



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي "EFQM" في شركة الوطنية موبايل

انس علي عبد الفتاح عساف

رسالة ماجستير

القدس _ فلسطين

1437 هـ / 2016 م

واقع تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي "EFQM" في شركة الوطنية موبايل

اعداد:

انس علي عبد الفتاح عساف

بكالوريوس علوم مالية ومصرفيه - جامعة بيرزيت / فلسطين

المشرف: د. سهيل سلطان

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية، مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس.

1437 هـ / 2016 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي "EFQM" في شركة الوطنية موبايل

اعداد: انس علي عبد الفتاح عساف
الرقم الجامعي: (21211546)

المشرف: د. سهيل سلطان

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 12-4-2016 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:
د. سهيل سلطان

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. سهيل سلطان
- 2- ممتحنا داخليا: د. اياد خليفه
- 3- ممتحنا خارجيا: د. يوسف أبر فارة

القدس - فلسطين

1437 هـ / 2016 م

إهداء:

إلى أمي وأبي نبع العطاء حفظهم الله وأطال في عمرهم.....

إلى زوجتي شريكة حياتي حفظها الله

إلى أخي وأخواتي الأعزاء.....

إلى أصدقائي وزملائي جميعاً

إلى شركتي الغالية التي أتمنى لها التقدم والازدهار....

إلى وطني الغالي فلسطين

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

سائلاً المولى أن يكون في ميزان حسناتنا

انس عساف

شكر وعرّفان:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. بداية الشكر لله عزّ وجل الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة، ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمن ساهم بشكل مباشر وغير مباشر في إنجاز هذه الدراسة.

مع تقديمي بالشكر والتقدير الى الدكتور سهيل سلطان حفظة الله والذي كان لي الشرف أن وافق على الإشراف على رسالتي ومساعدتي في تحسينها وتطويرها من خلال ملاحظاته المفيدة.


وأنتقدم بالشكر أيضاً إلى لجنة المناقشة الكريمة على تكريمها بمناقشة رسالتي.

كما وأتقدم بالشكر إلى إدارة معهد التنمية في جامعه القدس ممثلة بالدكتور العزيز عزمي الأطرش وأعضاء الهيئة التدريسية كافة، والذين ساهموا بشكل أو بآخر بوصولي إلى هذه المرحلة.

الإقرار:

أقرّ أنا معد الدراسة بأنها قدّمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة سوى ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الطالب: أنس علي عبد الفتاح عساف


التوقيع:

التاريخ: 12-4-2016

مصطلحات الدراسة

التميز:

ان التميز يعني الابتكار والابداع، وهو الاتيان بما هو مختلف عن الاخرين، فهو ينشئ شريحة سوقيه من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار وكذلك تحقيق ميزة تنافسيه، بمعنى ان تكون الأفضل في نواحي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة والابتكار) (خيري،2014).

إدارة التميز:

تعبير شامل يضم كافة عناصر المؤسسة على أسس واضحة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات سواء الداخلية او الخارجية وتضمن تحقيق الترابط والتناغم الكامل بين عناصر ومكوناتها مما يحقق التفوق على المنافسين ويعود بالفائدة على أصحاب العلاقة (النموذج الأوروبي للتميز،2013).

نموذج التميز الأوروبي EFQM:

يعد النموذج الأوروبي للتميز أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتهدف إلى مساعدة الشركات والمنظمات لتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز. باعتبار أن نموذج التميز من أهم الأطر المختصة للتقييم، وخصوصاً للشركات الراغبة بالحصول على جوائز التميز ويقوم النموذج الأوروبي على تسعة معايير للقياس خمسة منها تعبر عن " القيادة، السياسة والاستراتيجية، الافراد، الشركاء والعمليات " وأربع تعبر عن النتائج "نتائج الزبائن، الافراد، المجتمع والاداء "حيث تمثل الممكنات النشاطات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها، أما النتائج فهي مستوى الأداء المتحقق في المنظمة (النموذج الأوروبي للتميز،2013).

إدارة الجودة:

تفاعل المدخلات وهي الافراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات" (على، 2010).

الجودة:

عرف "جوران" الجود بانها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء (سقاف، 1998).

عرف "كروسبي" الجودة: بانها السلعة أو الخدمة الخالية من العيوب (على، 2010).

الوطنية موبايل:

أنشئت الوطنية موبايل فلسطين وأطلقت خدماتها التجارية عام 2009 كمشغل ثاني للهواتف المحمولة، والتي تملك غالبيتها شركة الاتصالات (OREDoo)، بنسبة ملكية بلغت 57% من أسهم الوطنية موبايل، وبين صندوق الاستثمار الفلسطيني الذي يملك 43 % من أسهمها (التقرير السنوي للوطنية، 2014).

المؤسسات:

عرفت المؤسسة انها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا يعمل ضمن إطار قانوني محدد بهدف اشراك كافة عوامل الإنتاج لتحقيق (الإنتاج، تبادل السلع والخدمات) مع الشركاء، بغرض تحقيق نتيجة وهدف ملائم ضمن شروط اقتصادي تختلف باختلاف المكان والزمان الذي تعمل يعمل به التنظيم وحجم ونوع النشاط (عدون، 1998).

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي "EFQM" في الوطنية موبایل، من خلال المعايير التسعة للنموذج والمتعلقة بالممكنات والتي تتمثل في "القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد إضافة الى العمليات"، وجزء النتائج الذي يشمل على " نتائج العملاء، نتائج المورد البشري، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسي" والتي تم التطرق اليها خلال فصول الدراسة، من خلال التعرف الى واقع تطبيق الوطنية موبایل لمعايير النموذج والخروج بتوصيات في حال تبني الوطنية موبایل لها ستساهم في تحسين أداء الشركة.

تم استخدام المنهج الوصفي من خلال "دراسة العوامل التي تؤثر على أداء الشركة" كما هي بالواقع "ووصفها وصفا دقيقا من خلال استخدام أسلوب "دراسة الحالة" في جمع البيانات ضمن الدراسة والخروج بنتائج واضحة لها علاقة مباشرة بالشركة، وكذلك استخدام الأسلوب الكمي، لإعطاء وصف رقمي يوضح مقدار ودرجة الالتزام بتطبيق معايير النموذج الأوروبي، ودرجة ارتباط المعايير مع أداء الشركة من خلال أداة القياس وهي "الاستبانة" وفقا للمعايير المحددة في النموذج الأوروبي.

وكانت أهم نتائج الدراسة حصول الوطنية موبایل بحسب معايير النموذج الأوروبي للتميز على درجه "معروفون بالتميز"، من خلال حصولها على ما مجموعه (592)، من نتائج الدراسة نجد أن المعيار الوحيد الذي حصل على أعلى نسبة من ضمن المعايير التسعة هو "الموارد البشرية، حيث حصل على 61%، وقلها نتائج الأداء الرئيسية بنسبة 48%، بالرغم من ان نتيجة المعيار حققت 71 من الوزن النسبي لها.

وقد تنوعت نتائج الدراسة حيث نجد أن معيار (1) القيادة: يواجه عددا من نقاط الضعف من خلال عدم تمكن القيادة من التفاعل الإيجابي مع أداء الشركة في الوقت المناسب إضافة الى ضعف المقارنات الواضحة في عدد من محاور النموذج مع المنافس، الأمر الذي يؤدي الى صعوبة في قياس الأداء. (2) الاستراتيجية: هنالك خلل في ربط الرؤية والرسالة في تطوير الاستراتيجيات. (3) الموارد البشرية: فقد أظهرت النتائج خللاً في تطوير مواهب وقدرات العاملين ومكافاتهم وتقديرهم بطريقه تحفزهم بما يحقق الأهداف. (4) الشركاء والموارد: نجد ان هنالك ضعف في اداء الشركاء والموارد الداعم لاستراتيجية وسياسة الشركة. (5) العمليات: نجد أن هنالك ضعف في المنهجية المتبعة في تصميم وإدارة العمليات بطرق إبداعية، إضافة الى ضعف في

العلاقة مع المتعاملين. (6) نتائج المتعاملين: يعاني عدد من الإشكاليات في الشفافية وسهولة وصول المعلومة وجودة الخدمة. (7) نتائج المورد البشري: تبين وجود خلل في موضوع التدريب. (8) نتائج المجتمع: حيث أظهرت النتائج ضعف التركيز على المبادرات المجتمعية والعلاقات مع الأطراف المستفيدة التي تشكل القاعدة الأساسية للشركة. (9) نتائج الأداء الرئيسية: أظهرت النتائج عدم تناغم نتائج الاداء المالي وغير المالي للعمليات والموارد الخارجية.

وقد أوصت الدراسة بأهمية التركيز على مجمل العناصر التسعة للنموذج حيث تشكل الرافعة الأساسية لتحسين الاداء والارتقاء بالعمل، من خلال التركيز على القيادة الفاعلة واعتماد فريق خاص لصياغة الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الرؤية والرسالة وقيادة الشركة لعملية تغير شاملة، أهمية مراجعة وتحديث الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة بالشركة بشكل دائم وممنهج مع البقاء في حالة تأهب لأي متغيرات محتملة التركيز على تحديد الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع الأطراف الداخلية والخارجية ، اوصت الدراسة بالاهتمام بالمورد البشري من خلال اعتماد أنظمة تدريبية تساهم في بناء الموظف المتكامل، مع أهمية التركيز على الشراكة والموارد من خلال تحسين استراتيجية الشركة وتحديد فرص الشراكة الاستراتيجية واليات التعاون والمنفعة المتبادلة ، أهمية تحديد العمليات الرئيسية والفرعية وإيجاد اليات للربط فيما بينهما بما يحقق الأهداف المطلوبة ، وفيما يخص نتائج العملاء اوصت الدراسة بأهمية التركيز على تقديم الخدمات بأسرع وأسهل الطرائق بناء على أسس واضحة من حيث الجودة والتنوعية الابداع.

أما نتائج المجتمع اوصت الدراسة بأهمية تعزيز علاقة الشركة بالمجتمع من خلال اعتماد اليات للتواصل المستمر في كافة المجالات، بحيث تكون عملية متكاملة تتربط فيها الأنشطة التي تقوم بها الشركة والمجتمع ومؤسساته، والتركيز على النتائج المالية وغير المالية بالشركة على حد سواء من خلال الالتزام بالخطط الموضوعية، والتي ترتبط بأهداف الشركة فيما يتعلق بنتائج الأداء. وقد أوصت الدراسة بأهمية الأخذ بعين الاعتبار أداء المنافس والاستفادة من تجاربه السابقة بالمجالات المختلفة لتحقيق أكبر فائدة بأقل وقت ومجهود.

The reality application of the European Excellence Model "EFQM" standards in Wataniya Mobile.

Prepared by: Anas.A.Assaf

Supervised by: Dr.Suhail sultan

Abstract

The aim of this study was to recognize the reality application of EFQM standards in Wataniya Mobile through using the nine criteria model (enablers & results) which is concerned with methodologies and results. In addition, this study recognizes the application reality, criteria, stimulants and obstacles in applying the model. Finally, it is important to go out with practical recommendations, to help Wataniya Mobile if adopting this model to improve its performance.

Descriptive method was utilized in this study through studying all factors that have influenced the company's performance in reality. In addition, to give an accurate description through using a "case study" in order to collect the data and come up with results which have a direct relationship with the company. Then quantitative approach was used to describe the performance accurately and to give a digital description that illustrates the amount and extent of the obligation to apply the European model.

The results of the study are various. The most important one is that Wataniya Mobile Company gained 592; this is called "known excellence" according to the EFQM. One of the study results is that the human resources got the highest percentage (61%) and the lowest result is the basic performance, which gained (48%) although the criteria achieved 71% of the total percentage.

As for (1) leadership, it was found that there is a weakness in leadership in two aspects: First, its ability to predict the future. Second, is that it cannot interact positively with the company's performance in suitable time. (2) Strategic criteria, it needs to be improved in order to be able to connect the vision and the mission with the development aspect. In addition, it is important to develop the policy and the business in order to achieve goals. (3) People criteria, there is a problem in developing and estimating the employees' ability and talent. There is a problem in rewarding them in a suitable way that can help in achieving goals so simply. (4) Partnerships & Resources criteria, it was founded that there is a trouble between partners' performance and resources that can support the company and its policy. (5) Processes, Products & Services criteria, the study showed that there is weakness in this aspect in several fields: methodical weakness in planning and designing operations creatively, weak relationship with the customers. (6) Customer Results, it lacks the transparent easy to give information, quality. (7) People Results, it was found that human resources must be improved especially in training which can help in achieving career contentedness.

(8) Society Results, the study showed that the company does not take enough care of the society and its suggestions. At the same time, it does not care about building relationships with customers who are actually the core element in company's profit.

The researcher recommended that: it is important to focus on the nine criteria of the model in order to develop the performance and the career. Therefore, it is necessary to have an active leadership that has the ability to design the suitable strategies that suit the company's vision and message, and to make a comprehensive change from time to time. In addition, it is important to revise and keep these strategies up to date continuously. In addition, it is necessary to be ready to any possible and urgent change. Moreover, it is important to specify the present needs and the future expectations for all internal and external aspects. In addition, it is necessary to pay attention to human resources first through having good training systems in order to build active employees. Second, partners, therefore, it is important to recognize the partners and their strategies, also to cooperate with them in order to achieve good profits. Third, operations, it is important to specify the minor and the major operations and to find the relationship between them to achieve good results. Forth, customer's services, it is important to offer excellent customers services such as easy, quick and creative services. All this needs a clear base that must include quality, creativity and at the same time to fit customers' needs. At this point, it is important to revise the rewarding, punishing and warning systems regularly and then to generalize these systems to all employees. Fifth, concerning the surrounding society the researcher recommended that it is important to build good and strong relationship with the surrounding society by building activities that connect the company with the society. Sixth, financial and non- financial resources: it is important to stick to the plans that are connected with company's goals. The last point of recommendation is the competitors: it is important to pay attention to the competitors and to look at their previous experiences in order to benefit from these experiences and gain good results in less time and effort.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

عند الحديث عن الجودة ودورها الرئيس في تحديد مراكز المؤسسات سواء على الصعيد المحلي او العالمي وما يطلبه ذلك من المؤسسات لتجميع قدراتها وتوظيف كافة الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعليه، نجد ان المؤسسات تتنافس فيما بينها الى تحسين وتطوير منتجاتها، لتصل الى مرحله الابتكار التجديد في كافة الأنشطة التي تقوم بها، وما تطبقه من تقنيات وأساليب جديدة وصولا الى مخرجات على شكل السلع او الخدمات التي تحقق رضا العملاء وتلبي احتياجاتهم (ناصر، 2010).

أصبح مفهوم الجودة والتميز من أهم المفاهيم الإدارية انتشاراً على مستوى العالم، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته، حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء، والعمل كفريق واحد من أجل تحقيق الأهداف هو السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات (ابريش، 2004).

صاحبة تطبيق أسلوب الجودة بعض الصعوبات، لما تتطلبه من تحمل وصبر والعمل الشاق لعدة سنوات، إلا أنه أصبح اليوم أقوى كثيراً مما كان عليه في الماضي، فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص والمعاينة وتصحيح الأخطاء، بل تعدى تماماً التركيز على جودة المنتج أو الخدمة وامتد إلى التركيز على جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية كعملية واحدة (سلمي، 2002).

ان لتطبيق معايير الجودة أثراً كبيراً على استمرارية ونمو المؤسسات بما يحقق أهدافها بناءً على استراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها. وتعتبر إدارة التميز من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات؛ لما لها من أثر على تحديد مكانة المؤسسة مع المؤسسات المنافسة الأخرى من خلال قياس وتقييم الأداء، ومقارنة وضعها الحالي والمتوقع مع المؤسسات الرائدة في نفس المجال، إضافة إلى أن التطور التكنولوجي المتسارع أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات الريادية في مختلف قطاعات الأعمال في ظل ازدياد المنافسة، واستغلال الفرص السوقية للوصول إلى أعلى منافسة، وربحية، واستمرارية، وتقديم الخدمات المميزة لتحقيق رضى الزبائن. من هنا تسعى المؤسسات لتحقيق التميز من خلال تطوير خدمات ومنتجات جديدة ابداعية أو من خلال التخطيط الاستراتيجي والتكامل بين الموارد (علي، 2010).

من خلال تبني المؤسسات لأحد النماذج الذي يساعدها في تحقيق أهدافها ولتنوع هذه النماذج وجوائز التميز التي يمكن للمؤسسات اعتمادها للوصول الى التميز في ادائها ونشاطاتها المختلفة وذلك من خلال تحديد العوامل الداخلية للمؤسسة ، طبيعة نشاطها وثقافتها بحيث يمكن للمؤسسة الاختيار بين هذ النماذج بما يتناسب مع أهدافها فبعض المؤسسات توجهت إلى اختيار النموذج الاسكتلندي الذي أهتم بالإدارة الاستراتيجية والزبائن وخدمات الارشاد وتصميم البرامج ،أما النموذج الياباني فقد أهتم بالعمليات، التنظيم والتخطيط للمستقبل في حين أهتم النموذج السنغافوري بالسياسات والجودة والقياس والتعليم والتدريب ، أما النموذج الكندي فقد ركز على مشاركة السوق واشراك العاملين في حين أهتم النموذج الامريكي بالقيادة العمليات وتطوير المورد البشري. اما النموذج الأوروبي للتميز "EFQM" European Foundation for Quality Management أحد العناصر الأساسية التي تساعد المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز، كما يعد أداة مهمة لتقييم وضع الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة ومدى تطور هذا النظام وقوته، كما يساهم في دعم المؤسسات لتحديد أولوياتها بصورة أفضل موازاة مع إدارة المورد البشري لتحقيق النمو والاستمرارية. وقد سعت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التي تمنح جوائز التميز الخاص منذ عام 1992 إلى مساعدة المؤسسات للوصول إلى تحقيق أهدافها وتحسين أنظمتها الإدارية، ويعتبر النموذج أداة لبيان نقاط القوة والنقاط الواجب تحسينها في المؤسسة، تم تقسيم النموذج إلى خمس معايير تخص "الممكنات" والأربع الباقية تتعلق "بالنتائج" وسيتم التطرق الى تفاصيل النموذج خلال الدراسة (النموذج الأوروبي للتميز، 2013).

من هنا جاءت فكرة الدراسة والتي تهدف الى التعرف الى واقع تطبيق نموذج التميز الأوروبي في شركة الوطنية موبايل في فلسطين. حيث يأمل الباحث ان يتم الاخذ بتوصيات الدراسة في تحسين الأداء وحلا محتملا لبعض المعوقات والتحديات لتي تعاني منها الشركة كما هو موضح في مشكلة الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة

يعد الاقتصاد الفلسطيني من الاقتصاديات الفتية في المنطقة، حيث يشكل قطاع الاتصالات ما نسبته (5.6%) من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني وفقاً لتقديرات العام 2012، إلا أنه من القطاعات الأكثر تطوراً، حيث يتمتع باستجابة عالية للمتغيرات الداخلية والخارجية ولذلك تسعى شركات الاتصالات إلى مواكبة هذه المتغيرات والمؤثرات من خلال الترابط، التناغم، والتنسيق المستمر بين جميع أقسامها ومواردها المختلفة بما يحقق أهدافها وتطلعاتها (الجهاز المركزي للإحصاء، 2013)

تعد شركة الوطنية موبايل المشغل الثاني لشبكة الهواتف المحمولة في فلسطين والتي باشرت أعمالها في العام 2009 حيث بلغت حصتها السوقية (28%) ويعدد مشتركين يقدر بنحو (621) ألف مشترك. ومؤشرات أداء وصلت إلى (43%) عام 2014 مقارنة مع عام 2012 التي بلغت (28%) (التقرير السنوي للوطنية، 2014).

