الداخلية تلتزم بتنفيذ وإنجاز المعاملات في الأوقات المحددة باعتبارها من أهم آليات جودة الخدمة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة بحصولها على متوسط حسابي بقيمة (3.75) ودرجة موافقة كبيرة من المستوى الرابع، ثم

الفقرة الخاصة بوجود نظام توثيق و أرشيف (إلكتروني) في الوزارة لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها باعتبارها أحد أهم آليات المعرفة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة بحصولها على متوسط حسابي بقيمة (3.74) ودرجة موافقة كبيرة من المستوى الرابع، ثم الفقرة التي تشير إلى وجود أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة لدى الوزارة باعتبارها أحد أهم آليات جودة الخدمة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية والتي تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة بحصولها على متوسط حسابي بقيمة (3.68) ودرجة موافقة كبيرة من المستوى الرابع.

جدول 8.4-أ: الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة في كافة المحاور

الرقم	المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	المحور الأول: القيادة	جاءت الخطة الإستراتيجية كنتيجة للمشاورات مع الموظفين.	2.49	0.665	0.49	معارض مستوى (3)
2		تطبق الوزارة نظام ترقية يتمتع بالشفافية ويستند إلى الجدارة والاستحقاق.	2.52	0.661	0.50	معارض مستوى (3)
3		تحفز الوزارة على الأداء المميز للموظفين.	2.58	0.679	0.51	معارض مستوى (3)
4	المحور الثاني: الأفراد	تعتمد الوزارة نظاماً لمكافأة الأداء المتميز للموظفين.	2.35	0.666	0.47	معارض مستوى (4)
5		لتحسين أوضاع موقع العمل، تشجع الوزارة الموظفين الإسهام بأفكارهم.	2.39	0.603	0.47	معارض مستوى (4)
6	المحور الثالث: المعرفة	تستخدم الوزارة التغذية الراجعة من الموظفين.	2.80	0.633	0.56	معارض مستوى (1)
7	المحور الرابع: العمليات	تقوم الوزارة بالإجابة دون تأخير على تساؤلات المواطنين.	2.89	0.613	0.57	معارض مستوى (1)
8	المحور الخامس: جودة الخدمة	هناك انسجام بين حجم قاعات متلقي الخدمة وعدد المراجعين بشكل عام.	2.79	0.696	0.55	معارض مستوى (2)
9		المظهر العام للوزارة ملائم لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة.	2.79	0.686	0.55	معارض مستوى (2)

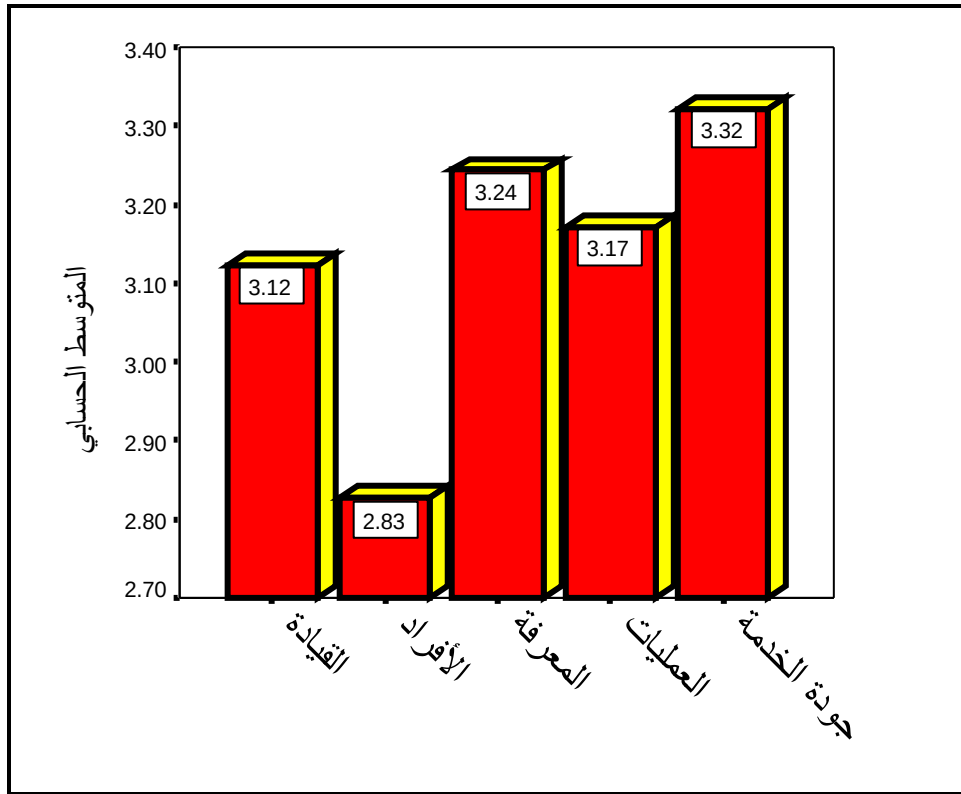
حيث نلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة الخاصة باعتماد الوزارة نظاماً لمكافأة الأداء المتميز