وتقوم الوطنية موبايل بتقديم عدد من الخدمات ذات الجودة العالية بأسعار منافسة، والتي تتناسب احتياجات العملاء إضافة إلى دورها في تطوير وإنماء الاقتصاد والمجتمع الفلسطيني. من خلال الجدول المرفق نجد مقارنة لبعض المؤشرات ما بين شركتي الوطنية موبايل وجوال والتي ساهمت في تعزيز مشكلة البحث.

جدول 1.1: مقارنة مؤشرات الاداء بين شركة الوطنية موبايل وجوال

الوطنية موبايل	جوال	
20%	60%	الحصة السوقية
6 "ضفة فقط"	29 "ضفة، غزة"	عدد مراكز الخدمة "مباشر"
85.3 مليون دولار	273 مليون دينار	الإيرادات كما في 2014
97% "ضفة فقط"	98% "ضفة، غزة"	مستوى التغطية
60 "رئيسية وفرعية"	20 رعاية رئيسية	الرعايات والخدمات المجتمعية
621 ألف	2.6 مليون	عدد العملاء

(التقرير السنوي لشركة الوطنية موبايل، 2014)، (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية (2014،

يلاحظ الباحث أنه وفي ظل اقتصاد فتي فان شركة الاتصالات (الوطنية موبايل) تعمل في بيئة تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، فلا بد لها من تبني أساليب ومعايير حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها وتعزز قدرتها التنافسية وحصتها السوقية، إضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على تقديم الخدمة، حيث ظهرت مشكلة البحث والتي تمثلت في السؤال الرئيس التالي: ما هو واقع تطبيق معايير التميز الأوروبي EFQM في الوطنية موبايل، من خلال العناصر التسعة للنموذج المتعلق "بالممكنات والنتائج".

ان اختيار النموذج الأوروبي للتميز كأداة للدراسة وذلك لاعتماده بشكل رئيسي على التقييم الذاتي، من خلال تحديد معايير للتميز والتي تعتبر مرجع اساسي لضمان التحسين لأي مؤسسة ترغب في تحقيق مستوى عالي ومتميز، ويمكن النموذج المؤسسات الراغبة بتطبيقه الى التعرف على نقاط القوة والضعف وفرص التحسين والتطوير، مما يعزز المنافسة والاستمرارية، ويعتبر النموذج من النماذج الشاملة في دراسة جميع نشاطات المؤسسة وقد تم اختيار النموذج للقياس في (الوطنية موبايل) وذلك لما حققه النموذج الأوروبي للشركات التي طبقت من نتائج مالية مميزة، إضافة إلى نتائج أفضل لرضى المتعاملين، الموظفين والمجتمع المحلي، وبت روح الإيجابية والقيم البناءة في ثقافة المجتمع كما حصل في كل من شركة BMW,VW وجامعة ليفربول، شركة الاتصالات الإيطالية وعدد من القطاعات الحكومية، إضافة إلى ما حققته الشركة الأم "Oredoo" من نتائج حين طبقت نموذج التميز الأوروبي، الذي ساهم وبشكل كبير في إحداث تغيرات كبيرة في حجم ونوع الخدمات المقدمة في مجال الاتصالات، وتعزيز القدرة التنافسية. الأمر الذي دفع الباحث إلى اعتماد النموذج الأوروبي للتميز في الدراسة وسيتم توضيحه بشكل معمق في الإطار النظري للدراسة (النموذج الأوروبي للتميز، 2013).

ومن هنا يساعد نموذج التميز الأوروبي المؤسسات من وضع الإطار العام للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع القطاعات بمختلف أنشطتها وأحجامها، لما فيه من مرونة وقابلية لتنظيم العمل، وما ينفرد به النموذج من تبسيط لمكوناته يمكن المؤسسات من تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق جدول محدد (النموذج الأوروبي للتميز، 2013)

3.1 أهمية الدراسة

أهميتها للوطنية موبايل:

* تساهم الدراسة الحالية في رفع القدرة لدى الوطنية موبايل، للتعرف واستخدام معايير نموذج التميز الأوروبي والتي تتمثل في "الممكنات والنتائج".

* تشكل الدراسة قاعدة للوطنية موبايل لتحديد درجة تحقيق معايير جائزة التميز الأوروبي.

* المساهمة في تحسين أداء الشركة في حال تبني الوطنية موبايل لتوصيات الدراسة.

أهميتها للباحثين وجهات الاختصاص:

* تتبع أهمية البحث من خلال التطرق إلى موضوع جديد في التميز، وخصوصاً لشركات القطاع الخاص الفلسطيني.

* تساهم الدراسة في توجيه الباحثين للقيام بدراسات وأبحاث في مجال التميز والجودة وفق المعايير الحديثة العالمية.

* أهميتها لوزارة الاتصالات في تبني مشروع لاعتماد وتطبيق معايير التميز على أداء شركات الاتصالات في فلسطين.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على درجه تطبيق معايير التميز الأوروبي "EFQM" في الوطنية موبايل.

من خلال التطرق الى:

- واقع تطبيق الوطنية موبايل للجزء المتعلق "الممكنات".
- واقع تطبيق الوطنية موبايل للجزء المتعلق "النتائج".
- المحفزات والمعوقات في تطبيق نموذج التميز الأوروبي.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

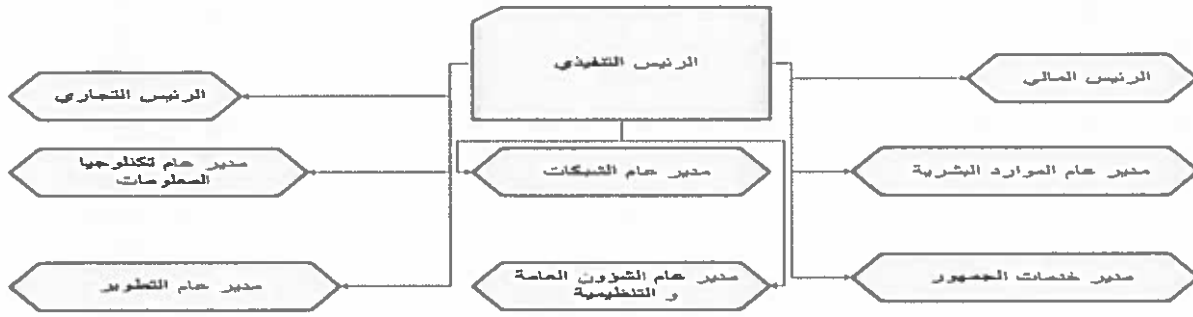
ما هو واقع تطبيق الوطنية موبايل لمعايير التميز الأوروبي EFQM؟

من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية "حسب المحاور المعتمدة لنموذج التميز الأوروبي "

- 1- هل تقوم القيادة في الوطنية موبايل بدورها الفعال بحسب معايير النموذج الأوروبي؟
- 2- هل تتسجم السياسات والاستراتيجيات في الوطنية موبايل مع معايير النموذج الأوروبي؟
- 3- كيف تتسجم الموارد البشرية في الوطنية موبايل مع معايير النموذج الأوروبي؟
- 4- هل يتم اعتماد معايير الشراكة والموارد في الوطنية موبايل بحسب النموذج الأوروبي؟
- 5- هل نهج العمليات في الوطنية موبايل ينسجم مع معايير النموذج الأوروبي؟
- 6- ما هو تأثير تطبيق معايير التميز الأوروبي على نتائج العملاء في الوطنية موبايل؟
- 7- ما هو تأثير تطبيق معايير التميز الأوروبي على نتائج المورد البشري في الوطنية موبايل؟
- 8- ما هو تأثير تطبيق معايير التميز الأوروبي على نتائج المجتمع في الوطنية موبايل؟
- 9- ما هو تأثير تطبيق معايير التميز الأوروبي على نتائج الأداء الرئيسية في الوطنية موبايل؟

6.1 حدود ومحددات الدراسة

- الحدود الزمانية: هذه الدراسة غطت بالبحث والتحليل واقع تطبيق معايير التميز الأوروبي EFQM " في الوطنية موبايل خلال الفترة (2013-2014)
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الإدارة العامة لشركة الوطنية موبايل.
- الحدود البشرية: موظفي الإدارة العامة في الوطنية موبايل، وأصحاب القرار والعلاقة وتشمل المسميات الإدارية حسب الشكل التالي:



شكل (1): الهيكل التنظيمي في الوطنية موبايل

• الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معايير التميز وإدارة الجودة بشكل عام، وتم دراسة درجة تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي "EFQM" بشكل خاص.

محددات الدراسة

واجه الباحث عدد من المحددات في الدراسة والتي تمثلت في عدم توفر الوقت الكافي للخوض في تفاصيل النموذج الأوروبي بمعايير التسعة مع الإدارات المختلفة والتعمق في تحليل العناصر المختلفة للنموذج، أضف إلى ذلك محدودية المراجع العربية التي تناولت موضوع النموذج الأوروبي للتميز في قطاع الاتصالات. أما المعوقات التي تمثلت في القوانين والتشريعات التي لم يتم الإعلان عنها بشكل صريح وواضح مما أدى إلى خلل في تقييم الاداء ضمن معايير النموذج الأوروبي، بسبب عدم وضوح الإجراءات القانونية التي تنظم عمل هذا القطاع ، حيث إن هناك العديد من الملفات التي تم الاكتفاء بالإعلان عنها دون نشر تفاصيلها، مما قلل من إمكانية البحث في المشاكل التنظيمية التي تعيق تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قطاع الاتصالات، كما أن حساسية الحصول على المعلومات الخاصة لقطاع الاتصالات في ظل المنافسة أدت إلى عدم التصريح بالعديد من الأمور التي تؤثر على تطبيق نموذج التميز الأوروبي، مما أدى إلى الاكتفاء بالإشارة إلى تطبيق أو عدم تطبيق عدد من معايير النموذج كما هو موضح في ملحق رقم (1) والذي يشمل على واقع قطاع الاتصالات الفلسطيني. من محددات الدراسة أيضا ان النموذج الأوروبي يقيس أداء المؤسسة فقط ولا نستطيع من خلاله المقارنة مع المؤسسات الأخرى الا إذا تم تطبيق النموذج على الشركتين وإجراء المقارنة بحسب نتائجهما وهو ما كان من الصعب عمله في هذه الدراسة.

7.1 الهيكل التنظيمي للدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: "المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود ومحددات الدراسة"

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ويتضمن: " المقدمة، الجودة ومراحل تطورها، أهمية إدارة التميز، متطلبات تحقيق التميز، نماذج وجوائز التميز في العالم، معايير وجوائز التميز في فلسطين، التقييم الذاتي، منهجية التقييم الذاتي، نموذج التميز الأوروبي، قطاع الاتصالات في فلسطين، الدراسات السابقة."

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وشملت على " منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة المعالجات الإحصائية، متغيرات الدراسة "

الفصل الرابع: عرض وتحليل لنتائج الدراسة.

الفصل الخامس: اهم النتائج والتوصيات.

وأخيرا تم توثيق المراجع والمصادر المستخدمة، وكذلك إضافة المرفقات اللازمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

تعمل المؤسسات وبشكل دائم ومستمر على تحسين أدائها وتطوير أعمالها؛ وصولاً إلى درجة عالية من التميز في بيئة متغيرة ومتطورة باستمرار سواءً على الصعيد المحلي أو العالمي، وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة التي تساهم في استمراريته وتحقيق أهدافها، ومن هنا سعت المؤسسات إلى تطبيق معايير الجودة لإدراكها أهمية هذه المعايير في رفع مستوى الأداء وزيادة الفاعلية (علي، 2010).

وكان من الضروري في هذا الفصل التعرف إلى مفهوم الجودة ومراحل تطور هذا المفهوم وصولاً إلى إيجاد معايير للتميز التي تحقق أهداف المؤسسة وتطلعات المتعاملين معها، وإبراز أهمية التميز في أداء المؤسسات الأمر الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المشابهة، وما له من أثر كبير في تغيير مجرى الأداء والعمل واليات تنفيذ المهام، وكيف يمكن للمؤسسات من اتباع اليات وخطوات واضحة ومعايير عالمية لتحقيق أفضل النتائج في أعمالها وصولاً إلى التميز (عزاوي، 2005).

وسيتم التطرق في هذا الفصل أيضاً إلى نماذج التميز في العالم والتعرف إلى المعايير التي تم وضعها بما يخدم المؤسسات التي ستطبق هذه النماذج وصولاً إلى حالة التميز التي تسعى إليها المؤسسات وكذلك إلى جوائز التميز في العالم ككل والتي تهدف إلى تشجيع المؤسسات للوصول إلى حاله من التفوق والتميز في الأداء.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جوائز ومؤشرات التميز في فلسطين، من خلال شهادات الجودة، التميز التي حصلت عليها العديد من المؤسسات الفلسطينية التي تسعى إلى تحقيق التميز والتفرد في أدائها من خلال تطبيق أحد نماذج التميز المختلفة وقد تطرقت الدراسة إلى نموذج التميز الأوروبي الذي يعد ومن خلال المقارنة مع النماذج الأخرى الأكثر استخداماً لكل إدارات المؤسسات وتفضيلاً لأدائها

ليأتي بالنهاية على وصف شامل لأداء المؤسسة وتبيان المحفزات والمعوقات فيها الامر الذي يساهم في تطوير الأداء من خلال استغلال فرص التحسين والتحفيز وتجنب التهديدات والمعوقات التي قد تتعرض لها المؤسسة .

2.2 الجودة

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الجودة وعناصرها، كذلك تطور مفهومها وصولاً إلى مرحلة تطبيق معايير التميز وأهمية إدارة التميز، وكيف يمكن من خلال تطبيق معايير التميز والجودة أن تحقق أهدافها التي تسعى اليها، حيث عرفت الجودة من قبل المؤسسة الأوروبية للسيطرة النوعية بأنها " مجموعة خصائص ومميزات منتج أو خدمة ذات الصلة بمقدرتها الإيفاء بحاجة معينة" (عبد العال، 2010). وقد تم تعريف الجودة من خلال (ISO 9000) لعام 2000 بأنها " مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة "، (راشد، 2011).

ومن هنا يمكن القول ان اغلب التعريفات تتمحور حول التركيز على:

- العملية: وهي الطريقة في يتم تقديم الخدمة ولها علاقة بجودة المنتج.
 - العميل: وتتمثل في القدرة على تحديد احتياج العملاء وتلبيتها.
 - القيمة: وتمثل العلاقة ما بين حاجات العملاء وتكلفة الإنتاج.
- ومن هنا فان الجودة تعتبر تحقيق لمتطلبات ورغبات العملاء.

3.2 تطور مفهوم الجودة

منذ اندلاع الثورة الصناعية عام 1975 مر مفهوم الجودة بعدة مراحل رئيسية، وكان من أهم هذه المراحل مرحلة ضبط جودة العامل المنفذ للجودة، مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة، مرحلة ضبط الجودة عن طريق التفشيح" وصولاً إلى TQM إدارة الجودة الشاملة (بوميدين، 2007).

أصبح من الضروري تطوير إدارة الجودة واستخدام طرق جديدة في إدارة الجودة والتميز، لتشمل جميع عمليات وأنشطة المؤسسة لتلائم احتياجات العملاء وتطلعاتهم، من خلال المزج بين الوسائل الأساسية والجهود الابتكارية والمهارات المطلوبة للارتقاء بمستوى الأداء، وقد عرفت منظمة الجودة البريطانية "BQA" إدارة الجودة الشاملة بأنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تحقق من خلالها احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع معاً " (المجلة الدولية لإدارة الجودة الشاملة، 1999).

وهنا يرى الباحث انه يمكن تعريفها بانها الخطوط العريضة التي ترشد المؤسسة لتحقيق التطور المستمر حيث انها تتمحور حول استخدام الموارد البشرية، المالية، والمواد الخام بكفاءة وفاعلية؛ لتحقيق أهداف الشركة والعملاء.

ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة المدخل الرئيس لتأمين جودة المؤسسة في جميع مراحلها بدءاً من المواصفات التي تفي بمتطلبات العملاء، مروراً بالتصميم والتكنولوجيا المستخدمة والعمليات الإنتاجية والمراحل اللاحقة ويعتمد على تكامل جميع الأنشطة، يشترط اشراك جميع العاملين وفي مقدمتها الإدارة العليا التي تقود إلى التحسين والتطوير المستمر ونجد ان محتوى هذه الاستراتيجية في مجال الجودة يتطلب تغييراً في ثقافة المؤسسات، وإيجاد ثقافة جديدة تكون ملائمة ومحفزة لهذا التطبيق، تبدأ بالالتزام بأعلى مستوى إداري في المؤسسة وتقوم بمراجعته وتقييمه بحسب المتغيرات، وبالاعتماد على مشاركة كافة العاملين. (ال علي، 2003).

لا يقتصر مفهوم التميز على مواصفات او مقاييس للمنتجات او الخدمات التي تقدمها المؤسسات ولكنها تعبر عن نظرة شمولية لكل ما يجري بالمؤسسة من فعاليات وانشطه، وان إدارة التميز تتحقق حين يتم تطبيق معايير الجودة بمعنى الالتزام بمستويات الأداء التي ترضي العميل وأصحاب العلاقة، وتضمن المنافسة والاستمرارية للمؤسسة بما تشمله من عملية تطوير مستمرة لكافة العمليات في كل الأوقات بحيث يضمن للشركات ان تكون دائماً في موقع المنافسة وان تكون سباقة في عملية التطوير للمنتجات والخدمات بما يحقق الانتشار الاوسع والرضا من قبل العملاء (هال، 2012).

4.2 أهمية إدارة التميز

إنّ اهتمام المؤسسات بإدارة التميز وتحمل الصعوبات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، ومن هنا اضطرت العديد من المؤسسات لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث من الضروري أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز ومن هنا أوجز (زايد، 2003) أهمية إدارة التميز في:

- التغيير ثابت وسريع: لا يمكن للمؤسسة التي تحقق إنجازات كبيرة خلال مسيرة عملها من أن تستمر في تحقيق النجاح دون البحث عن طرق جديدة، حيث ان الظروف المحيطة التي تعمل فيها تلك المؤسسات تتغير باستمرار. فالعوامل التي كانت تؤدي للنجاح في الماضي قد تسبب الفشل في الحاضر، ولا بد للمؤسسات أن تخطط للمستقبل من خلال وضع كافة الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل ان تبدأ مرحلة الهبوط سواء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطة.
- منافسة بلا حدود: من نتائج العولمة والتقدم في التكنولوجي الكبير الغاء ما يسمى بالسوق المحمي او المغلق فأصبح العمل ضمن سياسة الاسواق المفتوحة، مما يعني منافسة بلا حدود، كون العالم أصبح قرية صغيرة كما أن التطورات التكنولوجية اصبحت تنقل العملاء لكل مكان بكل سهوله وتم الغاء المسافات الطويلة. ومن هنا وجد ان المؤسسة القوية التي تملك الميزة التنافسية من خلال التميز في الخدمات التي تقدمها.
- حفظ المكان والمكانة من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على مكانتها ومن هنا تسعى المؤسسات الى ان تكون سباقه في مجال عملها.
- لا بديل عن الجودة: أصبح العملاء يبحثون عن الجودة، خاصة بتنوع البدائل والمنافسة المحلية والعالمية إضافة الى ازدياد الوعي لدى المستهلك الذي أصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريد وليس ضمن المتوفر.
- تكنولوجيا المعلومات: التقدم في تكنولوجيا المعلومات أثر بشكل كبير على بيئة الأعمال فكان للتطور التكنولوجي أثر كبير في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيث أصبح التنافس بين المؤسسات على مدى قدرتها على امتلاك أحدث التكنولوجيا وتطبيقها على عملياتها الأساسية (زايد، 2003).

5.2 متطلبات تحقيق إدارة التميز

يجب ان تقوم إدارة المؤسسات ببناء توجهات وتصرفات واضحة، توفر خلالها كل الظروف والإمكانيات والأدوات ضمن مقاييس محددة تتناسب مع أهدافها، وتحقق تطلعات عملائها، فيمكن التعبير عنها بانها رؤية ادارية تستفيد من كل الموارد المتاحة لها لتحقيق اهدافها ورضا متعاملها حتى تحقق التميز في أدائها.

ان التميز لا يتأتى بدون عمل، فتطبيق إدارة التميز يتطلب من المؤسسات مجموعة من العوامل الداعمة المحفزة؛ للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن تلك المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال تحفيز الابتكار وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء، بالإضافة إلى الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة السليمة مع التركيز على الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية والتركيز على المورد البشري وتوفير فرص التعلم والابتكار مع الاهتمام المتوازن مع أصحاب العمل (هلال، 2012).

وقد ذكر(سلمي،2002) أن إدارة التميز تحتاج إلى المتطلبات التالية:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن توجه المؤسسة الحالي والمستقبلي.
- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية .
- نظام إدارة للجودة الشاملة يتم فيها تحديد مواصفات وشروط الجودة وكذلك آليات الرقابة والتصويب .
- نظام معلومات .
- نظام لإدارة الموارد البشرية.
- نظام لقياس وإدارة الأداء .
- القيادة الفاعلة.
- التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال تعزيز التواصل معهم .
- تحويل أعمال المؤسسة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.

6.2 مبادئ إدارة التميز

وضح (النموذج الأوروبي للتميز، 2013) مبادئ إدارة التميز بعدد من العناوين الرئيسية والتي تمثلت في:

- إضافة قيمة لصالح المتعاملين: على ان تقوم بها المؤسسات بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال التعرف الى المتعاملين وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بما يحقق المنفعة المتبادلة.
- بناء مستقبل مستدام: المؤسسات المتميزة لها أثر ايجابي في البيئة المحيطة بما تقوم به من تطوير تحسين للقطاعات الاقتصادية الاجتماعية والبيئية.
- تنمية القدرة المؤسسية: المؤسسات المتميزة تقوم بتطوير قدراتها من خلال الإدارة النشيطة التي تقود عمليات التغيير داخل وخارج محيطها.
- تسخير الابداع والابتكار: من خلال تعزيز القيمة المضافة وتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار والابداع لدى كافة الأطراف ذات العلاقة.
- القيادة: وجود قادة لديهم رؤية للمستقبل قادرين على تحويلها الى واقع وإعطاء قدوة حسنة في القيم والسلوكيات في المؤسسة.
- الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير: من خلال اغتنام الظروف المتاحة وتحويلها الى نقاط قوة وسرعة الاستجابة لهذه المتغيرات بكفاءة وفاعلية.
- استدامة النتائج الباهرة: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات لكافة الأطراف ذات العلاقة على المدى القصير والطويل.

وقد أجمل (السلمي، 2002) أيضا مبادئ إدارة التميز كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1.2: مبادئ إدارة التميز.

التركيز على النتائج	التركيز على المتعاملين	القيادة والثبات في تحقيق الأهداف	الإدارة بالعمليات والحقائق
تطوير المورد البشري	بناء الشركاء	الاستمرار في التعلم والابتكار	الإلتزام نحو المجتمع

7.2 نماذج وجوائز التميز في العالم

في كثير من دول العالم تم اعتماد نماذج وطنية وعالمية للتميز، وتم تطويرها في طرح جوائز تتنافس عليها المؤسسات في هذه الدول طبقاً للمعايير المعتمدة، ولا تهدف هذه النماذج إلى العائد المادي بشكل رئيس وإنما بهدف رفع كفاءة الأداء والقدرة مما يعكس تميزها وصلابة أدائها، حيث تستخدم هذه النماذج في تقييم المؤسسات وتحديد أين يجب التركيز للوصول إلى التحسين الهادف إلى التميز، وذلك من خلال استخدام مخرجات التقييم في عمليات التخطيط المستقبلي.

يرى الباحث كما هو موضح في جدول رقم (2.2) ان معظم النماذج المنتشرة في العالم تتشابه في المفاهيم التي تقوم عليها، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج مع التركيز على النموذج (الأوروبي) نظراً لشمولية معاييره، بالإضافة إلى أنه من أكثر النماذج انتشاراً وشيوعاً، فالكثير من الدول الأوروبية والعربية تعتمد عليه في طرح الجوائز ذات الصلة.

الجدول 2.2: عرض لنماذج التميز حول العالم.

المعايير	سمات النموذج	النموذج
يركز النموذج على المعايير التالية: الإدارة الاستراتيجية، التسويق، رعاية الزبون، الموارد البشرية، تكافؤ الفرص، الصحة والسلامة، الاتصال والإدارة، خدمات الإرشاد، تصميم البرنامج، التقييم ومنح الشهادات.	نموذج عالمي مطبق في عدد من الدول كأستراليا، إنجلترا وبولندا. يستخدم كأداة علمية في التقييم الذاتي يتميز عن غيره بأنه: 1-صمم ليلائم طبيعة التعليم الصحي والمهني. 2-يعتبر من النماذج الشاملة في إدارة مؤسسات التعليم من خلال تحسين الإنتاجية التعليمية. 3-يلبي احتياجات المستفيدين من المتعلمين وأولياء الأمور، سوق العمل والمجتمع المحلي.	النموذج الأسكتلندي
ركز النموذج على المعايير التالية: إدارة العمليات، السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، القياس والتميط، الرقابة.	ارتبط النموذج الياباني باسم العالم الأمريكي ويليام ديمينغ وحركة الجودة في اليابان حيث يتم منح الجائزة للشركات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال (الرقابة والجودة) وقد قسم النموذج الجوائز الى جائزة: * ديمينغ للأفراد * جائزة ديمينغ للتطبيق المتميز * جائزة الرقابة على جودة للمصانع.	النموذج الياباني
ركز النموذج على المعايير التالية: إدارة العمليات، السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، القياس والتميط، الرقابة.	ركز النموذج في شموليته على الأنظمة والبرامج التعليمية داخل المؤسسات التعليمية لضمان: 1- نمو فكري متكامل لجميع المراحل. 2- التركيز على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية وتطوير الشخصية	النموذج السنغافوري

<p>ركز النموذج على المعايير التالية: القيادة، إدارة العمليات، إدارة وتطوير المورد البشري، تطوير الاستراتيجية، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على الزبائن، النتائج</p>	<p>من النماذج المعتمدة لدى العديد من المقيمين لجوائز الجودة، حيث تتوفر فيه كافة العناصر الازمه لتقييم وكذلك سهوله استخدامه في مختلف المجالات ويستند الى العديد من المفاهيم الرئيسية المتحققة من إدارة الجودة الشاملة وهي: 1- الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات العملاء 2- اهمية القيادة ودورها الفعال 3- أهمية التطوير والتحسين المستمر 4- تقدير المورد البشري لما له من أهمية في التحسين والتطوير ركز النموذج على الدور الاجتماعي للمؤسسة وتعزيز علاقتها مع البيئة والشركاء المحيطين بها.</p>	<p>النموذج الأمريكي بالدرج</p>
<p>ركز النموذج على المعايير التالية: الممكنات "القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، العمليات الشراكة والموارد". النتائج" نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع ونتائج الاداء</p>	<p>تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في 1988، وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في 1992، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية بالاعتماد على فلسفة الجودة، وتقسم معاييرها إلى مجموعتين الممكنات والنتائج " حيث تمثل الممكنات النشاطات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها، أما النتائج فهي مستوى الأداء المتحقق باستخدام الممكنات ويشتمل النموذج على تسعة معايير رئيسية.</p>	<p>النموذج الأوروبي للتميز</p>

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع (باشيوية والبريراوي، 2009).

وقد تطرق الباحث الى الشرح والاستطراد في تبين النموذج الأوروبي حيث انه يشكل محور الدراسة بمعيار التسعة، لتحديد واقع تطبيقه في الوطنية موبايل واثرة عليها، حيث يعتبر من أكثر النماذج استخداما في دراسة كافة نشاطات المؤسسة لما حققه النموذج الأوروبي للمؤسسات التي طبقتها من نتائج مالية مميزة، إضافة إلى نتائج أفضل لرضى المتعاملين، الموظفين والمجتمع المحلي، وبث روح الإيجابية والقيم البناءة في ثقافة المجتمع.

8.2 جوائز التميز العربية

تتسابق الدول في دعم وتشجيع التميز الإداري من خلال الجوائز المادية والمعنوية المعتمدة على أحد النماذج العالمية، فعلى مستوى الدول العربية تم طرح جوائز تشجع التنافس في سبيل تحقيق التميز لتلك المنظمات، واعتمدت في معظمها على النموذج الأمريكي أو النموذج الأوروبي في الغالب، مع وجود بعض التعديل فيما يتعلق بتوزيع النقاط المعبرة عن أهمية كل معيار، بالإضافة إلى التعديل على توزيع المعايير الفرعية.

من أهم هذه الجوائز:

1.8.2. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:

جاءت جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، تشجيعاً لأفضل أداء إداري وللمبادرات الإبداعية في المؤسسات الفلسطينية، وفي إطار الحرص على تنمية وتطوير دور هذه المؤسسات في خدمة عملاتها وتنمية مواردها وتحسين خدماتها وتفعيل مبادراتها. إذ تشمل الجائزة على خمس فئات هي: المؤسسة المتميزة، التجربة المتميزة، الموظف المتميز، المؤسسة المتميزة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الشخصية المتميزة من ذوي الاحتياجات الخاصة. أما المعايير الخاصة بتقييم المؤسسة المتميزة فتشمل: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية، التقنيات والإنترنت، إدارة الموارد، إدارة العمليات، خدمة الزبائن، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، 2014).

2.8.2. جائزة دبي للجودة:

تهدف جائزة دبي إلى إيجاد نموذج يحتذى بأدائه وإيجاد خارطة تدل المؤسسات بالممارسات الجيدة والتوجهات الصحيحة. وتعتمد جائزة دبي للجودة على نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ((EFQM على نحو تم تطبيقه في القطاعين العام والخاص منذ عام 1992، وتقوم كافة المعايير التسعة بدور متكامل بحيث أن أي قصور في أي من أجزائها من شأنه أن يؤثر على ما تم تحصيله من نتائج في المجالات الأخرى (النموذج الأوروبي للتميز، 2013).

3.8.2. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

تعتبر معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية (نموذج التميز) بمثابة إطار عمل مبني على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكنات" ، وأربعة هي "نتائج" تركز الجائزة على دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار لتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة تتم ممارستها أو تطبيقها في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، 2012).

4.8.2. جائزة الشيخ خليفة للتميز:

أطلقت الجائزة عام 2009 وهي جائزة الإمارات للاداء الحكومي المتميز ضمن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي لتكون أرفع جائزة للتميز المؤسسي على مستوى الامارات والتي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات الحكومية الاتحادية في خدمة جميع فئات المجتمع.

تتألف الجائزة من خمس فئات: الفئات الأساسية، والتي تمنح جوائزها على مستوى الجهات والمناطق والإدارات وفقاً للمجموع الكلي لمعايير الخاصة بنموذج التميز. والفئات الفرعية، التي تمنح لأفضل جهة أو منطقة أو إدارة تحقق أعلى نتائج وفقاً لكل معيار على حدة في نموذج التميز. وفئات أفضل الممارسات، والتي تغطي مجالات الإبداع وإدارة الأداء وإدارة المعرفة والتميز الإلكتروني والاتصال الحكومي. وفئة التجارب المتميزة، وتمنح لأفضل تجربة إدارية وأفضل تجربة تقنية أو فنية، وأخيراً فئة فرق العمل، وتمنح لأفضل فريق عمل داخل الجهة الحكومية وأفضل فريق عمل مشترك بين أكثر من جهة حكومية. لقد تبننت الجائزة المفاهيم والأسس العالمية للتميز المؤسسي وكذلك معايير نموذج الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وذلك من أجل تقييم المؤسسات وقياس مستوى أدائها. وتهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير شامل في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية الاتحادية (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، 2013).

جدول 3.2: مقارنة لبعض نماذج وجوائز التميز الدولية والعربية.

نماذج فلسطينية	نماذج عربية	نماذج عالمية			المعيار
		النموذج الياباني	النموذج الأمريكي	EFQM	
جائزة فلسطين للتميز والابداع	جائزة دبي للأداء المتميز				القيادة
*	*		*	*	السياسات والاستراتيجيات
	*	*		*	إدارة الموارد البشرية
*	*		*	*	الشركاء والموارد
*	*			*	العمليات
*	*		*	*	رضى الفئة المستهدفة
	*			*	رضى العاملين
*	*			*	المسؤولية الاجتماعية
*	*		*	*	نتائج مؤشرات الأداء
		*	*		المعلومات وتحليلها
		*	*		ضمان الجودة
		*			تأثيرات الجودة
*		*	*		التخطيط الاستراتيجي
		*			ادارة التنظيم
		*			التعليم والتدريب
		*			التمهيط
		*			الرقابة
	*				ثقافة وخدمات الانترنت
*					استخدام تكنولوجيا المعلومات
*					المبادرات الإبداعية

الجدول من اعداد الباحث

من خلال النظر الى جدول المقارنات (3.2) أعلاه يلاحظ ان النموذج الأوروبي يساعد المؤسسات في تحديد الإطار العام للنظام الإداري المعمول به ويمكن تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات باختلاف انشطتها. فقد ركز النموذج الاوروبي على العناصر الرئيسية التي تغطي كافة جوانب اداء وعمل المؤسسات، اضافة الى الجوانب الفرعية والتي اعتبرت في بعض النماذج نقاط رئيسية حسب ما هو مبين مع اغفال للعناصر الأخرى، ومن هنا نجد تميز النموذج الأوروبي عن غيره من النماذج لشموليته ووضوحه في الوصول الى كافة نشاطات المؤسسة واعمالها وتغطيته لكافة الجوانب سواء بالجزء المتعلق بالممكنات أو النتائج، حيث ان النموذج الأوروبي اعتمد في نهج العمليات والذي يتضمن معايير فرعية تغطي متطلبات النماذج الأخرى مثل معيار ضمان الجودة، وتأثيرات الجودة، التعليم والتدريب، الرقابة، التتميط المذكورة في النموذج الأمريكي والياباني، كذلك ان النموذج الأوروبي يعتمد على معيار السياسات والاستراتيجيات كمعيار عام الذي يتضمن المعايير الفرعية التي تغطي متطلبات النماذج الأخرى مثل معيار المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة التنظيم المذكورة في النموذج الأمريكي والياباني. وهنا يعتبر النموذج الأوروبي من النماذج المتميزة لما حققته المؤسسات التي اعتمدته من نتائج مالية متميزة وتحقيق أفضل النتائج في رضى المتعاملين والموظفين والمجتمع اضافة الى بث روح الايجابية والقيم البناءة في ثقافة المؤسسة،

9.2 معايير وشهادات الجودة في فلسطين

بدأ الاهتمام بتطبيق معايير الجودة والحصول على الشهادات العالمية من قبل المؤسسات الصناعية الفلسطينية من أجل أن تثبت قدرتها على مواصلة تصنيع المنتجات بالجودة المطلوبة، وبناءً عليه فقد تزايد عدد المؤسسات الحاصلة على هذه الشهادات على مدى السنوات القليلة الماضية. خلال السنوات الأخيرة، أعربت مختلف المؤسسات الفلسطينية سواء الصناعية أو التجارية عن اهتمامها بشهادات الجودة المتنوعة من ISO 22000 ، GMP ، HACCP، ISO9001 وذلك بغرض التحسين من عملياتها الداخلية وبغرض التنافس مع صناعات الدول الأخرى. ومن خلال ابداء المؤسسات الفلسطينية رغبتها الحصول على شهادات الجودة، من أجل زيادة مبيعاتها وفتح أسواق جديدة وتحسين عام لعملياتها الداخلية وأدائها الكلي، وكان لإنشاء مؤسسة المواصفات الفلسطينية عام 1993 الدور الكبير في زيادة الاهتمام بهذه الشهادات بين المؤسسات الفلسطينية، من حيث التعريف بهذه الشهادات واليات الحصول عليها وكذلك تبيان للمنافع العامة التي ستحصل عليها المؤسسات من تطبيق لمعايير الجودة (مؤسسات المواصفات والمقاييس الفلسطينية، 2015).

توجد في فلسطين حوالي 37 شركة حاصلة على شهادة ISO9001 و 8 شركات تصنيع غذائي حائزة على جائزة الايزو 22000، وأربع شركات حاصلة على اعتماد "GMP" (الممارسة الجيدة في التصنيع)، 10 شركات حاصلة على شهادة HACCP (الشهادة الدولية للنقاط الحرجة لدى سلسلة التصنيع الغذائي) إضافة الى عدد من المؤسسات الحاصلة على شهادة المواصفات والمقاييس الفلسطينية (مؤسسات المواصفات والمقاييس الفلسطينية، 2015).

10.2 المعوقات والمحفزات لتطبيق نماذج التميز

تعاني المؤسسات عدد من المعوقات الداخلية التي تضعف من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء ومن اهم تلك المعوقات بحسب (سهمود، 2013):

1- عدم الترابط بين أهداف واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها وبين أداء وسلوك العاملين، إضافة الى الاختلاف بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين، يؤدي ذلك الى ضعف القدرة على متابعة المتغيرات في الأسواق وضعف الاستجابة لها مما يضيع الفرص أو يعرض المؤسسة لتهديد، يؤدي ذلك الى عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين.

2- اتباع أساليب ومعايير قديمة في بناء الهياكل التنظيمية بالاعتماد على الاحتياج العام وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة في الشركة.