للموظفين باعتبارها من آليات الأفراد المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية تعتبر أضعف فقرات الاستبانة، لأنها حصلت على أقل المتوسطات الحسابية، حيث حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي (2.35) وبدرجة معارض من المستوى الرابع، تليها الفقرة التي تشير إلى أن تشجيع الوزارة الموظفين على الإسهام بأفكارهم لتحسين أوضاع موقع العمل باعتبارها من آليات الأفراد المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية بمتوسط حسابي (2.39) ودرجة معارض من المستوى الرابع، ثم الفقرة التي تشير إلى أن الخطة الإستراتيجية للوزارة جاءت كنتيجة للمشاورات مع الموظفين باعتبارها من آليات القيادة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية، حيث حصلت الفقرة المذكورة على متوسط حسابي (2.49) وبدرجة معارض من المستوى الثالث.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1-	المحور الأول: القيادة	3.12	0.390	0.62	موافق مستوى (1)
2-	المحور الثاني: الأفراد	2.83	0.486	0.56	معارض مستوى (1)
3-	المحور الثالث: المعرفة	3.24	0.266	0.64	موافق مستوى (2)
4-	المحور الرابع: العمليات	3.17	0.321	0.63	موافق مستوى (1)
5-	المحور الخامس: جودة الخدمة	3.32	0.290	0.66	موافق مستوى (2)
	الدرجة الكلية	3.14	0.275	0.62	موافق مستوى (1)

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي (3.14)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المستوى الأول من المبحوثين على المحاور المذكورة بشكل عام، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور ما بين (2.83 - 3.32)، مما يدل على وجود تفاوت في درجات الموافقة على المحاور المذكورة وبالتالي تفاوت في الإجابة على فقرات الاستبانة ككل، حيث أظهرت النتائج السابقة أن المحور الخاص بآليات جودة الخدمة المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية يعتبر أقوى محاور الاستبانة بحصوله على أعلى متوسط حسابي، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور بقيمة (3.32) و بدرجة موافقة كبيرة من المستوى الثاني، بينما يعتبر المحور الخاص بآليات الأفراد المتبعة في وزارة الداخلية وفقاً لمعايير التميز الأوروبية أضعف محاور الاستبانة حيث حصل هذا المحور على أقل متوسط حسابي وبقيمة بلغت (2.83) ودرجة معارض من المستوى الأول. ويوضح الرسم البياني التالي النتائج:



شكل 1.4: المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة وأقسامها.

4.4 القسم الثاني: العلاقات والارتباطات

يضم هذا الجزء تحليل العلاقة بين محاور الدراسة الخاصة بمواقف وآراء المبحوثين والمذكورة في القسم الأول من هذا الفصل وتأثيرها على بعضها البعض.

1.4.4. السؤال الأول: ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار القيادة.

- فرضية الارتباط الأولى: نصت فرضية الارتباط الأولى على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة وجودة الخدمة من حيث (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة) عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)"، كما يبين الجدول رقم (10.4)

جدول 10.4: نتائج اختبار "ارتباط بيرسون" لاختبار فرضية الارتباط المرتبطة بالسؤال الأول

الكلية (جودة الخدمة)	الاستجابة	الاعتمادية	العناصر الملموسة		
0.675	0.521	0.567	0.492	معامل ارتباط بيرسون	دور القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
85	85	85	85	حجم العينة	

أعتقد أن تفسير هذه النتيجة هو عدم الفهم العام لدى قيادة الوزارة بأهمية العناصر الملموسة والاعتمادية والاستجابة في تقييم جودة الخدمة. حيث أن بعض قيادات الوزارة يفتقر إلى الخبرة الكافية أو لا يحمل مؤهلات علمية تساعد في أخذ القرارات التي تساهم في تحسين وتطوير جودة الخدمة ويعود ذلك إلى التعيينات العشوائية والمحسوبيات.

2.4.4. السؤال الثاني: ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار الأفراد.

- فرضية الارتباط الثانية: نصت فرضية الارتباط الثانية على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الأفراد وجودة الخدمة من حيث (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة) عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation)، كما يبين الجدول رقم (11.4)

جدول 11.4: نتائج اختبار "ارتباط بيرسون" لاختبار فرضية الارتباط المرتبطة بالسؤال الثاني

الكلية (جودة الخدمة)	الاستجابة	الاعتمادية	العناصر الملموسة		
0.666	0.566	0.530	0.567	معامل ارتباط بيرسون	دور الأفراد
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
85	85	85	85	حجم العينة	

أعتقد أن تفسير هذه النتيجة هو قلة الخبرة لدى معيار الأفراد في أهمية تحسين وتطوير جودة الخدمة في وزارة الداخلية لعدم كفاءتهم وحاجتهم إلى مزيد من الدورات التدريبية لتطويرهم حيث يعتبر معيار الأفراد من المعايير المهمة في تحسين جودة الخدمات.

3.4.4. السؤال الثالث: ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار المعرفة.

- فرضية الارتباط الثالثة: نصت فرضية الارتباط الثالثة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور استخدام المعرفة وجودة الخدمة من حيث (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation)، كما يبين الجدول رقم (12.4)

جدول 12.4: نتائج اختبار "ارتباط بيرسون" لاختبار فرضية الارتباط المرتبطة بالسؤال الثالث

العناصر الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	الكلية (جودة الخدمة)		
معامل ارتباط بيرسون	0.502	0.666	0.550	0.736	دور المعرفة
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	
حجم العينة	85	85	85	85	

أعتقد أن تفسير هذه النتيجة هو أن الوزارة لا تحاول الاستفادة من المعرفة الضرورية للموظفين الرئيسيين لجعلها أكثر توفراً هناك قيود غير ضرورية مفروضة على المعلومات غير السرية أو غير الشخصية تفتقر الوزارة للمرونة في نشر المعلومات القيمة التي قد تمكن الموظفين من ممارسة عملهم بفعالية أكثر.