3- الاهتمام بمتطلبات الفترة القصيرة فقط دون اعتبار كاف للمتغيرات المستقبلية يؤدي الى ضياع الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، والحاجة الى وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق وتقديم الخدمة.

4- انخفاض القدرات التنافسية للمؤسسات وضعف المعرفة بالقدرات ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات وغياب الرؤية والاستراتيجية الواضحة لإدارة واستثمار تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة الزبائن.

5- ضعف اساليب التسويق وافتقاد الآليات الموجهة لخدمة وإرضاء الزبائن.

كان لابد للمؤسسات من تبني توجهات جديدة لتحقيق التميز في ادائها مما ينعكس على كافة اقسام المؤسسة، موظفيها، ادارتها والشركاء اضافة لنتائج الاداء ورضى المتعاملين ومن هنا ان إدارة التميز يمكن التعبير عنها بانها طرق إدارية جديدة تستهدف ما يتيح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء ويحقق رضاهم عن الأداء والخدمات المقدمة ويعزز من ارتباطهم بها، كما تحقق علاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها (جعبري، 2009).

ومن هنا يلاحظ الباحث ان للمتغيرات الداخلية والخارجية والتحولت الاقتصادية السياسية التي تمر بها المؤسسات تدفعها الى اجراء مراجعه شامله بهدف إعادة تشكيلها على أسس جديدة تحقق الأهداف المطلوبة وتتغلب على المعوقات الداخلية والخارجية.

والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. بناء استراتيجي يعكس التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.
2. سياسات متكاملة تحكم وتنظم عمل المؤسسة.
3. هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتطوير .
4. نظام تميز يقوم على تحليل العمليات وتحديد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة وضبط الجودة وتصحيح الانحرافات.
5. نظام معلومات متكامل يضم المعلومات المطلوبة ومصادرها وتحديثها وحفظها واسترجاعها.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبدأ من التخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتميئتها من بداية العمل وحتى النهاية.
7. نظام إدارة الأداء يحدد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة من خلال تطبيق نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات.
8. قيادة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

من هنا نلاحظ أن العملاء هم نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث ينطلقون في تحديد النتائج من تحليل رغباتهم واهتماماتهم، وهم نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاهم عن المؤسسة وخدماتها هو الحكم على تميز الإدارة وبذلك يكون تقييم العملاء لمستوى تميز منتجات وخدمات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء وتميئتها هدف استراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

يلاحظ الباحث ان عملية التقييم الذاتي تشكل عنصراً رئيسياً في نموذج إدارة التميز إذ تسمح للشركات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذلك مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات والقوة التنافسية للمؤسسات وهنا نجد أن تطبيق معايير واضحة محددة معتمدة يساعد المؤسسات على تحديد مكانتها المتميزة ويشكل النموذج الأوروبي أكثر النماذج شمولية في تغطيه كل العناصر السابقة بتفاصيلها وجزئياتها مما سبق نستطيع أن نحدد العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات في اعتماد أحد نماذج التميز وخصوصاً الأوروبي وذلك لما يتطلب من عمل دؤوب نشط وتغيير في ثقافة المؤسسة وإجراءاتها الداخلية وما ينعكس على المؤسسات من تقدم وازدهار وتحقيق للأهداف الداخلية والخارجية وتحقيق التميز والتطور والتنافس مما يدعم الاستمرارية وتحقيق الأهداف .

11.2 التقييم الذاتي

تعتمد معظم المؤسسات التي تسعى الى التميز على التقييم الذاتي للأداء لتحديد الفرص المتاحة للتحسين، وتشكل هذه العملية اساساً لمعرفة وضع المؤسسة ويعرف التقييم الذاتي بأنه: مراجعة منتظمة لأوجه القوة والضعف في المؤسسة وتعتمد على تقييم المؤسسة لنفسها بالاعتماد على نقاط معينة، تم تحديدها مسبقاً بناء على نهج معين متبع (غانم، 2010).

فالتقييم الذاتي يؤدي لتحقيق التميز من خلال التوصل إلى نقاط القوة في المؤسسة والعمل على تعزيزها وكذلك تحديد نقاط الضعف ووضع خطط عملية ويعبر عنه "بأنه أسلوب منظم ودوري للمراجعة الشاملة لأنشطة المؤسسة وتساهم في:

- تحديد أولويات التغيير المطلوبة.
- تحديد المشاكل وطرحها للمناقشة وتحديد الإيجابيات وتطويرها.
- تمكين المؤسسة من معرفة عملاتها واحتياجاتهم.
- ضمان مشاركة كل الأطراف.
- تطوير عمليات التخطيط وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم.
- التركيز على النقاط الاستراتيجية للشركة.
- التركيز على العمليات مما يزيد من فاعلية الاداء.
- إيجاد بيئة متعاونة متفاعلة بما يحقق الأهداف
- ضرورة مقارنة الأداء مع المعايير الدولية أو المؤسسات المنافسة.
- المساعدة في نشر ثقافة التغيير والشفافية والمشاركة والإبداع والتطوير .

وعملية التقييم الذاتي لا تنتهي عند مرحلة معينة بل هي عملية مستمرة للشركات التي تريد تحقيق التميز، لكن يختلف الهدف منها بحسب مراحل التميز التي وصلت اليها الشركة، حيث تستخدم في البداية كأداة لفحص مدى صحة وملائمة المؤسسة لخوض رحلة التميز، ثم مع تحقيق التقدم تصبح أحد أدوات التخطيط ومن ثم أداة استراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح الأساليب الإدارية الحديثة الأخرى (سلمي، 2002).

12.2 النموذج الأوروبي لإدارة التميز

تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في 1988، وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في 1992، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية بالاعتماد على فلسفة الجودة، ويعتبر هذا النموذج من أسباب نجاح العديد من المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها أو نوعها، وتقسّم معاييرها إلى مجموعتين الممكنات " القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات" أما النتائج " فقسمت إلى نتائج الموارد البشرية، المتعاملين، المجتمع ونتائج الأداء "حيث تمثل الممكنات النشاطات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها، أما النتائج فهي مستوى الأداء المتحقق باستخدام الممكنات ويشتمل النموذج على تسعة معايير تم تحديد نسبة مئوية لكل منها بحسب الأهمية (النموذج الأوروبي للتميز، 2013).

على الرغم من العديد من المؤسسات تستخدم النموذج الأوروبي كأداة لجوائز الجودة إلا أن فاعلية هذا النموذج تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام لإدارة المؤسسة وما ينعكس عليها من النمو والتطور المتميز وخصوصاً عند اعتماد النموذج كإداة للتقييم الذاتي للشركة.

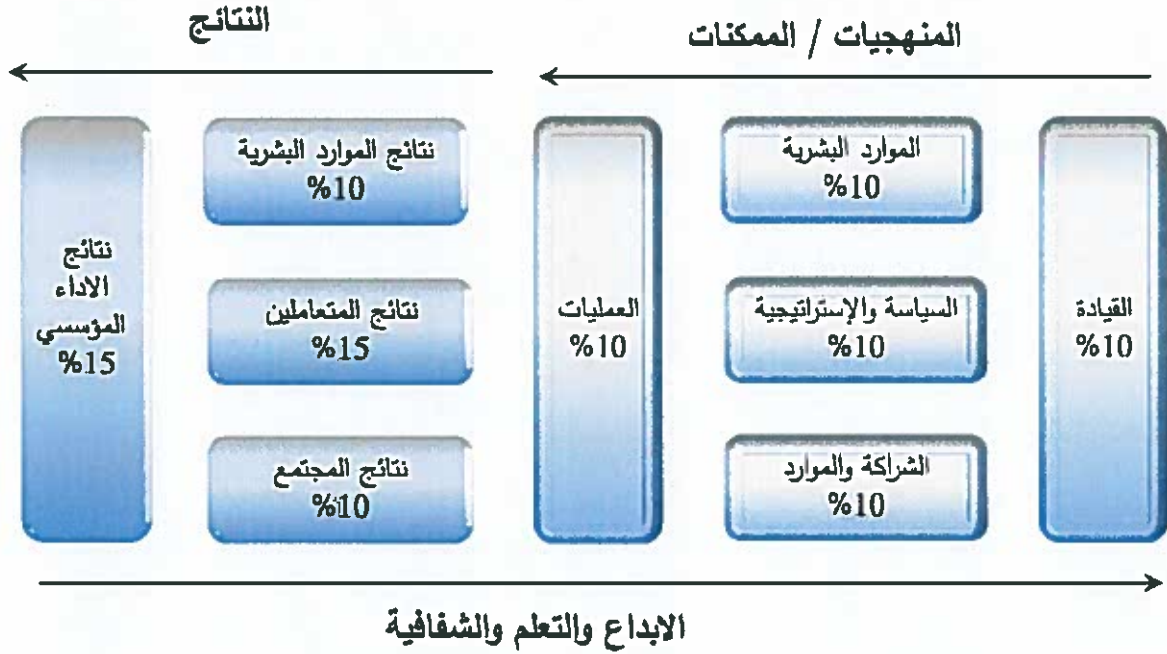
إن النموذج الأوروبي للتميز يساعد المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال تبين موقع المؤسسة الحالي مقارنة مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية وكذلك تبين جوانب الضعف والقصور.

يساعد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسات (باختلاف حجمها ونشاطها) في عملية التقييم الذاتي واستخدام مخرجات العملية التقييم في عمليات التخطيط والتطوير والتحسين التي قد تقوم بها المؤسسات حيث يمكن استخدام النموذج الأوروبي للتميز في:

- أداة للتقييم الذاتي
- أداة لمقارنة المؤسسة مع المؤسسات ذات النشاط المتشابهة.
- يساعد على اكتشاف المناطق التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين.
- قاعدة انطلاق للمؤسسة لعمليات التقييم المستقبلية.

ويقوم النموذج الأوروبي على تسعة معايير للقياس خمسة منها تعبر عن الممكنات فيما يتعلق " القيادة، السياسة والاستراتيجية، الأفراد، الشركاء والعمليات " واربعة تعبر عن النتائج "نتائج الزبائن، الأفراد، المجتمع والاداء "

حيث تمثل الممكنات النشاطات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها، أما النتائج فهي مستوى الأداء المتوقع مع الموارد البشرية والمتعاملين والمجتمع كما هو موضح في الشكل (النموذج الأوروبي للتميز، 2013):



شكل (2): معايير النموذج الأوروبي للتميز

- ومن هنا تم التركيز في النموذج الأوروبي على عدد من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمعايير التسعة:
- 1- التركيز على المتعاملين: ويشمل الفئة المستهدفة، وهو يحكم على تميزها من خلال الخدمات المقدمة له مقارنة مع توقعاته، وما يمكنه الحصول عليه من شركات أخرى.
 - 2- التركيز على النتائج: من خلال التزام المؤسسة بتحقيق النتائج والمنافع لمختلف أصحاب العلاقة.
 - 3- القيادة والثبات والسعي نحو تحقيق الأهداف: فعالية القيادة وثباتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة والثبات في تحقيقها مهما اختلفت الظروف المحيطة.
 - 4- الإدارة بالعمليات والحقائق: حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة وفعالة، إذ تم تشكيل انشطتها من خلال عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهاتها الى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

- 5- تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم: إن أثنى ما تملكه المؤسسة هم الموارد البشرية، فهم رأس المال الحقيقي للشركات التي تسعى إلى التميز من خلال طاقتهم الابداعية وقدراتهم الفكرية، وخبراتهم ومعارفهم يقومون بتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة لذا على المؤسسة استقطاب العاملين، وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.
- 6- استمرارية التعلم والتحسين والابتكار: من خلال استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها، ونتائج العلم والتطورات التقنية في تطوير العمليات وتجديد الخدمات، وتفاذي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتقاء الى مستوى الجودة في تقديم الخدمات.
- 7- بناء الشراكات: من خلال استثمار علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المؤسسة وتحصل على منافع ويقدمون لها الخدمات إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح والمنفعة للطرفين.
- 8- الالتزام نحو المجتمع: احترام قواعد المجتمع ونظمه بالإضافة إلى الالتزام بتقديم مبادرات تكون موجهة للمجتمع بشكل خاص. (النموذج الأوروبي للتميز، 2013).

1.12.2. سلم التميز وفق النموذج الأوروبي:

- يتم تصنيف المؤسسات وفق نموذج التميز الأوروبي الى ثلاث مستويات وهي:
- 1- ملتزمون بالتميز: 200 إلى 399 نقطة.
 - 2- معروفون بالتميز: 400 إلى 599 نقطة.
 - 3- التميز العالمي: 600 إلى 1000 نقطة.
- (غانم، 2010)

2.12.2. التقييم الذاتي في نموذج التميز الأوروبي:

يعتمد النموذج الأوروبي وبالأساس على التقييم الذاتي والتي تحدد معايير التميز وتعتبر أداة أساسية لضمان التحسين لأي شركة ترغب في تحقيق أهداف ذات مستوى عالي ومتميز ويمكنها من التعرف على نقاط القوة والضعف وفرص التحسين والتطوير مما يعزز المنافسة والاستمرارية ويمكن تصنيف طرق التقييم الذاتي إلى:

- اعتماد التقييم الذاتي باستخدام أسلوب الملاحظة "قائمة التفقد" باستخدام التسعة معايير الخاصة بنموذج التميز الأوروبي.

- ورش العمل والتي تستخدم المعايير التسعة بالإضافة إلى "32" معيار فرعي للنموذج الأوروبي.
 - الترشح للجوائز، والتي تستخدم المعايير التسعة الرئيسية بالإضافة إلى المعايير الفرعية.
- يتميز النموذج الأوروبي عن غيره من النماذج التي تم عرضها مسبقاً في اعتماده على التقييم الذاتي للمؤسسة حيث تم تحديد فرص التحسين من قبل المؤسسة وذلك وفق التعليمات التي وضعها النموذج في كيفية إعداد تقرير التقييم الذاتي وتقديمه سواء فازت المؤسسة بالجائزة أم لا فإن التقييم الذاتي له أهمية فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة كما أن إدارة النموذج الأوروبي تعمل على متابعة كافة المراحل من الزيارات والتقارير إضافة إلى التغذية الراجعة (النموذج الأوروبي للتميز، 2013).

3.12.2. معايير نموذج التميز الأوروبي:

أولاً: معايير التمكين "الممكنات" وهي تلك العناصر المساعدة التي تركز على الأعمال المطلوبة من المؤسسة تنفيذها لتحقيق النتائج المطلوبة وهي خمسة عناصر كالآتي:

•المعيار الأول: القيادة "100 نقطة

ويهتم هذا المعيار بدور ومهارات وأداء القادة في المؤسسة فيما يتعلق بتحديد الرؤيا والرسالة والتوجهات العامة وكيفية تحقيقها وتبرز الأهمية من خلال دور ومهارات مشاركة جميع المديرين والمشرفين في عملية التقييم ويتضمن هذا المعيار عدد من المعايير الفرعية كما هي موضحة في ملحق رقم (1.2).

•المعيار الثاني: السياسة والاستراتيجية "100 نقطة

يعتمد المعيار على تطوير استراتيجيات مدعومة بسياسات "خطط، برامج، أهداف وإجراءات عمل واضحة متطورة " تهدف إلى تحقيق الرسالة والرؤيا الخاصة بالمؤسسة كما هي موضحة في ملحق رقم (2.2).

•المعيار الثالث: الموارد البشرية "100 نقطة

ويشمل هذا المعيار على قدرة إدارة المورد على التخطيط، التطوير وتوظيف قدرات المورد البشري وضمان تحقيق العدل والمساواة بين جميع العاملين من خلال الاهتمام بهم والتواصل معهم وتحفيزهم بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بالشكل الأمثل كما هي موضحة في ملحق رقم (3.2).

•المعيار الرابع: الشراكة والموارد: "100 نقطة

ويشمل على كيفية تخطيط المؤسسة لأدائها الخارجي مع الشركاء وإدارة المواد الخام التي تحقق الاهداف وتعزز العمليات داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف بأفضل أداء كما هي موضحة في ملحق رقم(4.2).

•المعيار الخامس: العمليات: "100 نقطة

يهتم هذا المعيار بتصميم وتحسين العمليات فيما يخص إجراءات العمل التي تحقق الأهداف وتقديم أفضل الخدمات بما يحقق التميز للمؤسسة من خلال القيمة المضافة التي تقدمها كما هي موضحة في ملحق رقم (5.2).

ثانيا: النتائج وهي تركز على ما حققته المؤسسة وعلاقة ذلك بالعاملين، الفئة المستهدفة والمجتمع وتقسّم الى أربعة عناصر وهي:

•المعيار السادس: نتائج العملاء "150 نقطة

يقيس المعيار درجة رضى العملاء وتحقيق لشركة لأهدافها وجود منتجاتها وخدماتها كما هي موضحة في ملحق رقم (6.2).

•المعيار السابع: نتائج المورد البشري: "100 نقطة

ويعتمد هذا المعيار على درجة رضى المورد البشري ودوره في تحقيق الأهداف المطلوبة كما هي موضحة في ملحق رقم (7.2).

•المعيار الثامن: نتائج المجتمع:"100 نقطة

يقيس هذا المعيار درجة تحقيق النتائج المتعلقة بالمجتمع المحلي، الإقليمي أو العالمي كما هي موضحة في ملحق رقم (8.2).

•المعيار التاسع: نتائج الاداء الرئيسية "150 نقطة

ويتحقق بهذا المعيار درجة تحقيق الأهداف مقارنة مع الخطط والسياسات والاستراتيجيات كما هي موضحة في ملحق رقم (9.2) (النموذج الأوروبي للتميز،2013).

13.2 أدوات التقييم

كما تم ذكره سابقا فان هنالك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها كأدوات للتقييم من التقييم الذاتي وتقييم من طرف ثالث، المعايير النموذجية والقواعد المطبقة في جوائز التميز. ولكن يوجد لنموذج التميز الأوروبي معياريين للتقييم من خلال بطاقات "بانثاينرز" "المسار" أو مصفوفة التسجيل "رادار".

1.13.2 بطاقات "بانثاينرز" "المسار":

تهدف هذه الطريقة إلى التعرف إلى فرص التحسين والتطوير عبر التقييم الذاتي للشركات وتضم البطاقات مجموعة من الأسئلة التي تم تصميمها للإجابة عليها واستخدامها كأداة للتقييم الذاتي حيث أنها دليل إرشادي لمدى اقتراب المؤسسة من تحقيق المعايير التسعة التي تم ذكرها سابقا

1.13.2 مصفوفة التسجيل "رادار":

يعتمد النموذج الأوروبي لإدارة التميز على ما يسمى "RADAR" ويقسم إلى:

- النتائج Results.
 - المنهجية Approach.
 - التطبيق Deployment.
 - التقييم Assessment.
 - المراجعة Review
- حيث أن المؤسسة تحتاج إلى:
- تحديد الهدف من استراتيجياتها وسياساتها والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها في كافة جوانب عملها وادائها.
 - تطوير رؤية عامة ومستقبلية فيما يخص نتائج الأعمال والوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف.
 - تعميم، تسجيل وتوثيق كافة العمليات والاجراءات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وتطبيقها.
 - مراجعة مستمرة لكافة المستويات ومتابعة مستمرة للأداء واعتماد نظام تقييم مستمر لتصويب الاخطاء والتحسين.

1- النتائج Results

وتحدد النتائج من خلال:

- النتائج المتعلقة بأداء المؤسسة "المالي، التشغيلي، وأراء المستفيدين".
 - تطوير وتخطيط النتائج الحالية والمستقبلية.
 - تنظيم الادوار لضمان حسن التنفيذ.
 - مراقبة وتحليل الانشطة والانظمة المستخدمة لأداء الأعمال.
 - تحديد الأولويات والتخطيط للتنفيذ بحسب الاحتياجات.
- ويتم تحديد النتائج من خلال " النمطية، تحقيق الأهداف، المقارنة، العلاقات السببية، المجال"

2- المنهجية Approach:

وهي الاسلوب المعتمد والمحدد للإجراءات التشغيلية وتضمن الانسجام والتوافق بين العمليات والخدمات المقدمة وتقسم إلى:

- المنطقية: وهي درجة منطقية المنهجية المتبعة وانسجامها مع أفضل الممارسات العالمية من خلال المنهجية المتبعة بأسلوب واضح محدد ومقنع.
- للمنهجية إجراءات عمل واليات محددة واضحة وموثقة.
- المنهجية تركز على تلبية احتياج المتعاملين والجهات المعنية.
- الترابط والتكامل: هو مدى دعم المنهجية وتوافقها مع سياسات واستراتيجيات المؤسسة ومدى ترابطه أو تكاملها مع المنهجيات الأخرى.

عناصر ومؤشرات المنهجية:

- تعتمد المنهجية على أساس موثق للقيام بالأعمال.
- ضمان الاستمرارية في العمل والأداء ولا تعتمد على الاشخاص.
- دعم السياسات والاستراتيجيات.
- نظام شمولي منطقي ومرن ويركز على احتياجات جميع الأطراف.
- نظام قابل للقياس والمتابعة أضافة إلى قبوله التحديث المستمر.

وتعتبر المنهجية نظام إداري وإجراءات عمل واضحة موثقة ومعتمدة من الجهات ذات العلاقة وتلبي احتياجات جميع الأطراف وتتعدد اشكال المنهجية في نظام عمل أو تعليمات موثقة ومعتمدة من إدارة المؤسسة أو قرارات إدارية معززة بإجراءات محددة تلبي الاحتياجات.

3- التطبيق Deployment:

ويقسم إلى:

التنفيذ: يقيس مدى التطبيق الفعلي للمنهجية بشكل شمولي من قبل كافة المستويات في الشركة.
النظامية: من خلال مدى توثيق المنهجيات بطريقة منسقة ومنظمة ومخطط لها بالشكل السليم بما يضمن فاعليتها.

4- التقييم Assessment والمراجعة Review:

وتقسم إلى:

القياس: مدى فاعلية المنهجيات في تحقيق الأهداف ويتم تقييم فاعلية الاداء بأساليب معتمدة ودورية.
التعلم: وتقيس درجة استخدام نشاطات التعلم المستمر " المقارنة البيئية، التقييم الذاتي، اجتماعات المراجعة... " للتعرف على فرص التحسين والملائمة.
التحسين: وتشمل على عملية تحليل وقياس البيانات من النشاطات والعمليات المختلفة واستخدامها في عملية التحسين والتطوير.

(النموذج الأوروبي للتميز، 2013).

يتم استخدام طريقة الرادار في التقييم الذاتي للمؤسسات وذلك لأننا ما لا نستطيع وصفه لا نستطيع قياسه وإدارته وبذلك لا نستطيع تحسينه أو تطويره ويمكن تقسيم الرادار إلى:

- المنهجية وتشمل على مدى الترابط والتكامل إضافة إلى المنطقية.
- التطبيق وتحوي النظامية والتنفيذ.
- المراجعة والتقييم وتشمل على القياس التعليم والتحسين. (غانم، 2010).

14.2 دراسات ومنشورات سابقة

في دراسة قام بها أبريش (2004) بعنوان " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " في الجزائر حيث هدفت الدراسة إلى التعرف الى ابعاد وخصائص جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف وإبراز أهمية هذه الخدمات في زيادة القدرة التنافسية للبنوك كما سعت الدراسة إلى تبيان أهمية إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات المصرفية وصولاً إلى تقديم خدمات عالية الجودة وتلبي احتياج العملاء.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته حيث خلص إلى ان استراتيجيات المنافسة من خفض التكلفة والتميز بالخدمة أمر مهم وتعد استراتيجية الجودة من أهم مداخل استراتيجيات المنافسة في البنوك وخصوصاً في ظل المتغيرات الاقتصادية وقد اعتبر الباحث ان جودة الخدمة هي العنصر الاساس في ثقة العملاء. وأشار ايضاً الى ان تطبيق معايير الجودة في قطاع الصناعة أكبر وأكثر شمولية من تطبيقها في مجال قطاع الخدمات الا ان هذا القطاع يبذل أقصى جهوده للوصول الى تحقيق معايير الجودة.

في دراسة قام بها سكارنة (2007) بعنوان "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة على شركات الاتصالات الاردنية) حيث هدفت الدراسة الي بيان دور استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصال بالأردن وهدفت الدراسة الى التعرف الى استراتيجيات الريادة والجوائز الخاصة بها اضافة الى تعريف الريادة وأثرها على العاملين والشركة. وتم التطرق الى دور استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية بين شركات القطاع الخاص وخصوصاً شركات الاتصالات في الاردن.

تم اعتماد منهج الدراسة الميدانية والاستبانات الخاصة بجمع البيانات اضافة الى المقابلات. وقد قدم الباحث عرض لاهم النتائج والتي تمثلت بوجود ارتباط قوي بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة و تحقيق الميزة التنافسية للشركات الاتصالات وبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية وكان من اهم التوصيات ضرورة تبني شركات الاتصالات لنماذج معايير الجودة والريادة وذلك من خلال اخذ المبادرة في الابتكار ،الإبداع والتميز واخذ المخاطر المترتبة علي تغير الاستراتيجيات لما لها فائدة في تحسين الاعمال ، تطرق الباحث الى ضرورة اشراك كافة العاملين في هذا القطاع بدورات تدريبية تعزز من افكارهم وتطور ادائهم اضافة الى الاستفادة من الامكانيات والتقدم العلمي وربطها بالموارد البشري مما يعزز من تحقيق أهداف المؤسسة ويعزز من

حصتها السوقية واختتم الباحث نتائجه بان هنالك علاقة وطيدة ما بين الابداع والابتكار الذي تعززه نماذج التميز مع زيادة الانتاجية وتحسين العمليات والاداء .

في دراسة قامت بها جعبري (2009) بعنوان " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية" حيث هدفت الدراسة الى تحديد واقع عناصر التميز في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في ضوء نتائج الاعمال المقترحة لإدارة التميز وتطرقت الى اهمية عملية التقييم الذاتي في تحسين أداء الجامعات في ظل ادارة التميز وهدفت الدراسة الى التركيز على الالهية النسبية لإدارة التميز ونتائج الاعمال للجامعات من وجهة نظر الباحثين وكذلك التعرف على ادارة التميز بعناصرها المختلفة. وقد استخدمت الدراسة اسلوب المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات "الاستبانة والمقابلات". وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات وتمثلت في اهمية تبني مؤسسات التعليم العالي في فلسطين لإدارة التميز من خلال المؤتمرات وورش العمل وكذلك اعتماد دليل واضح ومتفق عليه لأغراض التميز مما يسهل على المؤسسات التعليمية تحقيق التميز وإشارة الى اهمية تشكيل فرق عمل مدربة لإدارة عمليات التميز في المؤسسات التعليمية الفلسطينية وأوصت الباحثة بضرورة منح جوائز مادية ومعنوية بحسب معايير الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية.

في دراسة قام بها ناصر الدين (2009) بعنوان " اسهام نظام ادارة الجودة ISO9001 في الوصول الى نموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر المؤسسات الفلسطينية على نظام ISO9001": حيث هدفت الدراسة الى التعرف الى مدى اسهام نظام ادارة الجودة في الوصول الى نظام التميز الأوروبي من وجهة المدراء العاملين ومدراء الجودة في المؤسسات الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة اضافة الى دراسة القرارات التي اثرت على المؤسسات الفلسطينية بالإضافة الى المنافع التي ستحصل عليها هذه المؤسسات من خلال الانتقال الى تطبيق معايير التميز الأوروبي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة والاستبانة وتوزيعها على الاطراف ذات العلاقة. وقد توصلت الدراسة الى ان تطبيق معايير ادارة الجودة بالنهاية سيوصل هذه المؤسسات الى تطبيق معايير التميز الأوروبي حيث ان كلا النموذجين مكملين لبعضهما البعض ابتداءً من ISO 9001 وصولاً الى EFQM.

في دراسة قام بها محسن (2010) بعنوان " ادارة الجودة الشاملة: انموذج في الإدارة الجامعية " العراق: حيث هدفت الدراسة الى التعرف الى مفهوم ادارة الجودة والنماذج التي ظهرت في هذا المجال واهمية تطبيق هذه النماذج على الجامعات والعاملين بها الامر الذي يساعد على تطور الاداء الاداري والتربوي من خلال حل الاشكاليات التي قد تواجه الجامعات وكذلك اعتماد اليات واضحة ومتميزة في مجال البحوث العلمية وزيادة فاعلية الوحدات والتشكيلات الادارية.

وقد توصلت الدراسة من خلال استخدام المنهج الوصفي الى عدد من التوصيات والنتائج التي تمثلت بضرورة ان ادارة الجودة الشاملة هي عملية متكاملة ولا يمكن تطبيقها دون تكامل كافة الادوار والنماذج، اضافة الى ان استخدام اسلوب الجودة يعد من الاساليب الحديثة المطبقة في الجامعات وما زالت بحاجة لعمل وتحسين حتى ترتقي بمستوى الجودة المطلوب اضافة الى ضرورة وضوح رسالة الجامعات وأهدافها اضافة الى التخطيط السليم والمستمر والمتواصل الذي يعتبر من اهم مقومات نجاح ادارة الجودة في الجامعات.

في دراسة قام بها عبد العال (2010) بعنوان "ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات" في بريطانيا حيث هدفت الدراسة الى التعرف الى علم ادارة الجودة (مكوناته، تطبيقاته وتطور مفاهيمه) اضافة الى التطرق لتطبيقات الجودة ودورها في مؤسسات القطاع العام والخاص اضافة الى مدى تبني هذه الشركات للمفاهيم الحديثة، والتعرف على الواقع الاداري لبعض الشركات والاسباب التي تعيق تحقيق انجاز ادارة الجودة الشاملة ومدى تأثير ادارة الجودة على رفع كفاءة ونتاجية الأفراد والشركات سواء في القطاع العام أو الخاص.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واجراء المقابلات والدراسات الميدانية. وقدمت الدراسة عددا من التوصيات والتي تمثلت في ضرورة تخصيص الشركات جزء من مواردها لتطوير قطاع الجودة والتميز لتحقيق التطور والتقدم كما نوه الى ضرورة ايمان هذه الشركات بإدارة الجودة لما له من اثر كبير على تحقيق الميزة التنافسية وكذلك الى ضرورة احداث ادارة خاصة بالجودة وتقوم بالتنسيق ما بين الادارات الاخرى وذلك لتوحيد الأهداف وقد شدد الباحث على ضرورة تغير ثقافة الشركات لتقبل ادارة الجودة والتميز و اشار الباحث الى ان ادارة الجودة ليست حكرا على القطاع الصناعي فقط بل على جميع القطاعات ويتمكن الشركات من تطبيق ادارة الجودة بالاستعانة بالشركات الخارجية المتخصصة للتدريب والتأهيل لأحداث التغير والتحسين.

في دراسة قام بها صران (2013) بعنوان "عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات" جامعه دمشق هدفت الدراسة الى دراسة عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات وقسمت هذه العوامل الى أربعة عوامل وهي "عامل الوقت، الشكل، المحتوى والعامل الفني وأجريت هذه الدراسة على شركة سيرياتل. وقد اعتمدت الدراسة على الاسلوب الوصفي والاستبانة وتحليل النتائج باستخدام طريقة التحليل العاملي.

وركزت نتائج الدراسة على اهتمام الشركة بدراسة عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات وكذلك اهتمامها ببرنامج امن المعلومات واثبات صحة دراسة عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات. وكانت من اهم توصيات الدراسة الاهتمام بدراسة العوامل المقترحة لعوامل الجودة في نظم المعلومات وكذلك استخدام وسائط ووسائل دقيقة في جمع البيانات وتحليلها وتدريب القائمين على جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها، استخدام نظم دقيقة للمراجعة واكتشاف الأخطاء والعيوب اثناء القيام بالأعمال.

في دراسة قام بها سهمود (2013) بعنوان " واقع ادارة التميز في جامعه الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM " وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM من خلال المحاور التسعة للنموذج من الممكنات والنتائج.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وصولا الى نتائج الدراسة والتوصيات والتي كانت على النحو التالي: أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الايجابية المقدمة من قبلهم وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشكلاتهم.

واوصت الدراسة ايضا بضرورة زيادة توعية العاملين في جامعة الأقصى بأنظمة الجامعة واهمها النظام الأساسي وذلك من خلال توزيعها وتوضيحها للعاملين داخل الجامعة. ويفضل أن يتم التركيز على زيادة تشجيع العاملين في جامعة الأقصى على المشاركة في الخطط التطويرية بما يعزز تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجيتها.

في دراسة قام بها حسن (2014) بعنوان " دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين شركة كورك للاتصالات في محافظة أربيل " العراق" وهدفت الدراسة لتطوير التفكير الريادي والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في إقليم كردستان، وقد تم وضع نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال التطبيق على شركة كورك للاتصالات في أبريل باستخدام الاستبانة.

وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج اهتمام شركة كورك للاتصالات بالتفكير الريادي والذي بدوره يحقق الميزة التنافسية، وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر التفكير الريادي (المخاطرة، المبادرة، الإبداع، التفرد) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة كورك للاتصالات، هنالك علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في التفكير الريادي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات

وقد اوصى الباحث أن تبادر شركات الاتصالات إلى الاستفادة من تطبيق النموذج المقترح لما له من فائدة في تحسين الأعمال لديها، اجراء بحث على علاقة الابداع المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وكذلك اوصى الباحث تطبيق الدراسة على قطاعات اقتصادية اخرى كالبنوك والتأمين والصناعة والخدمات والتعليم والزراعة.

في دراسة قام بها جابر (2015) بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره". وهدف الباحث في دراسته الى التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي وسبل تطويره واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته بالإضافة الى اعتماد عدد من التوصيات التي تعنى باعتماد الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين والتشجيع والمكافأة لكل الموظفين على اختلاف مسمياتهم ووظائفهم واعتماد التميز كمرجع للتقييم. وقد توصل الباحث الى عدد من النتائج والتوصيات التي تمثلت في ضرورة اعتماد الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين والتشجيع والمكافأة للإنجازات المميزة على مستوى المؤسسة.

في دراسة قام بها ايناكي (2012) بعنوان "دراسة ميدانية للعلاقة بين معايير نموذج التميز الأوروبي" والتي اهتمت بدراسة النموذج على الشركات الإسبانية حيث كان الهدف من الدراسة التعرف على مدى ترابط معايير النموذج الأوروبي حين استخدامه في الشركات من خلال نموذج التقييم الذاتي ومحاور التقاء هذه المعايير لتشمل كافة جوانب عمل الشركة وتم استخدام أسلوب الدراسة الميدانية من خلال دراسة تطبيق معايير النموذج في عدد من الشركات الإسبانية

وكان من نتائج الدراسة ان هنالك ترابط قوي بين معايير النموذج وهنالك ترابط بين الممكنات والنتائج حيث انها تعكس أداء الشركة واوصت الدراسة بضرورة ان تكون الشركات واضحة في وضع استراتيجياتها وربطها بالقيادة والعمليات لما لها من أثر كبير في توضيح توجهات الشركة وكذلك اوصى الباحث بضرورة الربط بين نتائج المورد البشري ونتائج المجتمع حيث انهما يشكلان دلالة على مدى الرضا التي تحققة الشركة في اعماله ومؤشر على استمراريته.

في دراسة قام بها S. ten Have & C.T.B. Ahaus،H.J. Doeleman (2013) بعنوان "الأدلة التجريبية لتطبيق معايير النموذج الأوروبي دراسة ادبيه " حيث هدفت الدراسة الى البحث في 24 دراسة من الفترة من 2002 ولغاية 2012 والتي تم عملها عن النموذج الأوروبي ومعايير ومقارنات مع النماذج الأخرى

وتم استخدام الأسلوب المقارن في عمل الدراسة حيث تم مقارنة عدد من الدراسات السابقة. وقد وجد الباحث في نتائج دراسته على اختلاف المعايير المطبقة باختلاف طبيعة عمل الشركات التي طبقت النموذج وكذلك اختلاف النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة وكذلك الى ترابط العناصر بالنموذج مع بعضها بحيث يصعب الفصل فيما بينها. وقد أوصى الباحث بضرورة عمل دراسات متعمقة أكثر حول النموذج الأوروبي ومعايير المختلفة وكذلك أوصى الباحث بضرورة عمل مقارنة لتطبيق معايير النموذج الأوروبي لشركات بنفس مجال العمل مما يسهل المقارنة فيما بينهما.

15.2 التعليق على الدراسات السابقة

- تنوعت الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان، فمنها محلي في فلسطين ومنها ما تم في الخارج وكذلك تنوع عمل المؤسسات التي تم عمل الدراسات عنها من قطاع الاتصالات ومؤسسات تعليمية.
- اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات في اعتماد نظام تميز وجودة محدد.
- اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد أفضل الاستراتيجيات الادارية التي يمكن اتباعها في سبيل تحقيق التميز.
- تشابهت الدراسات في ضرورة اعتماد انظمة تميز وجودة تساهم في تحقيق أهداف الشركات، وكذلك لما لها من اهمية في تعزيز روح العمل وازالة العقبات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات.
- تنوعت الدراسات السابقة في استخدام منهجية البحث بحسب طبيعة الدراسة والهدف منها.
- اغلب الدراسات اعتمدت في قياس نموذج التميز الأوروبي على المعايير المحددة الموضوعة من قبل النموذج بأوزانه ومقاييسه، مع تعديل بعض الدراسات للأوزان الموضوعة من قبل النموذج لتلائم الاحتياج وطبيعة الدراسة وفي الدراسة الحالية، تم اختيار النموذج الأوروبي لحدثه وشموله على العديد من العناصر التي تغطي طبيعة عمل الشركة اضافة الى التطور والتحسين في اداء العديد من شركات الاتصالات العالمية التي طبقت معايير النموذج الأوروبي.
- اتفقت الدراسات بعدم وجود نموذج محدد ومعتمد يمكن للشركات ان تقيس اعمالها عليه وكل شركة لها الاختيار بين النماذج بما يتلائم مع الظروف والثقافة السائدة وكان للنموذج الأوروبي الاولوية في هذه الدراسات، حيث انه وضع عناوين رئيسية لقياس اداء المؤسسات وتم وضع نقاط فرعية مما اعطى النموذج شمولية لكافة اعمال الشركة سواء الداخلي أو الخارجي مرورا بالعاملين والشركاء انتهاء بتقييم النتائج.