4.4.4. السؤال الرابع: ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار العمليات:

- فرضية الارتباط الرابعة: نصت فرضية الارتباط الرابعة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين دور واقع العمليات وجودة الخدمة من حيث (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation)، كما يبين الجدول رقم (13.4)

جدول 13.4: نتائج اختبار "ارتباط بيرسون" لاختبار فرضية الارتباط المرتبطة بالسؤال الرابع

العناصر الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	الكلية (جودة الخدمة)		
0.626	0.714	0.663	0.821	معامل ارتباط بيرسون	دور العمليات
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
85	85	85	85	حجم العينة	

ويعود سبب ذلك بأنه لا يتم تصميم أو اختبار أو مراقبة العمليات الأساسية، بالإضافة أن تنفيذ العمليات غير ثابت وغير منتظم، كما ان الوزارة لا تستخدم أسلوباً نظامياً للتعرف على متطلبات العمليات، واحتياجاتها، وتوقعات متلقي الخدمة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

- تشير نتائج الدراسة إلى ضعف مشاركة الموظفين في صياغة وبناء رؤية ورسالة وإستراتيجية للوزارة وبالتالي عدم وضوحها للجميع نتيجة محدودية المعرفة والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي من قبل الموظفين في وزارة الداخلية.
- تشير الدراسة إلى وجود انسجام رؤية ورسالة وإستراتيجية الوزارة مع الأهداف الوطنية للوزارة.
- أظهرت الدراسة أن لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية وصف وظيفي محدد لكل وظيفة.
- تشير نتائج الدراسة إلى افتقار وزارة الداخلية لاعتماد نظاما لمكافأة الأداء المتميز للموظفين مما يؤدي إلى ضعف استغلال المهارات والكفاءات الموجودة وتحفيزها نحو التميز وتوفير فرص التقدم الوظيفي للعاملين.
- تشير نتائج الدراسة إلى الضعف في عملية إطلاع المستفيدين على مخرجات أدائها.
- أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى تشجيع الإدارة العليا للموظفين على الإبداع والابتكار في سعيهم لتحقيق أهداف الوزارة.
- تشير نتائج الدراسة إلى ضعف الوزارة في تقييم اثر التدريب على قدرات موظفي وزارة الداخلية ويربط نتائجه بخطط التدريب
- تشير نتائج الدراسة إلى أن سياسات الوزارة المتعلقة بالتعيين تتماشى مع أهدافها بمعنى أن الوزارة تعمل على تقييم الاحتياجات الوظيفية والتحليل الوظيفي لتحديد عدد ونوعية الكوادر المطلوبة وربط سياسات التشغيل بأهداف الوزارة.

- تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود نظام للحوافز مربوط بالأجور والأداء.
- تظهر نتائج الدراسة إلى ضعف استغلال المهارات والكفاءات الموجودة في الوزارة وتحفيزها نحو التميز وتوفير فرص التقدم الوظيفي للعاملين.
- تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود آلية لتقييم مدى رضا الموظفين.
- تشير نتائج الدراسة إلى وجود إدارة متخصصة بتوثيق وحفظ الوثائق والمستندات بمعنى أن هناك نظام توثيق وأرشيف (يدوي) لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها.
- ضعف عملية استخدام الوزارة التغذية الراجعة من الموظفين.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن عملية تبسيط الإجراءات تؤدي إلى الحد من البيروقراطية واختصار وقت وجهد وتكلفة الخدمات المقدمة.
- تشير نتائج الدراسة إلى وجود ضعف واضح في قيام الوزارة بالإجابة دون تأخير على تساؤلات المواطنين وهذا يعني أن عملية التواصل بين المواطنين والوزارة غير مفعلة مما ينعكس سلباً على عملية تحسين الخدمة وتطويرها.

2.5 الاستنتاجات

تمثلت أهم الاستنتاجات فيما يأتي:

1.2.5. القيادة:

1. يتضح من نتائج التحليل أن هناك انسجام بين أهداف الوزارة مع رؤيتها ورسالتها ولكن لا يتم إشراك كافة الموظفين من المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطة الإستراتيجية وإنها تعد من قبل الإدارة العليا في الوزارة (القيادة) ولا يتم تعميمها على جميع الموظفين مما يشير إلى ضعف في التركيز على النتائج والشفافية.

2.2.5. للأفراد:

- يتضح من نتائج التحليل بأن نظام المكافآت والحوافز في الوزارة غير معمول به أو غير فاعل حيث أن أغلبية الموظفين في كافة المستويات الوظيفية ومدركين عدم وجود نظام لمكافأة الأداء المتميز للموظفين.

- يتضح من نتائج التحليل لمعيار الأفراد أن الوزارة تقدم وصف وظيفي محدد وواضح لكل وظيفة للمساعدة في التخطيط لسياسات رأس المال البشري مثل السياسات الخاصة بتدريب الكوادر.

3.2.5. المعرفة:

- يتضح من نتائج التحليل انه يوجد لدى الوزارة الداخلية نظام توثيق وأرشيف (يدوي) لحفظ الوثائق لمختلف أنواعها وتعتبر من أهم الآليات المعرفة المتبعة في وزارة الداخلية.
- لا يتم الاستفادة من التغذية الراجعة من المستفيدين الرئيسيين ولا يتم تمكين الموظفين أثناء تعاملهم مع الجمهور من خلال تزويدهم وإطلاعهم على المعلومات الضرورية أثناء إجاباتهم على تساؤلات الجمهور مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

4.2.5. العمليات:

- إن عملية التبسيط تؤدي إلى الحد من البيروقراطية واختصار وقت وجهد وتكلفة الخدمات المقدمة حيث كانت أقوى الفقرات المذكورة في آليات العمليات المتبعة في وزارة الداخلية وفقا لمعايير التميز الأوروبية.
- أما الفقرة المتعلقة بقيام الوزارة والإجابة دون تأخير على تساؤلات المواطنين فهي اضعف آليات العمليات المتبعة في وزارة الداخلية وفقا لمعايير التميز الأوروبية وهذا يبين انه لا يوجد دراسات لقياس رضا المواطن ولا يوجد نظام موثق ومأسس لهذا الموضوع.

3.5 التوصيات

- العمل والتعجيل في بناء الإستراتيجية الوطنية للجودة والتميز من ممثلي القطاعين الحكومي والخاص.
- العمل على إنشاء مركز وطني لقياس الأداء في القطاع الحكومي لتقييم التقدم وتحديد مواطن الخلل لتحسينها.
- تبني وتطبيق إطار واضح لمفهوم القيم والثقافة المؤسسية للوزارة.
- تبني وتطبيق نظام ترقية وتعيينات يمتاز بالشفافية.
- إيجاد وتفعيل نظام للحوافز لتشجيع المبدعين والمتميزين في الأداء

- تبني وتطبيق إطار واضح من قبل قيادة الوزارة لتشجيع الموظفين لبث روح المبادرة والإبداع لديهم في العمل.
- تشجيع عملية تبادل المعلومات ما بين القيادة والمستويات التنفيذية المختلفة في الوزارة للارتقاء بعامل الشفافية.
- استثمار المهارات والكفاءات الموجودة وتحفيزها نحو التميز وتوفير فرص التقدم الوظيفي للموظفين.
- تبني وتطبيق نظام فعال لتقييم أداء الموظفين في الوزارة وربط نتائجه بخطط التدريب.
- إجراء تحليل استغلال قدرات الموظفين بشكل دوري ومنتظم وتوزيع المؤهلين على التصنيفات الوظيفية المختلفة بشكل مهني.

قائمة المراجع

- ابو الرب، م. (2007): علاقة ادارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية، جامعة القدس، أبو ديس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين.
- إدارة التطوير والتغيير، USAID، 2009.
- ادريس، ث. (2006): كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية - مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقويم، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- اسكوت، د. (1996): إرضاء العميل: النصف الآخر لوظيفتك، ترجمة خالد زروق، الرياض، دار افاق الابداع العالمية.
- آل مذهب، م. (2009): توقعات المستفيدين والابعاد المجردة لرضاهم عن جودة الخدمات دراسة مع الاجهزة الحكومية المتعاملة مباشرة مع الجمهور بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية، الادارة العامة_ المجلد التاسع والاربعون - العدد الثاني.
- أورمان، أ. (2000): التسويق السياحي والفندقي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- البكري، س. (2002): إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية.
- جودة، م. (2004): إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر والطباعة.
- حداد، م. (2003): أثر دوافع تعامل المستفيدين مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها، دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن، الأردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، المجلد السادس، العدد الثاني.
- حسن، ج. (2009): جودة الخدمات المقدمة من الهيئات الحكومية في محافظة طولكرم من منظور موظفيها والمستفيدين من خدماتها، جامعة القدس، أبو ديس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين.
- حسونة، م. (2008): اتجاهات العاملين نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الوزارة الفلسطينية - دراسة ميدانية، الجامعة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن.
- حمود، ك. (2000): إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمود، ك. (2002): إدارة الجودة وخدمة المستفيدين، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.

- خضير، م. (2000): إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى.
- الخلف، ع. (1997): ثلوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية الادارة العامة - المجلد السابع والثلاثون - العدد الاول.
- دائرة التخطيط الاستراتيجي، وزارة الداخلية الفلسطينية، 2009.
- الدرادكة، م. (2001): إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الدرادكة، م، وآخرون. (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- درويش، م. (2009): اثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين (المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية).
- درويش، م، (2007): تحليل جودة الخدمات المصرفية الأردنية، الجزائر، تحليل جودة الخدمات المصرفية الأردنية - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث للجودة والتميز في منظمات الأعمال.
- دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، المعايير الخمسة، USAID، 2009.
- ديوان الرقابة المالية والإدارية، السلطة الفلسطينية، 2009.
- زايد، ع. (2003): الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زين الدين، ف. (2001): تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، القاهرة.
- زين الدين، ف. (1996): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مصر، دار الكتب للنشر.
- السلطي، م، وآخرون. (1999): دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000، دمشق، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى.
- السلمي، ع. (2002): إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للنشر.
- السلمي، ع. (2002): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- صبري، ن. (2003): القطاع العام ضمن الاقتصاد الفلسطيني - المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية - فلسطين.