ويمكن تلخيص أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يأتي:

• من حيث بيئة الدراسة:

أجريت الدراسات السابقة خلال فترات زمنية مختلفة، ولقطاعات مختلفة، بينما تم إجراء هذه الدراسة على شركة الوطنية موبايل خلال الفترة من (2013-2014) في فلسطين.

❖ الحدود الزمنية للبحث:

تم البدء بإجراء الدراسة من بداية كانون الأول (2014)، واستغرقت لتحقيق أهدافها وإنجازها حتى نهاية شهر آذار عام (2016). وكذلك بهدف إعطاء نظرة واسعة لموضوع الدراسة.

❖ من حيث أهداف الدراسة:

تتوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، ولكن أهدافها انحصرت بمتغيرات غير محددة بالشكل الذي تهدف إليه هذه الدراسة، حيث تسليط الضوء عناصر نموذج التميز الأوروبي بعناصره التسعة المتمثلة بالممكنات والنتائج كما هي دون تعديل، بالإضافة الى المحفزات والمعوقات في تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو درجة تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي "EFQM" في شركة الوطنية موبایل فقد تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمعها كما يعطي وصفا مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها وكذلك الاجراءات المتبعة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة وأداتها

لطبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال دراسة العوامل التي تؤثر على اداء الشركة كما هي بالواقع ووصفها وصفا دقيقا من خلال "دراسة الحالة" في جمع البيانات ضمن الدراسة والخروج بنتائج واضحة لها علاقة مباشرة بالمؤسسة حيث يمكن التطرق الى دراسة الحالة حيث انها تركز على موضوع واحد مما يقلل من الوقت الضائع و تشتيت الجهد في دراسة عدة مواضيع بنفس الوقت فمنهج دراسة الحالة، يقوم على البحث المتعمق في موضوع معين بهدف الكشف عن العلاقات السببية بين العوامل المعزولة بصورة أكثر وضوحاً من مجرد التحليل الكمي(علام، 2006)

ودراسة الحالة تزود الباحثين ببيانات وصفية - غير كمية - قابلة للتحليل والتفسير ويعتبر تطبيق التحليل الذي يتم التوصيل إليه من الحالات الدراسية أمراً سهلاً نسبياً وعليه فان دراسة الحالة التي تتم بصورة صحيحة تتطلب عادة فترة طويلة من الزمن وبدلاً من القيام بمقابلة واحدة ربما يتطلب الأمر سلسلة

طويلة من المقابلات للحصول على شكل وكمية المعلومات المطلوبة والعثور على العوامل والأساليب ذات الدلالة والأهمية نظرا لأن دراسة الحالة قد تتطلب وصف تطور الشخص ليس في وقت محدد بل على مدى طويل من الزمن فإن الذاكرة أو الوثائق لا تزودنا بمعلومات كاملة بصفة مباشرة، فيجب على الباحث أن يتحلى بالصبر (علام، 2006).

ومن هنا ستساهم "دراسة الحالة" في الدراسة الحالية من خلال التركيز على واقع تطبيق معايير النموذج الأوروبي على شركة الوطنية موبايل وتشكل نقطة البداية في اختبار معايير النموذج على الوطنية مما يساهم في التعرف على وضع الشركة وفهمها بشكل متعمق متكامل يوضح المعوقات الفرص والتهديدات. كما تم استخدام هذا الأسلوب للتعرف الى مدى تطبيق عناصر النموذج داخل الشركة والتي تساهم في الاجابة على أسئلة الدراسة وكذلك في توفير معلومات تفصيلية وشاملة تتعلق بأداء الشركة والمساهمة في الوصول الى نتائج دقيقة حول وضع الوطنية موبايل بالمقارنة مع معايير النموذج الأوروبي. وكذلك سيتم الاعتماد على الاسلوب الكمي لإعطاء وصف رقمي يوضح درجة الالتزام بتطبيق معايير النموذج الأوروبي من خلال أداة القياس وهي "قائمة التفتد" وفقا للمعايير المحددة في النموذج الأوروبي حيث وباستخدام نموذج قائمة التفتد المعد خصيصا من النموذج الاوروبي للتقييم الذاتي للأداء حيث سيتم اجابه الأسئلة من الأطراف ذات العلاقة وسيقوم البرنامج بتحويلها الى ارقام تعكس النتائج كما يلي: (مشوخي 2002)

• القسم الأول: القيادة "100 نقطة"

ويهتم هذا المعيار بدور ومهارات واداء القادة في الشركة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات العامة وكيفية تحقيقها وتبرز الاهمية من خلال دور ومهارات مشاركة جميع المديرين والمشرفين في عملية التقييم ويتضمن هذا المعيار عدد من المعايير الفرعية.

• القسم الثاني: السياسة والاستراتيجية "100 نقطة"

يعتمد المعيار على تطوير استراتيجيات مدعمة بسياسات "خطط، برامج، أهداف واجراءات عمل واضحة متطورة" تهدف الى تحقيق الرسالة والرؤيا الخاصة بالشركة.

• القسم الثالث: الموارد البشرية "100 نقطة"

ويشمل هذا المعيار على قدرة ادارة المورد على التخطيط، التطوير وتوظيف قدرات المورد البشري وضمان تحقيق العدل والمساواة بين جميع العاملين من خلال الاهتمام بهم والتواصل معهم وتحفيزهم بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بالشكل الامثل.

- القسم الرابع: الشراكة والموارد: "100 نقطة"
ويشمل على كيفية تخطيط الشركة لأدائها الخارجي مع الشركاء وإدارة المواد الخام التي تحقق استراتيجياتها وتعزز العمليات داخل الشركة بما يضمن تحقيق الأهداف بأفضل أداء.
- القسم الخامس: العمليات: "100 نقطة"
يهتم هذا المعيار بتصميم وتحسين العمليات فيما يخص اجراءات العمل التي تحقق الأهداف وتقديم أفضل الخدمات بما يحقق التميز للمؤسسة من خلال القيمة المضافة التي تقدمها.
- القسم السادس: نتائج العملاء "150 نقطة "
يقيس المعيار درجة رضى العملاء وتحقيق لشركة لأهدافها وجودة منتجاتها وخدماتها.
- القسم السابع: نتائج المورد البشري: "100 "
ويعتمد هذا المعيار على درجة رضى المورد البشري ودوره في تحقيقه للأهداف المطلوبة
- القسم الثامن: نتائج المجتمع:"100 نقطة "
يقيس هذا المعيار درجة تحقيق النتائج المتعلقة بالمجتمع المحلي، الاقليمي أو العالمي.
- القسم التاسع: نتائج الاداء الرئيسية "150 نقطة"
ويتحقق بهذا المعيار درجة تحقيق الأهداف مقارنة مع الخطط والسياسات والاستراتيجيات.

3.3 مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا نظرا لاعتماد النموذج الأوروبي في عملية التقييم الذاتي على الإدارة العليا وعلى مدراء الدوائر الرئيسية ولجان التقييم لما يتمتعون به من خبرة ومعرفة بمقومات وإمكانيات الشركة بالإضافة إلى أنهم على دراية بمستوى نتائج الأعمال التي حققتها الشركة خلال الفترة السابقة، حيث أن هؤلاء الأشخاص لديهم المعلومات الشاملة عن موارد لشركة وإمكانياتها ونتائج أعمالها وبالتالي يمكنهم الإجابة على الفقرات المطروحة في قائمة التفقد حيث ان هنالك لجان خاصة في الوطنية تمثل كافة الدوائر في الشركة حيث تم اعتمادها في الإجابة عن الأسئلة من خلال الاتفاق على اجابة بين جميع الاطراف لكل سؤال كما هو موضح في الهيكل التنظيمي وفق توزيع العمل في الجدول المرفق:

جدول 1.3 مجتمع الدراسة

المعيار	اصحاب العلاقة	اصحاب العلاقة
القيادة	ادارة الموارد البشرية	
السياسة والاستراتيجية	ادارة التطوير	ادارة الخدمات التجارية (تسويق ومبيعات)
الموارد البشرية	ادارة الموارد البشرية	
الشراكة والموارد	الادارة المالية	ادارة التطوير، ادارة الموارد البشرية
العمليات	الادارة المالية، الخدمات التجارية (تسويق ومبيعات)	ادارة التطوير
نتائج العملاء	الادارة المالية والخدمات التجارية (تسويق ومبيعات)	ادارة خدمات الجمهور
نتائج المورد البشري	ادارة الموارد البشرية	
نتائج المجتمع	ادارة الخدمات التجارية (تسويق ومبيعات)	ادارة خدمات الجمهور، الادارة المالية
نتائج الاداء الرئيسية	الادارة المالية، الخدمات التجارية (تسويق ومبيعات)	ادارة خدمات الجمهور

4.3 حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: هذه الدراسة غطت بالبحث والتحليل واقع تطبيق معايير التميز الأوروبي EFQM * في الوطنية موبايل خلال الفترة (2013-2014)
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الإدارة العامة لشركة الوطنية موبايل.

5.3 أداة الدراسة

تم تحليل النتائج بالاعتماد على اليه الرادار حيث تم برمجة قوائم التفقد الخاصة بتطبيق معايير التميز الأوروبي باستخدام برنامج معالجة الجداول "الاكسل" والمعتمد من قبل المؤسسة الأوروبية لادارة الجودة الشاملة حيث صمم الجدول ليتم تعبئتها بشكل خاص لعملية التقييم الذاتي للشركات التي ترغب في

تطبيق النموذج الأوروبي للتميز. مما يعطي للشركات فرصة الاجابة عن الأسئلة المعتمدة في النموذج الالكتروني ويقوم بشكل تلقائي بإعطاء الأوزان "كما تم توضيحه في المعايير التسعة للنموذج" ومن خلال الرادار يتم تجميع هذه الأوزان واعطاء نتيجة تقاس من 1000 لمستوى تطبيق معايير النموذج في الشركة ومن هنا يعبر عن الثبات والصدق في تحليل الإجابات باعتماد برنامج الاكسل الذي اعد خصيصا لتقوم المؤسسات بتقييم ذاتي لأدائها وعليه يمكن اعتماد ثبات وصدق الأداة في النتائج وهي احدى ميزات النموذج الأوروبي الذي يمكن الشركة من الإجابة علي أسئلة النموذج والحصول على النتائج الخاصة بها من خلال التقييم الذاتي قبل تقديم النتائج الى النموذج الأوروبي للتميز والحصول على الاستشارة اللازمة بخصوص نقاط الضعف والحصول على التقييم من النموذج الأوروبي للتميز وتسجيل النتائج بشكل معتمد.

حيث يشكل الشكل رقم (3) المعالجة الالكترونية للجزء الخاص بالممكنات والشكل رقم (4) لجزء النتائج كالاتي:

للتعرف أكثر على طريقة التحليل المتبعة يرجى مشاهدة الاشكال المتعلقة بالممكنات والنتائج:

النتيجة	التقييم والمراجعة	التطبيق	المنهجية
	قياس: مدى التطبيق التعلم: التعلم المستمر التحسين: تحليل وقياس البيانات من خلال الأنشطة والعمليات	من خلال إجابة السؤال هل يتم التنفيذ من خلال السؤال هل الإجابة تتوافق مع الفطري ومدى النظامية والتكرار بنفس تطلعات الأطراف ذات العلاقة وتتماشى مع الطريقة الإستراتيجية العامة	القيادة
33%	Evidence	Evidence	Q1: القادة يرفعون ويحددون ويحددون ويحددون عالية نصيب نظام إدارة المؤسسة من خلال استخدام مجموعة من النتائج المتوقعة لمراجعة الأداء بما يمكن المؤسسة من تحديد الأولويات القصوى والخطوة بوضع تعليمات النتائج وتطوير العمل
40%	Some Evidence	Some Evidence	Q2: القادة يتعاملون مع أصحاب العلاقة الخارجيين من خلال إيجاد المنهجيات لإشراك الشركاء والمجتمع في تطوير الأفكار والابتداع وكذلك تحديد الشراكات والاستراتيجيات لتشغيلية بناء على احتياجات المؤسسة باحتراف تفاعل القوة والضغط
47%	Evidence	Evidence	Q3: القادة يضمنون مرونة المؤسسة وإدراجها للتعامل مع التغيير من خلال إشراك كافة أصحاب العلاقة وتسمي وراء التزامهم في المساهمة بنجاح المؤسسة ولها تحولات ضرورية لضمان هذا النجاح.
60%	Some Evidence	Limited Evidence	Q4: القادة يطورون رؤية ورسالة وأهم المؤسسة والمخاطبات العمل ويصنعون ثقافة حسنة من خلال الالتزام بأهم المؤسسة وتقديم الاحترام والمسؤولية الاجتماعية والسلوك الاخلاقي على كافة المستويات.
60%	Evidence	Evidence	Q5: القادة يضمنون مرونة المؤسسة وإدراجها للتعامل مع التغيير من خلال القدرة على تفاعل القرارات السليمة في الوقت المناسب باعتماد على المعلومات المتوفرة والمخبرات السليمة مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة على قراراتهم.
60%	Some Evidence	Some Evidence	Q6: القادة يوزعون ثقافة التنوع لدى موظفي المؤسسة من خلال دعم الموظفين على جميع مستويات المؤسسة لتطبيق خططهم وأهدافهم وتلقي جهودهم في الوقت والشكل المناسب.
60%	Evidence	Evidence	Q7: القادة يطورون رؤية ورسالة وأهم المؤسسة والمخاطبات العمل ويصنعون بقوة حسنة من خلال ضمان مستقبل المؤسسة عن طريق التعرف وإيجاد العلاقة الرئيسية من رؤية المؤسسة والتي تشكل الأساس لرؤية وأهم المؤسسة وسلوكياتها والمخاطبات العمل.
60%	Evidence	Evidence	Q8: القادة يضمنون مرونة المؤسسة وإدراجها للتعامل مع التغيير من خلال الحفاظ على استدامة المؤسسة من خلال القدرة على التعلم والتطوير المستمرين وتصميم الموارد اللازمة لتأمين الاحتياجات على المستوى القريب والبعيد.
67%	Evidence	Evidence	Q9: القادة يتعاملون مع أصحاب العلاقة من خلال التعرف على أصحاب العلاقة الخارجيين وتطوير منهجيات للتعامل التنبيز والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة.
67%	Some Evidence	Some Evidence	Q10: القادة يطورون رؤية، رسالة وأهم المؤسسة والمخاطبات العمل ويصنعون بقوة حسنة في إيصال رسالة المؤسسة والعمل على توحيد الموظفين وتطبيق الثقافة الرئيسية للشركة.

شكل رقم (3) آلية التحليل المتعلقة بالممكنات بحسب نموذج التميز الأوروبي الإلكتروني

النتيجة	السبب	المقارنة	الهدف	المنهجية
	هل هنالك منهجيه واضحة هل النتائج المتحققة أفضل من استخدام النتائج في تحسين نتائج المؤسسات المنافسة في الأداء المستقبلي	هل النتائج المتحققة أفضل من نفس المجال	هل يتم تحقيق الأهداف المطلوبة	هل يتم تحقيق الأهداف من خلال اجابة السؤال وهل يتم تحقيق الاهداف باستمرار خلال السنوات الماضية
نتائج العملاء				
Q1: هل يتم مراقبة رضى العملاء عن الخدمات المقدمة ودرجة المنفعة التي تقدمها لهم؟	Evidence	Limited Evidence	Evidence	Evidence
40%				
Q2: هل هناك نظام محدد لمراقبة انتماء العملاء الى المؤسسة وارتباطهم بها؟	Evidence	Limited Evidence	Clear Evidence	Clear Evidence
40%				
Q3: هل يتم اعتماد نظم اخرى لإدارة خدمة العملاء داخل المؤسسة في حال فشل النظم المطبقة؟	Evidence	Limited Evidence	Evidence	Evidence
40%				
Q4: هل يتم تحديد كبار العملاء من قبل المؤسسة وهل يتم مراقبة وتقييم سمعة وصورة المؤسسة لديهم؟	Some Evidence	Limited Evidence	Some Evidence	Evidence
50%				
Q5: هل هناك نظام مطبق لمراقبة تسليم الخدمات والمنتجات الى العملاء بالوقت والجودة المحددة؟	Some Evidence	Limited Evidence	Evidence	Some Evidence
50%				
Q6: هل هنالك نظام معتمد لمراقبه درجه تقييم الخدمات والمنتجات الى العملاء ضمن الإطار الزمني المحدد من قبل ادارة الشركة؟	Evidence	Limited Evidence	Evidence	Evidence
50%				
Q7: هل هناك نظام محدد لأكية التعامل مع شكاوى العملاء؟	Evidence	Limited Evidence	Evidence	Clear Evidence
50%				
Q8: هل هناك نظام محدد لأكية التعامل مع شكاوى العملاء؟	Evidence	Some Evidence	Evidence	Some Evidence
50%				
Q9: هل يتم اعتماد نظام داخلي لمراقبه الاداء؟	Evidence	Limited Evidence	Evidence	Evidence
55%				
Q10: هل يتم تقييم ومراقبة اراء عملاء المؤسسة حول قيمة المنتجات والخدمات المقدمة؟	Some Evidence	Some Evidence	Some Evidence	Some Evidence
%60				

شكل رقم (4) الية التحليل المتعلق بالنتائج بحسب نموذج التميز الأوروبي الالكتروني

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

1.5

تناول هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الاستبانة حول واقع تطبيق نموذج التميز الأوروبي في الوطنية موبايل وتحديد تصنيف المؤسسة ضمن نموذج التميز الأوروبي.

2.4 تصنيف الشركات

تصنف الشركات وفق نموذج التميز الأوروبي الى ثلاثة مستويات وهي:

- ملتزمون بالتميز: حيث تحصل المؤسسة على مجموع النقاط من 200 الى 399 نقطة.
- معروفون بالتميز: حيث تحصل المؤسسة على مجموع النقاط من 400 الى 599 نقطة.
- التميز العالمي: حيث تحصل المؤسسة على مجموع النقاط من 600 الى 1000 نقطة. (غانم

(2010،

حيث حصلت الوطنية موبايل على ما مجموعه (592) وفق نموذج التميز الأوروبي وبالتالي تصنف الشركة على انها شركة (معروفون بالتميز).

3.4 نتائج الدراسة

نتيجة لتطبيق اداة الدراسة على شركة الوطنية موبايل تم الحصول على مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).
الجدول 1.4: نتائج تطبيق نموذج التميز الأوروبي

المعيار	النسبة	الوزن	النتيجة
القيادة	54%	100	54
السياسة والاستراتيجية	49%	100	49
الموارد البشرية	61%	100	61
الشراكة والموارد	56%	100	56
العمليات	57%	100	57
نتائج العملاء	49%	150	73
نتائج المورد البشري	56%	100	56
نتائج المجتمع	56%	100	56
نتائج الاداء الرئيسية	48%	150	71
	54%	1000	592

مفتاح التحليل: اعتمد الباحث النسبة المئوية 60% لتحديد نقاط الضعف وهو المعيار المعتمد اوروبيا لكل معيار كما هو مبين ادناه.