- الصرفي، م. (2003): الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الضمور، هـ. (2005): تسويق الخدمات، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.
- الطرح، م. (2002): الحكم في عالم يتجه نحو العولمة، الرياض.
- العامري، أ. وآخرون (1997): مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، اسبابها- وسبل علاجها، الادارة العامة - المجلد السابع والثلاثون- العدد الثالث.
- العايدي، ح. (2009): تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الاسلامية، غزة.
- عبيد الله، ي. (2010): نموذج مقترح لتعزيز تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات السلطة الفلسطينية في ضوء توجهات مديري الوزارات- حالة دراسية مديريات محافظة بيت لحم، جامعة القدس، أبو ديس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين.
- العتيبي، م. (2003): الطريق إلى التميز، الرياض، الدار العربية للطباعة والنشر.
- العجارمة، ت. (2005): التسويق السياحي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- العزاوي، م. (2005): إدارة الجودة الشاملة، الأردن.
- عقيلي، ع. (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- العلاق، ب. (بدون تاريخ): قياس جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيدين كمؤشر، مقال عن الأداء الناجح للقيادة الإدارية في المنظمات الخدمية، (الأردن)، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق.
- علوان، ق. (2005): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمري، أ. (2009): أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسب على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العور، م. (2002): تجربة القيادة العامة لشرطة دبي في تحقيق الجودة والتميز المستمر، دبي، القيادة العامة للشرطة، سلسلة ثقافة الجودة.
- الغانم، أ. (2010): مبادئ تقييم الإدارة المؤسسي باستخدام معايير الـ EFQM ومنطق RADAR.
- قاقيش، ح. (2011): المنظومة الإدارية، عمان الأردن.
- الكلالدة، ط. (2008): تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

- لاسكل، د، و بيكوك، و. (1998): قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة، ترجمة أحمد عثمان، القاهرة.
- اللوزي، م. (1998): التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- مرشد، س. (1991): المعالم الرئيسية للإدارة العامة باليابان - دراسة ميدانية - استطلاع آراء العاملين بعدد من المنظمات الحكومية.
- مصطفى، أ. (2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، القاهرة، دار الكتب للنشر.
- المطيري، م. (2003): تقييم خدمات الرعاية الاجتماعية وبرامجها في المؤسسات الإصلاحية من وجهة نظر النزلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- معلا، ن. (1998): قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2.
- مقياس تقييم معايير التميز، USAID، 2010.
- الناظر، ر. (2003): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، قسم الإدارة العامة، الأردن.
- وزارة الداخلية الفلسطينية، 2010.
- اليعقوبي، س. (2005): تقويم جودة الخدمات المقدمة من مديرية القوى العاملة بمنطقة الظاهرة في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

مسار: بناء مؤسسات وتنمية بشرية

الاستبانة

الأخ الكريم..... الأخت الكريمة:-
السلام عليكم،،،

يرجى التكرم بمساعدتنا في الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية علماً بأن موضوع البحث العلمي هو بعنوان:

جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية

ونؤكد لكم بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر والاحترام

حكيم سحويل

المعلومات الشخصية:

الإجابة	القيم	
	1. ذكر 2. أنثى	الجنس
.....		العمر بالسنوات
	1. توجيهي فاقل 2. دبلوم متوسط 3. بكالوريوس 4. ماجستير فأعلى	المستوى العلمي
.....		التخصص العلمي
.....		الإدارة التي تعمل بها
.....		المسمى الوظيفي
	1. اقل من 4 سنوات 2. من 4 - 8 سنوات 3. أكثر من 8 سنوات	سنوات الخدمة في مديرية الداخلية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					القيادة	A
					لدى المؤسسة رؤية مكتوبة.	A1
					رؤية الوزارة مفهومة و واضحة.	A2
					يحدد بيان الرؤية معايير التميز التي تساهم في تحقيق الأهداف الوطنية (خدمة المواطن، تحقيق النتائج، الشفافية).	A3
					تم إقرار رؤية الوزارة بمشاركة كبيرة من الموظفين.	A4
					لدى الوزارة بيان رسالة مكتوب.	A5
					تطبق الإدارة العليا بيان الرسالة.	A6
					لدى الوزارة خطة إستراتيجية مكتوبة.	A7
					تتسجم أهداف الوزارة مع رؤيتها.	A8
					تتسجم أهداف الوزارة مع رسالتها.	A9
					أهداف الوزارة محددة.	A10
					أهداف الوزارة قابلة للقياس.	A11

					A12	جاءت الخطة الإستراتيجية كنتيجة للمشاورات مع الموظفين.
					A13	تحتل الخطة الإستراتيجية بدعم من قبل الإدارة العليا.
					A14	حددت الوزارة الأهداف الوطنية التي تؤثر فيها أو تساعد في تحقيقها.
					A15	حددت الوزارة الأولويات لهذه الأهداف الوطنية.
					A16	حددت الوزارة مخرجاتها الرئيسية.
					A17	القيم الأساسية مناسبة لتعزيز ثقافة التميز وبناء حكومة تركز على المواطن، وتحقيق النتائج والشفافية.
					A18	تعمل الوزارة على تطبيق القيم الأساسية.
					A19	تشارك قيادة الوزارة في نقاشات صريحة ومفتوحة حول مواضيع تتعلق بالنزاهة العامة.
					A20	تحفز الوزارة على الأداء المميز للموظفين.
					A21	تطبق الوزارة نظام تعيينات يتمتع بالشفافية ويستند إلى الجدارة والاستحقاق.
					A22	تطبق الوزارة نظام ترقية يتمتع بالشفافية ويستند إلى الجدارة والاستحقاق.
					A23	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع والابتكار في سعيهم لتحقيق أهداف الوزارة.
					A24	حددت الوزارة أهداف الأداء لكل واحدة من مخرجاتها الرئيسية.
					A25	يتم نشر هذه الأهداف حين وضعها، وعند مراجعتها.
					A26	تقوم الوزارة، وباستمرار باطلاع المستفيدين على أداء مخرجاتها.
الأفراد						
					B1	لدى الوزارة وصف وظيفي محدد لكل وظيفة.
					B2	يحصل كافة الموظفين على الوصف الوظيفي لوظائفهم عند بداية تعيينهم.
					B3	تحاول الوزارة بشكل روتيني ملء الشواغر بتعيين موظفين من الداخل قبل البحث عن مرشحين من خارجها.
					B4	تقوم الوزارة بالتعميم على موظفيها حول الشواغر الوظيفية وضمن الفترة الزمنية المحددة للتوظيف.
					B5	تتماشى سياسات الوزارة المتعلقة بالتعيين مع أهدافها.
					B6	تقوم الوزارة بتقييم أداء موظفيها بشكل منتظم مرتكزة على نتائج الأداء.

					B7	تؤثر نتائج تقييم الأداء بشكل واضح على التقدم الوظيفي للموظف.
					B8	لدى الوزارة إجراءات حول كيفية التعامل مع نتائج الأداء الضعيف للموظفين.
					B9	تعتمد الوزارة نظاما لمكافأة الأداء المتميز للموظفين.
					B10	يساهم نظام المكافآت في تعزيز قيم الوزارة وغاياتها وأهداف الأداء.
					B11	تطبق الوزارة نظام التعيين بشفافية وفقاً للأنظمة المحددة.
					B12	تطبق الوزارة نظام الترقية بشفافية وفقاً للأنظمة المحددة.
					B13	تقوم الوزارة بتقدير احتياجاتها من الموظفين من واقع خطتها الإستراتيجية .
					B14	تستطيع الوزارة تحديد المهارات التي سوف يحتاجها الموظفون مستقبلاً.
					B15	يتم اختيار المرشحين للترقية ضمن معايير موضوعية وتتسم بالشفافية.
					B16	تعمل الوزارة بانتظام على جمع واستلام تغذية راجعة من الموظفين ورؤسائهم المباشرين حول الاحتياجات التدريبية
					B17	تعطي الوزارة اهتماما خاصا لتدريب موظفيها الذين يتعاملون مع متلقي الخدمة.
					B18	لدى الوزارة موازنة للتدريب مبنية على الأولويات الواردة في خطة التدريب.
					B19	توفر الوزارة فرص التطوير الإداري لكافة موظفيها.
					B20	تتعامل الوزارة بشكل جدي لشكاوى الموظفين وتتعامل معها.
					B21	لتحسين أوضاع موقع العمل، تشجع الوزارة الموظفين الإسهام بأفكارهم.
					B22	تسعى الوزارة لقياس مستوى رضا الموظفين بشكل منتظم
المعرفة						
					C1	هناك فهم عام لمفهوم إدارة المعرفة على كافة المستويات التنظيمية داخل الوزارة.
					C2	يفهم المدراء في الوزارة متطلبات نظام فعال لإدارة المعرفة.
					C3	يدرك المدراء أهمية نشر وتعميق مفاهيم إدارة المعرفة بين الموظفين.
					C4	يتضمن الوصف الوظيفي تحديد الصلاحيات لكل وظيفة في

					مجال إدارة المعرفة.	
					C5 تعتبر إدارة المعرفة أولوية من أولويات الوزارات في خطتها الإستراتيجية.	
					C6 لدى الوزارة إستراتيجية لإدارة المعرفة مكتوبة ومحددة بشكل واضح.	
					C7 تحدد الإستراتيجية بوضوح دور المعرفة في مخرجات الوزارة ونتائجها.	
					C8 تترك الوزارة كيفية تأثير كل قيمة من قيمها المعرفية على مخرجاتها.	
					C9 حددت الوزارة التهديدات أو المخاطر على قيمها المعرفية.	
					C10 لدى الوزارة نظام للتعامل مع هذه التهديدات والمخاطر.	
					C11 يوجد في الوزارة نظام توثيق وأرشفة (يدوي) لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها.	
					C12 يوجد في الوزارة نظام توثيق و أرشفة (إلكتروني) لحفظ الوثائق بمختلف أنواعها.	
					C13 تحدد الوزارة فترة زمنية معينة ثم يتم بعدها تطبيق نظام الأرشفة الإلكتروني.	
					C14 هناك قوانين وتعليمات تقيد طرق الحصول على أية معلومات حسب مستوى سريتها.	
					C15 يوجد نظام لحماية امن وسرية المعلومات في الوزارة.	
					C16 حددت الوزارة بوضوح أفضل الطرق للحصول على المعلومات المطلوبة عند الحاجة.	
					C17 لدى الوزارة خطة إستراتيجية للإتصالات الداخلية.	
					C18 عهدت الوزارة بالمسؤولية عن الاتصالات الداخلية لدائرة تنظيمية معينة.	
					C19 يعلم موظفو الوزارة على مختلف مستوياتهم بقنوات الاتصالات الداخلية.	
					C20 لدى الوزارة خطة إستراتيجية للإتصالات الخارجية.	
					C21 تدعم الإدارة العليا أنشطة الاتصالات الخارجية	
					C22 تتم مراجعة إستراتيجية الاتصالات الخارجية بانتظام.	
					C23 تستخدم الوزارة التغذية الراجعة من الموظفين.	
العمليات						
					D1 تقوم الوزارة بإعداد تصميم لكل عملية من عملياتها الرئيسية.	

					D2	تقوم الوزارة باختبار عملياتها الرئيسية للتأكد من كفاءتها.
					D3	تقوم الوزارة بتطبيق معايير لتقييم فاعلية انجاز العملية.
					D4	تتطابق المهام اليومية لعمليات الوزارة الرئيسة مع متطلبات الأداء الرئيسية.
					D5	تقوم الوزارة بتنسيق هذه العمليات للتأكد من كونها تكمل بعضها البعض وتسعى لتحقيق نفس الأهداف.
					D6	تعمل الوزارة على توفير خرائط سير الإجراءات للعمليات لتسهيل فهمها من قبل مقدمي الخدمة.
					D7	تقوم الوزارة بشكل منتظم بتحديد و متابعة فرص تحقيق تحسن ملموس في تصميم العمليات.
					D8	تقوم الوزارة بنشر النتائج المتعلقة بالتغييرات التي تمت على العمليات الخاصة بإيصال الخدمات.
					D9	تعمل الوزارة على تدقيق إجراءاتها باستمرار و بإعادة تبسيطها بهدف إلغاء الخطوات غير الضرورية و المكررة.
					D10	تؤدي عملية التبسيط إلى الحد من البيروقراطية و إختصار وقت و جهد و تكلفة الخدمات المقدمة.
					D11	تستخدم الوزارة معايير لخدمات المواطنين يتم بموجبها الحكم على مدى فاعلية الإجراءات التي جرى إعادة تبسيطها.
					D12	تقوم الوزارة بتشكيل فرق عمل من مختلف الدوائر ممن لديهم خبرات متنوعة بهدف تطبيق عملية التبسيط.
					D13	تتخذ الوزارة إجراءات تصحيحية إذا ما وجدت أن مستوى جودة الخدمات أدنى من المستوى المأمول.
					D14	تقوم الوزارة بالتواصل الفعال مع المواطنين بشأن سياستها و تعليماتها و خدماتها.
					D15	تعمل الوزارة بشكل روتيني على جمع المعلومات المتعلقة بالتفاعل مع المواطنين.
					D16	تقوم الوزارة بتدريب مقدمي الخدمة.
					D17	تزود الوزارة موظفيها الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المواطنين بالصلاحيات التي يحتاجونها للإجابة على تساؤلات المواطنين و إحتياجاتهم.
					D18	تستخدم الوزارة نظاما حديثة مثل مراكز الاتصال أو الخط الساخن لاستلام تساؤلات المواطنين معها.
					D19	تقوم الوزارة بالإجابة دون تأخير على تساؤلات المواطنين.
					D20	تقوم الوزارة بتشجيع العاملين فيها على تقديم إقتراحات لتحسين

					مستوى رضا المواطنين.	
					تقوم الوزارة بشكل منتظم على تحديد و متابعة فرص التحسين في تقديم الخدمات.	D21
جودة الخدمة						
					لدى الوزارة قاعات و مرافق ملائمة.	E1
					هناك انسجام بين حجم قاعات متلقي الخدمة وعدد المراجعين بشكل عام.	E2
					لدى الوزارة أماكن توقيف للسيارات.	E3
					المظهر العام للوزارة ملائم لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة.	E4
					تلتزم الوزارة بتنفيذ وانجاز المعاملات في الأوقات المحددة.	E5
					تقوم الوزارة بالاهتمام بمشاكل المواطنين والإجابة على استفساراتهم.	E6
					تلتزم الوزارة بتقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	E7
					تحرص الوزارة على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى.	E8
					يتواجد لدى الوزارة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة.	E9
					تقوم الوزارة بإعلام المراجعين بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	E10
					تعطي الوزارة اهتماماً خاصاً في سرعة الرد على شكاوى المراجعين.	E11
					لدى المراجعين شعور بالأمان في التعامل مع الوزارة.	E12
					تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين.	E13
					يهتم الموظفون بالمراجعين اهتماماً شخصياً.	E14
					وقت العمل في الوزارة ملائم لكل المراجعين.	E15

ملحق 2.1: قائمة بأسماء المتخصصين وذوي الخبرة في تحكيم الاستبانيتين:

الرقم	الاسم	الصفة	المؤسسة
1	د. عبد الوهاب الصباغ	مشرف الرسالة	جامعة القدس
2	د. زياد قنام	مدير معهد التنمية المستدامة	جامعة القدس - أبو ديس
3	د. عزمي الأطرش	اقتصاد	جامعة القدس - أبو ديس
4	د. يوسف أبو فارة	إدارة	جامعة القدس المفتوحة
5	د. حنا قاقيش	إدارة	المعهد الدبلوماسي الأردني
6	الأستاذ هشام حمدي	إدارة	الأردن

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
1.1	الاستبانة.....	85
1.2	قائمة بأسماء المتخصصين وذوي الخبرة في تحكيم الاستبانتين.....	92

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	نماذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.....	19
2.2	عناصر النموذج الأوروبي مع الأوزان.....	19
3.2	العلاقة بين عناصر معيار القيادة.....	24
4.2	العلاقة بين عوامل معيار الأفراد.....	25
5.2	العلاقة بين عناصر معيار العمليات.....	26
6.2	العلاقة بين عناصر معيار المعرفة.....	27
7.2	الأهداف التطويرية لوزارة الداخلية.....	33
8.2	الهيكل العام لوزارة الداخلية الفلسطينية.....	34
1.3	المنهج والإجراءات.....	42
1.4	المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة وأقسامها.....	73

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	تعزيز العلاقة بين الركائز الثلاث والمعايير الخمسة لأفضل الممارسات الحكومية من منظور معايير التميز الأوروبية.....	29
2.2	تعزيز العلاقة بين المعايير الخمسة لأفضل الممارسات الحكومية من منظور معايير التميز الأوروبية.....	30
1.3	توزيع فقرات الاستبانة الرئيسة على محاورها.....	44
2.3	قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.....	45
3.3	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مديريات الداخلية الخمس.....	46
4.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الجنس.....	47
5.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الفئة العمرية.....	47
6.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي.....	47
7.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب التخصص العلمي.....	48
8.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الإدارة التي يعملون بها.....	49
9.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي.....	49
10.3	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة في المديرية.....	50
1.4	تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.....	51
2.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الأول.....	53
3.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثاني.....	56
4.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الثالث.....	60
5.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الرابع.....	63
6.4	توجهات أفراد عينة البحث حول المحور الخامس.....	67
7.4	الفقرات التي حصلت على أعلى نسبة موافقة في كافة المحاور.....	69
8.4	الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة في كافة المحاور.....	71
9.4	المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة.....	72
10.4	نتائج اختبار " ارتباط بيرسون لاختبار فرضية ارتباط السؤال الاول.....	74

74	نتائج اختبار "ارتباط بيرسون لاختبار فرضية ارتباط السؤال الثاني.....	11.4
75	نتائج اختبار "ارتباط بيرسون لاختبار فرضية ارتباط السؤال الثالث.....	12.4
76	نتائج اختبار "ارتباط بيرسون لاختبار فرضية ارتباط السؤال الرابع.....	13.4

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
أ	إقرار.....	أ
ب	شكر وعرفان.....	ب
ج	المصطلحات.....	ج
و	قائمة المختصرات.....	و
ز	الملخص بالعربية.....	ز
ط	الملخص بالانجليزية.....	ط
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	1
1.2	مقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	2
3.1	مبررات الدراسة.....	2
4.1	أهمية الدراسة.....	3
5.1	أهداف الدراسة.....	3
6.1	أسئلة الدراسة.....	4
7.1	فرضيات الدراسة.....	4
8.1	هيكلية الدراسة.....	5
9.1	متغيرات الدراسة.....	6
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	8
1.2	المقدمة.....	8
2.2	جودة الخدمة.....	8
1.2.2	تعريف الجودة من الناحية الاصطلاحية.....	9

9	تعريفات اضافية للجودة.....	2.2.2
10	جودة الخدمة.....	3.2
10	مفهوم جودة الخدمة.....	4.2
11	أهمية الجودة.....	5.2
12	اهداف الجودة.....	6.2
12	أهمية جودة الخدمة.....	7.2
13	أبعاد جودة الخدمة.....	8.2
14	قياس جودة الخدمات.....	9.2
16	مفهوم إدارة التميز.....	10.2
16	سمات منهجية إدارة التميز.....	11.2
17	النموذج الأوروبي لإدارة التميز - European Excellence Model	12.2
18	المبادئ الأساسية للتميز.....	13.2
18	نماذج المؤسسة الأوروبية للتميز.....	1.13.2
20	الأوزان.....	14.2
20	منطق رادار.....	15.2
21	التقييم الذاتي -Self-assessment.....	16.2
21	أهمية عملية التقييم الذاتي.....	17.2
22	كيف تتم عملية التقييم الذاتي.....	18.2
23	الاهتمام بالعمل في القطاع الحكومي.....	19.2
23	معايير التميز الأوروبية.....	20.2
24	المعيار الأول: القيادة.....	1.20.2
25	المعيار الثاني: الأفراد.....	2.20.2
26	المعيار الثالث: العمليات.....	3.20.2
27	المعيار الرابع: المعرفة.....	4.20.2
27	المعيار الخامس: المالية.....	5.20.2
28	المفاهيم الأساسية للتميز في المؤسسات الحكومية.....	21.2
32	تجربة وزارة الداخلية الفلسطينية في تطبيق معايير التميز.....	22.2
35	الدراسات السابقة.....	23.2
40	تحليل الدراسات السابقة.....	24.2

41	 ما يميز الدراسة الحالية.....	25.2
42	 الفصل الثالث: اطار المنهجي للدراسة.....	
42	 مقدمة.....	1.3
43	 منهج الدراسة.....	2.3
43	 أداة الدراسة.....	3.3
44	 قياس صدق أداة الدراسة (الاستبانة).....	4.3
44	 قياس ثبات أداة الدراسة (Cronbach's Alfa).....	5.3
45	 حدود الدراسة.....	6.3
45	 مجتمع الدراسة.....	7.3
46	 عينة الدراسة.....	8.3
46	 العوامل الديموغرافية لأفراد عينة البحث.....	9.3
50	 المعالجة الإحصائية.....	10.3
51	 الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.....	
51	 مقدمة.....	1.4
52	 القسم الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
52	 المحور الأول: تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار القيادة.....	1.2.4
56	 المحور الثاني: تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار الأفراد.....	2.2.4
60	 المحور الثالث: تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار المعرفة.....	3.2.4
63	 المحور الرابع: تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار العمليات.....	4.2.4
67	 المحور الخامس: قياس جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	5.2.4
69	 ملخص عام للنتائج.....	3.4

73	القسم الثاني: العلاقات والارتباطات.....	4.4
73	السؤال الأول: ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار القيادة.....	1.4.4
74	السؤال الثاني: ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار الأفراد.....	2.4.4
75	السؤال الثالث: ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار المعرفة.....	3.4.4
75	السؤال الرابع: ما مدى تقييم جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معيار العمليات.....	4.4.4
77	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	
77	النتائج.....	1.5
78	الاستنتاجات.....	2.5
78	القيادة.....	1.2.5
78	الأفراد.....	2.2.5
79	المعرفة.....	3.2.5
79	العمليات.....	4.2.5
79	التوصيات.....	3.5
81	قائمة المراجع.....	
93	فهرس الملاحق.....:	
94	فهرس الأشكال.....	
95	فهرس الجداول.....	
97	فهرس المحتويات.....	