كما تم توضيح الية احتساب مدى التطبيق لكل معيار فرعي ضمن الجداول من (2.4) الى (11.4).

1.3.4 معيار القيادة:

حيث حصلت الوطنية موبائل على (54%) في اجابة معيار القيادة كما هو موضح في جدول (2.4):

القيادة	%
القادة يعرفون، يراقبون، يراجعون ويقودون عملية تحسين نظام ادارة المؤسسة من خلال "استخدام مجموعة من النتائج المتوازنة لمراجعة الأداء"، بما يمكن المؤسسة من تحديد الأولويات القصيرة والطويلة ويضمن تقييم النتائج وتطوير العمل.	33%
القادة يتعاملون مع اصحاب العلاقة الخارجيين من خلال ايجاد منهجيات محددة لإشراك الشركاء والمجتمع "في تطوير الافكار والابداع. وتحديد الشراكات والاستراتيجيات التشغيلية بناء على احتياجات المؤسسة باعتماد نقاط القوة والضعف.	40%
القادة يضمنون مرونة المؤسسة وادارتها الفعالة للتغير من خلال إشراك كافة اصحاب العلاقة، السعي وراء التزامهم في المساهمة بنجاح المؤسسة واية تغيرات ضرورية لضمان هذا النجاح.	47%
القادة يطورون رؤية، رسالة، قيم المؤسسة، اخلاقيات العمل ويتصرفون كقدوة حسنة من خلال الالتزام بالقيم المؤسسية، وتقديم الاحترام والمسؤولية الاجتماعية والسلوك الاخلاقي على كافة المستويات.	47%
القادة يضمنون مرونة المؤسسة وادارتها الفعالة للتغير من خلال القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، باعتماد على المعلومات المتوفرة والخبرات السابقة، مع الاخذ بعين الاعتبار الاثار المترتبة على قراراتهم.	60%
القادة يعززون ثقافة التميز لدى موظفي المؤسسة من خلال دعم الموظفين على جميع مستويات المؤسسة لتحقيق خطتهم وأهدافهم وتقدير جهودهم في الوقت والشكل المناسب.	60%
القادة يطورون رؤية، رسالة، قيم المؤسسة، اخلاقيات العمل ويتصرفون بقدوة حسنة من خلال ضمان مستقبل المؤسسة، عن طريق التعريف وايصال الغاية الرئيسية من وجود المؤسسة والتي تشكل الاساس لرؤية، قيم المؤسسة، سلوكيات واخلاق العمل.	60%
القادة يضمنون مرونة المؤسسة، ادارتها الفعالة للتغير من خلال الحفاظ على استدامة المؤسسة من خلال القدرة على التعلم والتجاوب السريعين، تخصيص الموارد اللازمة لتأمين الاحتياجات على المستوى القريب والبعيد.	60%
القادة يتعاملون مع اصحاب العلاقة من خلال التعرف على اصحاب العلاقة الخارجيين، تطوير منهجيات للفهم التنبؤ والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة.	67%
القادة يطورون رؤية، رسالة، قيم المؤسسة، اخلاقيات العمل ويتصرفون كقدوة حسنة في ايصال رسالة المؤسسة والعمل على توحيد الموظفين وتحقيق الغاية الرئيسية للشركة.	67%

وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من نقاط الضعف التي تمثلت في:

- مشاركة القادة في عملية قيادة التحسين في إدارة الشركة المبنية على المراجعة الموضوعية لأداء الشركة ضعيفة.
- اغفال مراعاة التوازن في الخطة الاستراتيجية بشكل واضح بين احتياجات الشركة وتوقعات للشركاء والامكانيات المتوفرة، ضعف مراجعة الاستراتيجيات وتحديثها بما يضمن انسجامها مع الاطراف ذات العلاقة من خلال قنوات مفتوحة تؤمن التغذية الدائمة بين جميع الاطراف.
- قلة الاهتمام لدى القيادة باعتماد أنظمة واضحة وناظمة لطبيعة العلاقة من خلال اعتماد عدد من البرامج والأنشطة المرنة والمحدد التي تحقق اهداف الشركة وتطلعات الشركاء.
- وجود حاجز بين قيادة الشركة وبين مستويات الموظفين المختلفة تحول دون إيصال رؤية، رسالة وقيم الشركة واخلاقيات العمل.

كما وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من فرص التحسين تتمثل في:

- تعزيز قدرة الشركة على اتخاذ القرارات المناسبة بالاعتماد على المعلومات والخبرات من خلال الاحتفاظ بموظفي الشركة الاساسين والتقليل من نسب دوران الموظفين وإدارة موارد الشركة لتأمين احتياجاتها.
- تطوير اليات واضحة لتعزيز ثقافة التميز لموظفي الشركة من خلال تكريم المتميزين في كل المناسبات باعتماد منهجية واضح، محددة وتعزيز اليات التواصل بين المستويات المختلفة.
- تعزيز اليات التواصل والتنبؤ باحتياجات أصحاب العلاقة حتى يتم الاستجابة لتوقعاتهم بشكل ملائم وسريع لتحقيق اهداف الشركة.

2.3.4 معيار الاستراتيجية:

حيث حصلت الوطنية موبايل على (49%) في اجابة المعيار كما هو موضح في جدول (3.4):

%	السياسة والاستراتيجية
20%	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة، يتم ايصالها، تطبيقها ومراقبتها من خلال تعريف واضح للمخرجات ومؤشرات الاداء بناء على رسالة وروية المؤسسة، يتم تطبيق الاستراتيجيات بناء على خطط طويلة وقصيرة الامد بما يحقق النتائج المطلوبة.
33%	الاستراتيجية مبنية على فهم احتياجات وتوقعات كل من اصحاب العلاقة من خلال تحديد، تحليل وفهم معمق للمؤشرات الخارجية، مثل الانماط الاقتصادية السوقية والمجتمعية التي قد تؤثر على الشركة.
40%	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة يتم اعدادها واعتمادها من خلال فهم دوافع العمل، الموازنة بين احتياجات المؤسسة واصحاب العلاقة لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.
40%	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة يتم ايصالها وتطبيقها ومراقبتها من خلال التواصل مع اصحاب العلاقة بالطرق المناسبة مع موائمة أهداف الأطراف مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
47%	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة يتم اعتمادها ومراجعتها وتحديثها بشكل دائم، بما يضمن مواجهة الاخطار وضمان الاستمرارية والاستدامة المجتمعية "البيئية والتشغيلية".
60%	الاستراتيجية مبنية على فهم الاداء الداخلي والقدرة على تحليل البيانات، المعلومات ونماذج الاعمال اضافة الى مقارنة الاداء مع شركات اخرى مشابه لتحديد أفضل الاستراتيجيات التي سيتم العمل في اطارها.
60%	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة يتم ايصالها، تطبيقها ومراقبتها من خلال التواصل مع اصحاب العلاقة سواء الداخليين والخارجيين وموائمة أهداف الأفراد وفرق العمل مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
60%	الاستراتيجيات والسياسات الداعمة يتم اعدادها ومراجعتها وتحديثها في المؤسسة من خلال اليات عمل واضحة وداعمة، بما يتوافق مع الرؤية والرسالة باعتماد نظام تقييم واضح وشامل للنتائج بما يضمن تحقيق الأهداف.
67%	الاستراتيجية مبنية على فهم احتياجات وتوقعات كل من اصحاب العلاقة، تحليل البيئة الخارجية من خلال جمع احتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة كمدخل لتطوير ومراجعة الاستراتيجيات والسياسات الداعمة، مع بقاء المؤسسة متيقظة لأية تغيرات داخلية أو خارجية.
67%	الاستراتيجية مبنية على فهم الاداء الداخلي والقدرات، حيث يتم تحليل الاداء التشغيلي، الكفاءات الاساسية والمخرجات لفهم قدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية، اضافة الى تحليل المعلومات المتعلقة بالشركاء الداخليين والخارجيين وكيفية الاستفادة منهم في تعزيز القدرات التنافسية.

وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من نقاط الضعف التي تمثلت في:

- مراجعة الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة بالشركة لا تتم بشكل دائم مما يضعف تحديد الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع الاطراف الداخلية والخارجية.
- ضعف ملحوظ في التوازن بين احتياجات الشركة وتوقعات أصحاب العلاقة.
- اهمال اشراك الدوائر الفرعية في وضع وتحديث الاستراتيجيات والسياسات بشكل مباشر مما يعيق تحقيق الأهداف والتواصل الفعال بين هذه الدوائر .
- قلة الاهتمام بوجود دائرة مخاطر مختصة تضمن الاستمرارية والاستدامة المجتمعية، البيئية والتشغيلية عند مراجعة سياسات واستراتيجيات الشركة.

● كما وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من فرص التحسين تتمثل في:

- تعزيز عملية تحليل البيانات والمعلومات داخليا ووضع اليات لمقارنة أداء الشركة مع شركات أخرى بنفس المجال داخل فلسطين او خارجها.
- تعزيز اليات التواصل مع أصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين فيما يخص إيصال وتطبيق استراتيجيات وسياسات الشركة.
- تعزيز دور دوائر التطوير وتخويلها بالإدارة الاستراتيجية للشركة لتكون الجهة المسؤولة عن نظام مراجعة، تحديث، تقييم وتطبيق الاستراتيجيات في الشركة.

3.3.4 معيار الموارد البشرية:

حيث حصلت الوطنية موبايل على (61%) في اجابة المعيار كما هو موضح في جدول (4.4):

%	الموارد البشرية
53%	اشراك وتمكين الأفراد من خلال ايجاد ثقافة تعمل على تطوير، تقدير وتفاني الموظفين وتطوير مهاراتهم ومواهبهم وابداعاتهم.
67%	الموظفين يتواصلون بشكل فعال داخل المؤسسة من خلال فهمهم بشكل واضح لرسالة ورؤية المؤسسة من خلال خطط وقنوات للاتصال واضحة تضمان فهم الموظف لأهداف الشركة.
60%	الموظفين يتواصلون بشكل فعال داخل المؤسسة من خلال تشجيع ومشاركة المعلومات والمعرفة واستخدام أفضل الممارسات لإقامة الحوار داخل المؤسسة، واطهار مساهمتهم في نجاح المؤسسة واستمراريتها.
60%	تقدير الموظفين ومكافنتهم والاهتمام بهم من خلال تبني منهجيات تضمن توازن معقول بين عمل الموظف وحياته وتشجيع تنوع الموظفين وضمان بيئة عمل امنة صحية للموظفين.
60%	تقدير الموظفين ومكافنتهم والاهتمام بهم من خلال ربط أنظمة التعويضات، المنافع، الفصل والنقل وغيرها من الامور ذات العلاقة بالتوظيف بالاستراتيجية والسياسات لتشجيع وتمكين الموظفين.
67%	تقدير الموظفين ومكافنتهم والاهتمام بهم من خلال نشر ثقافة الدعم والتقدير والاهتمام المتبادل بين الأفراد والفرق وتشجيع الموظفين للمشاركة في النشاطات الموجهة للمجتمع.
67%	خطط الأفراد تدعم استراتيجية المؤسسة من خلال ادارة التوظيف والتطوير الوظيفي وتنقل الموظفين باعتماد السياسات الملائمة لضمان العدالة وتكافؤ الفرص.
60%	خطط الأفراد تدعم استراتيجية المؤسسة من خلال تعريف مستويات الأداء للأفراد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وموائمة الموظفين على المستوى الفردي أو على مستوى الفرق بما يتلائم مع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
53%	معرفة قدرات الأفراد يتم تطويرها من خلال وجود خطط لتدريب وتطوير الأفراد تساهم في تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من مهارات وقدرات.
60%	موائمة الأفراد من خلال اشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة وتحسين كفاءة وفاعلية العمليات لتحقيق الأداء الأمثل للعمليات وابداع ثقافة للريادة تساعد الموظفين على الأبداع في كافة المجالات

- وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من نقاط الضعف التي تمثلت في:
- لم تعكس الموارد البشرية ثقافة واضحة معتمدة لتعزيز المبادرات التي يقوم بها الموظفين على صعيد العمل الفرعي او الجماعي بما يعزز ويطور مواهبهم، مهاراتهم وابداعاتهم.
 - غياب اعتماد برامج تدريبية مبنية على مبدأ تراكم المعرفة وتوثيقها بشكل دائم مما يضيع الجهود المبذولة في عملية التطوير وتحسين أداء المورد البشري بسبب تكرار المعرفة التي قد يحصل عليها خلال فترة عملة.
 - ضعف اعتماد سياسات واضحة للاحتفاظ بالموظفين المؤهلين والمدربين القادرين على تلبية احتياجات الشركة المستقبلية نتيجة نسب الدوران المرتفعة.

- كما وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من فرص التحسين تتمثل في:
- تعزيز اليات التواصل بين المستويات الوظيفية في الشركة وتعزيز الحوار الداخلي للمساهمة في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها.
 - تطوير اليات تقدير ومكافئة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل امنة وتطوير أنظمة العمل لتشجيع وتمكين الموظفين واشراكهم في النشاطات المجتمعية، تطوير أنظمة الاستقطاب الداخلي لضمان العدالة وتكافؤ الفرص.

4.3.4 معيار الشراكة والموارد:

حيث حصلت الوطنية موبايل على (56%) في اجابة المعيار كما هو موضح في جدول (5.4):

%	الشراكة والموارد
53%	إدارة الشركاء والموردين تهدف لتحقيق المنفعة المستدامة من خلال تقسيم وتصنيف الشركاء والموردين بما يتلائم مع استراتيجية المؤسسة، وتبني السياسات والعمليات المناسبة لإدارتهم بشكل فعال من خلال بناء علاقة مستدامة مع الشركاء والموردين على اساس الثقة والاحترام والمنفعة المتبادلة.
60%	بناء شراكات تمكن المؤسسة من تقديم قيمة محسنة لأصحاب العلاقة الأساسيين بشكل نظامي من خلال الكفاءات والدعم المتبادل والعمليات السلسة لتحقيق المنفعة المتبادلة ودعم كافة الاطراف بالخبرات والموارد والمعرفة لتحقيق الأهداف.
53%	يتم إدارة الموارد المالية لضمان النجاح المستدام من خلال بناء مستوى عال من الثقة لدى اصحاب العلاقة من خلال ضمان ان المخاطر المالية محدودة ويتم ادارتها بالشكل المناسب.
60%	إعداد وتطبيق الاستراتيجية والسياسات والعمليات المالية لدعم الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
60%	تطوير وتطبيق استراتيجية داعمة لإدارة المباني والمعدات والمواد التي تدعم الاستراتيجية اضافة الى الاستخدام الامثل للأصول الملموسة من ابنية ومعدات وادارتها والحفاظ على سلامتها بالشكل الفعال.
47%	يتم تبني وتطبيق سياسات ومنهجيات ملائمة لتقليل الأثر البيئي من خلال تحديد غايات طموحة لتحقيق المواصفات والمتطلبات القانونية والتفوق عليها.
47%	ادارة التكنولوجيا لدعم وتحقيق الاستراتيجية من خلال تطوير استراتيجيات وسياسات داعمة لإدارة جميع الموارد التكنولوجية التي تدعم الاستراتيجية الكلية للشركة.
60%	يتم ادارة جميع الموارد التكنولوجية من خلال الاستخدام الامثل للتكنولوجيا واستبدال التكنولوجيا القديمة.
60%	يتم اشراك الموظفين واصحاب العلاقة المعنيين في تطوير وتطبيق التكنولوجيا لتعزيز الفائدة.
60%	القادة والموظفين مزودين بمعلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم مع ضمان أمن المعلومات وحماية الملكية.

وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من نقاط الضعف التي تمثلت في:

- عدم تحديد الموارد البديلة بما يتلائم مع الاستراتيجيات والأهداف الموضوعة من خلال الاستغلال الأمثل لها وتكريس التقنيات الحديثة بما يتلائم مع طبيعة القطاع.
- اغفال تبني وتطبيق سياسات ومنهجيات واضحة وملائمة لتقليل الأثر البيئي في ظل ظروف التشغيل الخاصة بالشركة ومحددات الترددات ومناطق التشغيل.
- ضعف تحديد الشركاء الاستراتيجيين، واليات بناء العلاقات الاستراتيجية المستدامة مع الشركاء والموردين الرئيسيين المبنية على الثقة والمنفعة المتبادلة.
- عدم اعتماد نظام واضح لإدارة المخاطر.

كما وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من فرص التحسين تتمثل في:

- إيجاد وتعزيز الشراكات الهادفة لتقديم قيمة إضافية مهمة لأصحاب العلاقة ورفع أداء الشركة.
- تطوير نظام لإدارة المباني والأصول.
- تطوير اليات تزويد الموظفين بالمعلومات ليتسنى اخذ القرارات في الوقت المناسب مع ضمان امن المعلومات.

5.3.4 معيار العمليات:

حيث حصلت الوطنية موبائل على (57%) في اجابة المعيار كما هو موضح في جدول (6.4):

%	العمليات
47%	العمليات يتم تصميمها وادارتها لتقديم القيمة المثلى لإصحاب العلاقة من خلال تحليل، تصنيف، تحديد أولويات العمليات كجزء من نظام ادارة المؤسسة الكلي، تبني المنهجيات المناسبة لإدارتها وتحسينها بشكل فعال.
53%	المنتجات والخدمات يتم تطويرها لإيجاد القيمة المثلى للعمليات من خلال استخدام الابتكار والابداع لتصميم منتجات وخدمات جديدة ومبدعة بالتعاون مع العملاء والشركاء وغيرهم من اصحاب العلاقة.
53%	علاقات المتعاملين يتم ادارتها وتحسينها من خلال مراقبة ومراجعة تجارب العملاء السابقة وآرائهم بشكل مستمر، والاستجابة السريعة الفعالة لأي تغذية راجعة.
60%	العمليات يتم تصميمها وادارتها لتقديم القيمة المثلى لأصحاب العلاقة من خلال تحديد مالكي العمليات بشكل واضح ودورهم ومسؤوليتهم في التطوير حفظ وتحسين العمليات الرئيسية.
60%	المنتجات والخدمات يتم تطويرها لإيجاد القيمة المثلى للعمليات من خلال اشراك الموظفين العملاء والشركاء والموردين في تطوير منتجات وخدمات واضافه خبرات جديدة ابداعية.
60%	المنتجات والخدمات يتم تسويقها والترويج لها بشكل فعال من خلال عرض قيمة المنتج لضمان الاستدامة واظهار القدرات الأساسية للمنتج.
60%	الخدمات والمنتجات يتم انتاجها وتقديمها وادارتها من خلال مقارنة اداء عملية تقديم الخدمة والمنتج مع مقارنات مرجعية ذات علاقة لفهم نقاط القوة لديها والاستفادة منها لتعظيم القيمة المقدمة للعملاء.
60%	الخدمات والمنتجات يتم انتاجها وتقديمها وادارتها طيلة دورة حياتها بما في ذلك اعادة التدوير والاستخدام مع الاخذ بعين الاعتبار أثرها على الصحة والسلامة العامة.
60%	علاقات المتعاملين يتم ادارتها وتحسينها من خلال معرفة مجموعات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم واحتياجاتهم
60%	علاقات المتعاملين يتم إدارتها وتحسينها من خلال بناء وإبقاء قنوات الحوار والاتصال مع كافة العملاء بحيث تكون مبنية على الثقة الانفتاح والشفافية.

وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من نقاط الضعف التي تمثلت في:

- من خلال نتائج العمليات نجد ان هنالك خلل في تحديد العمليات الرئيسية في الشركة وتحديد العمليات الفرعية وإيجاد اليات للربط فيما بينهما فيما يحقق الأهداف المطلوبة وعدم تعزيز عمليات الرقابة الداخلية على الاعمال مما يضيع فرصة للتصويب التعديل والتطوير للأعمال وتحقيقها بالطرق الامثل وبأقل التكاليف وغياب تعميم سياسات واضحة تبين العلاقة بين الاقسام المختلفة للشركة مع تبيان للصلاحيات المهام الرئيسية والفرعية للشركة مما يضعف اداء كل دائرة لمهامها بالشكل المطلوب بالإضافة الى تداخل الصلاحيات وتبني منهجيات مناسبة لإدارتها بشكل فعال.
- عدم وجود منهجيات واضحة لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة باعتماد الابتكار ومشاركة عملاء الشركة واصحاب العلاقة.
- من خلال العمل مع مختلف فئات الاطراف ذات العلاقة هنالك بطيء في الاعتماد على المتعاملين وآرائهم في تطوير وتحديث الخدمات مما يضعف الاستجابة السريعة الفعالة لأي متغيرات.

كما وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من فرص التحسين تتمثل في:

- تطوير نهج العمليات المتبع لضمان تصميم محدد وواضح لضمان تحسين العمليات بشكل مستمر إضافة الى اشراك الموظفين ذوي العلاقة في تطوير الخدمات وتسويقها والترويج لها.

6.3.4 معيار نتائج العملاء:

حيث حصلت الوطنية موبايل على (49%) في اجابة المعيار كما هو موضح في جدول (7.4):

%	نتائج العملاء
40%	هل يتم مراقبة رضی العملاء عن الخدمات المقدمة ودرجة المنفعة التي تقدمها لهم؟
40%	هل هناك نظام محدد لمراقبة انتماء العملاء الى المؤسسة وارتباطهم بها؟
40%	هل يتم اعتماد نظم اخرى لإدارة خدمة العملاء داخل المؤسسة في حال فشل النظم المطبقة؟
50%	هل يتم تحديد كبار العملاء من قبل المؤسسة وهل يتم مراقبة وتقييم سمعة وصورة المؤسسة لديهم؟
50%	هل هناك نظام مطبق لمراقبة تسليم الخدمات والمنتجات الى العملاء بالوقت والجودة المحددة؟
50%	هل هنالك نظام معتمد لمراقبه درجه تقيم الخدمات والمنتجات الى العملاء ضمن الإطار الزمني المحدد من قبل ادارة الشركة؟
50%	هل هناك نظام محدد لألية التعامل مع شكاوى العملاء؟
50%	هل يتم اعتماد نظام داخلي لمراقبه الاداء؟
55%	هل هنالك نظام محدد لألية التعامل مع العملاء؟
60%	هل يتم تقييم ومراقبة اراء عملاء المؤسسة حول قيمة المنتجات والخدمات المقدمة؟

وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من نقاط الضعف التي تمثلت في:

- لا يتم اعتماد اليات محددة منتظمة لقياس درجة رضى العملاء عن الخدمات المقدمة، ودرجة انتمائهم وارتباطهم والتي يمكن قياسها من درجة الرضا عن الخدمات المقدمة.
- عدم اعتماد نظم وطرق بديلة يمكن ان تساهم في قياس درجة رضا العملاء والفئات ذات العلاقة عن الخدمات المقدمة، استخدام استبانات محددة في عملية القياس والتي من الممكن ان تعكس نتائج انية عن خدمات تم تقديمها حديثا وليس عبر فترات مختلفة.
- اغفال تحديث أنظمة الرقابة المطبقة في تسليم الخدمات والمنتجات واليات التعامل مع العملاء وتحديد المؤشرات الرئيسية والتي يتم قياس ومراقبة الأداء بناء عليها.
- ليس هنالك مؤشرات واضحة لقياس الاداء مع المنافسين حيث يعتمد على استبانات تشمل على مستخدمي الشبكتين للمقارنة مع اغفال اختلاف الاحتياجات لمشركي الشركات والتي قد تنعكس سلبا على اجابات الاستبانة.

كما وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من فرص التحسين تتمثل في:

- تطوير تقييم سمعة الشركة لدى كبار المشتركين ضمن إطار زمني محدد وعدم الاكتفاء بتقييم الرضا على المفوضين فقط.
- تطوير نظام لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة الى العملاء وخاصة الالتزام بالوقت المحدد لتقديم تلك الخدمات.
- تطوير أنظمة واليات التعامل مع العملاء بشكل عام والشكاوى بشكل خاص.

7.3.4 معيار نتائج المورد البشري:

حيث حصلت الوطنية موبائل على (56%) في اجابة المعيار كما هو موضح في جدول (9.4):

%	نتائج المورد البشري
50%	هل هنالك نظام واضح للاستماع لوجهات نظر الموظفين فيما يخص عناصر قيادة الشركة، ادارة الشركة، قنوات الاتصال
50%	هل يتم اعتماد نظام لتقييم برامج التدريب وتطوير الأداء.
55%	هل هنالك مؤشرات يتم اعتمادها في مراقبة وتقييم وجهات نظر الموظفين عن رضاهم الوظيفي داخل الشركة.
55%	هل يتم اعتماد مؤشرات فيما يخص ولاء الموظفين، الفرص الوظيفية التي يتم عرضها على الموظفين.
55%	هل يتم الأخذ بأراء الموظفين فيما يخص بيئة العمل " الصحة والسلامة المهنية " .
55%	هل هنالك نظام لقياس درجة اشراك الموظفين في ادارة، عمليات المؤسسة ودرجة فاعليته.
55%	هل هنالك مقياس لمعرفة درجة تأثير أساليب القيادة المتبعة بالمؤسسة على الموظفين.
55%	هل يتم اعتماد نظام واضح للاتصالات الداخلية في الشركة.
60%	هل هنالك نظام واضح ومفهوم من قبل الموظفين فيما يخص ادارة الكفاءات، التدريب، ادارة الاداء.
65%	ما هي المؤشرات المستخدمة في تحديد مستويات الاداء وتحقيق الأهداف.

وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من نقاط الضعف التي تمثلت في:

- من نتائج المعيار نجد ان هنالك غياب لاعتماد نتائج استبانة ارتباط الموظفين التي يتم عملها سنويا في عملية الاخذ بأراء الموظفين فيما يخص أداء الشركة، رضا الموظفين، بيئة العمل وقنوات الاتصال
- عدم اعتماد أنظمة تدريب تعتمد على بناء المعرفة للموظف وارتباطها بالاحتياج، إضافة الى ضعف نظام تقييم أثر التدريب على الأداء.
- عدم وجود نظام لقياس درجة اشراك الموظفين وتأثير هذا الاشراك على الأداء في الشركة.
- ضعف اعتماد أساليب قيادية
- ضعف التركيز على اداء المنافس حيث انه لا يوجد بيانات واضحة عن اليات العمل لدية أو المؤشرات التي يعتمد عليها لقياس الأداء.

كما وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من فرص التحسين تتمثل في:

- تطوير نظام الداخلية في الشركة بما يضمن الاستجابة السريعة والمرنة.

8.3.4 معيار نتائج المجتمع:

حيث حصلت الوطنية موبايل على (56%) في اجابة المعيار كما هو موضح في جدول (10.4):

%	نتائج المجتمع
50%	هل يتم اعتماد نظام لمراقبة اراء المجتمع عن صورة وسمعه المؤسسة لديهم؟
50%	هل يتم اعتماد معايير واضحة لمراقبة الاثر البيئي للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة على المجتمع المحلي؟
50%	هل يتم تطبيق ادارة الامتثال والتنظيم وفق معايير وسياسات محددة؟
50%	هل يتم اعتماد سياسات واضحة لرعاية الجوانب الاجتماعية في الشركة؟
50%	هل هنالك مقياس للأداء الخاصة بنظام المشتريات وأثرها على المجتمع؟
60%	هل هنالك نظام لمراقبة وتقييم اراء المجتمع عن الأثر الذي تتركه المؤسسة لديهم؟
60%	هل يتم مراقبة وجهات نظر المجتمع عن درجة رضاه عن الخدمات المقدمة والمساهمة المجتمعية للشركة؟
60%	هل هنالك معايير لقياس درجة رضى المجتمع عن اماكن تواجد المؤسسة وفروعها؟
60%	هل يتم مراعات جوانب الصحة والسلامة لأفراد المجتمع المتعاملين مع الشركة؟
65%	هل تتم مراقبة درجة فاعلية الدعايات والاعلام التي تقوم بها المؤسسة على افراد المجتمع المحلي؟

وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من نقاط الضعف التي تمثلت في:

- عدم انتظام دعم الشركة وتعزيز علاقتها بالمجتمع من خلال زيادة نشاطاتها وترابطها باعتماد اليات للعمل المستمر في كافة المجالات بحيث تكون عمليه بناء متكاملة من خلال ترابط النشاطات التي تقوم بها الشركة في خدمة المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني مع مراعات الأثر البيئي الناتج عن تقديم الخدمة
- نجد من خلال نتائج المعيار عدم تمكين العلاقة بين الشركة والاطراف ذات العلاقة الامر الذي يؤدي الى اضعاف قاعدة المستفيدين.
- غياب اعتماد مقاييس واضحة تعطي انعكاس عن درجة رضا المجتمع والفئة المستهدفة عن صورة وسمعة الشركة واختبارها بشكل دوري.
- ضعف التركيز على اداء المنافس حيث انه لا يوجد بيانات واضحة عن اليات العمل لدية أو المؤشرات التي يعتمدها لقياس الأداء.

كما وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من فرص التحسين تتمثل في:

- تفعيل نظم المراقبة وتقييمها بشكل دوري فيما يتعلق برضا المجتمع المحلي عن الخدمات المقدمة وعن أماكن تواجد الشركة وفروعها وجوانب الصحة والسلامة المهنية.

9.3.4 معيار نتائج الاداء الرئيسية:

حيث حصلت الوطنية موبايل على (48%) في اجابة المعيار كما هو موضح في جدول (11.4):

%	نتائج الاداء الرئيسية
20%	هل يتم اعتماد معايير واضحة لمراقبة نتائج العمليات الرئيسية الخاصة بالشركة؟
20%	هل يتم اعتماد مؤشرات العمليات الرئيسية في تنبؤ الاداء المستقبلي؟
20%	هل يتم تعديل المؤشرات المختلفة بحسب الاستراتيجيات المتبعة داخل الشركة؟
40%	هل هنالك مؤشرات مالية اخرى يتم استخدامها وتساعد في التنبؤ بالأداء العام للشركة؟
50%	هل يتم اعتماد مؤشرات محددة يتم الاعتماد عليها في تحديد الاداء الكلي للشركة؟
60%	المؤشرات التي يتم استخدامها لقياس الاداء تتماشى مع الميزانية الموضوعة.
60%	هل هنالك معايير واضحة تستخدم لقياس الخدمات والمنتجات الرئيسية التي تقدمها الشركة؟
65%	المخرجات الاستراتيجية الرئيسية المالية وغير المالية تظهر نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها ويتم تحديد مجموعه من المقاييس والأهداف ذات العلاقة بالتعاون مع اصحاب العلاقة الرئيسيين.
65%	هل يتم اعتماد المؤشرات الواردة من الشركاء في التنبؤ للأداء المستقبلي؟
75%	هل يتم اعتماد المؤشرات المتعلقة بالتكنولوجيا ونظام المعلومات في التنبؤ بالأداء المستقبلي؟

- وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من نقاط الضعف التي تمثلت في:
- تداخل العمليات الرئيسية والفرعية أدى الى ضعف في اعتماد معايير واضحة لمراقبة نتائج العمليات الرئيسية، إضافة الى خلل في التنبؤ المستقبلي باعتماد مؤشرات نتائج العمليات الرئيسية.
 - عدم وضوح اليات قياس النتائج المالية والتي لا بد ان تتم من خلال قياس درجة الالتزام بالموازنات الموضوعية، ضعف التركيز على النتائج الغير مالية فيما يخص إطلاق خدمات جديدة وتحقيق الأهداف.
 - ضعف اعتماد خطط بديلة لمواجهة المتغيرات فيما يخص أداء الشركة، وتحديد المؤشرات التي من خلالها يمكن قياس درجة ملائمة الاستراتيجيات البديلة.
 - ضعف التركيز على اداء المنافس حيث انه لا يوجد بيانات واضحة عن اليات العمل لدية أو المؤشرات التي يعتمدها لقياس الأداء.

- كما وجد من خلال تطبيق المعيار عدد من فرص التحسين تتمثل في:
- استخلاص العبر من نتائج الشركة المالية والغير مالية، والتعاون مع أصحاب العلاقة للاستفادة منها في تطوير الاستراتيجيات والسياسات المستقبلية واستغلالها كقاعدة للتنبؤ المستقبلي.

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات

1.6 ملخص لأهم نتائج الدراسة

بعد اجراء هذى الدراسة ومن خلال عرض النتائج ومناقشتها والقيام بالإجابة عن التساؤلات خلصت الدراسة الى ملخص لأهم نتائج الدراسة:

1. ضعف اعتماد انظمة واضحة لتحديد العمليات الرئيسية بالشركة واليات ضبط العمل والمسؤوليات والمهام الخاصة، وتوزيع الصلاحيات بما يضمن سير العمل بطريقة سهلة ومرنة ابتداء من العمليات الداخلية وصولا الى العملاء وخدمتهم بما يتلاءم مع الاحتياج وتعزيز مكانة الشركة السوقية والتنافسية
2. قلة الاعتماد على انظمة الرقابة الداخلية والتقارير الخاصة التي يمكن الحصول عليها من الجهات ذات العلاقة التي توضح الوضع القائم والتصور المستقبلي للتحسين والتطوير مع الالتزام بالقوانين واخلاقيات العمل.
3. وجود ضعف في اتباع الشركة لنهج العمليات وذلك بعدم التحديد الكافي للعمليات الرئيسية والفرعية في الشركة والتي من أهمها: التواصل الداخلي، القياس والرقابة على الأداء، تقييم رضا العملاء، تقييم الخدمات والمنتجات، التواصل مع ذوي العلاقة.
4. ضعف تحديد اليات ضبط العمل والمهام والمسؤوليات، توزيع الصلاحيات بصورة مرنة لضمان سير عمل الشركة.

5. عدم الاعتماد وبشكل كافي على تحليل المعلومات والبيانات المستقاة من أنظمة الرقابة والقياس الداخلي ومن الجهات ذات العلاقة لتحديد وضع الشركة، والمساهمة في التنبؤ المستقبلي ليتم التطوير والتحسين بناء عليها.
6. ضعف في بناء استراتيجية الشركة المبنية على الشراكة الفاعلة من قبل الأطراف ذات العلاقة (الداخليين والخارجين) حتى يتم فهم الاحتياجات الفعلية لهم واخذها بعين الاعتبار عند بناء استراتيجية الشركة لضمان التوازن بين الاحتياجات والتوقعات للشركاء والامكانيات المالية والبشرية والفنية المتوفرة.
7. ضعف انتظام مراجعة تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التي تم وضعها مسبقا ودرجة انسجام هذه الأهداف مع الأهداف الرئيسية والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات الاداء المحددة والتي تتسجم مع طبيعة عمل كل دائرة وبذلك ضعف في الإدارة الاستراتيجية.
8. ضعف في تحليل العوامل الداخلية والخارجية المحركة لعملية التغيير والتي من خلالها يتم اعتماد المحاور الاستراتيجية والأولويات لمشاريع التغيير وفق جداول زمنية محددة لمعرفة التوجهات المستقبلية
9. اهمال دور إدارة المخاطر لإدارة التغيير ومواجهة المتغيرات وتحديد الاحتياجات المالية وتحليل الفوائد وقيمة العائد المتوقع على الشركة اضافة الى ضعف تشجيع واعتماد مبادرات وتجارب التغيير الناجحة في اي دائرة من الدوائر لضمان تعميم الفائدة على كافة المستويات.
10. بطيء في تحديث الاستراتيجيات وفق المتغيرات بسبب عدم تفعيل دور دائرة التطوير والتي تقوم بمراجعة وتحديث الاستراتيجيات بشكل دوري ومتابعة تحقيق الأهداف ومؤشرات الاداء واعتماد الخطط البديلة للتعامل مع المتغيرات وانعكاسها على الاداء والمنافسة.
11. ضعف الاعتماد وبشكل رئيسي على التغذية العائدة من السوق ومن خلال الدوائر المختلفة بهدف تحسين وتطوير البرامج والخدمات التي تقدمها الشركة بما يتلائم مع الاحتياجات السوقية في ظل المنافسة وقلة عدد الاختبارات الأولية على التحسينات المضافة للبرامج والخدمات قبل تعميمها مما يوفر انطباع أولي عن مدى فاعلية التحسينات
12. قلة اعتماد مقاييس واضحة تعكس رضى المتعاملين حيث ان اغلب المعلومات يتم الحصول عليها من استبانات يتم اجراؤها بشكل شهري أو سنوي لا تعكس بالضرورة اراء المتعاملين خصوصا في فترة الحملات التي تقوم بها الشركة والتي تكون جاذبة للمشاركين مما يعطي نتائج مختلفة عن الفترة التي لا يكون بها حملة.
13. قلة البيانات عن اليات العمل لدى الشركات المنافسة أو المؤشرات التي يعتمدها لقياس الأداء.

14. اهمال لمؤشرات الاداء الرئيسية على العمليات وما تشمله من الوقت اللازم لإنجاز الحملات والرعايات ونسب الاخطاء الانتاجية والابداع والتحسين.
15. ضعف التركيز على الموارد الخارجية من اداء الموردين ومراقبة الاسعار المقدمة والالتزام بالوقت والقيمة المضافة التي يمكن للموارد الخارجية اضافتها من خلال مراجعة المعايير التي تم اعتمادها داخل الشركة مما يسهل عملية التقييم.
16. ضعف التواصل ما بين قيادة الشركة والمستويات الوظيفية من ناحية وضعف التواصل بين المستويات الوظيفية المختلفة من ناحية أخرى.
17. ضعف التواصل مع ذوي العلاقة وخاصة الجهات المؤثرة على أداء الشركة مثل الموردين الاستراتيجيين، الشركاء الرئيسيين والعملاء.
18. وجود دوران وظيفي عالي وخاصة في قيادة الشركة وفي المستويات الادارية العليا، مما أدى الى عدم الاستفادة من الخبرات التراكمية ومن البيانات والمعلومات المتوفرة في الشركة، وعدم بناء ثقافة تنظيمية في الشركة.

2.5 التوصيات

وعلى ضوء نتائج الدراسة، قام الباحث بطرح التوصيات التالية:

1.2.5 القيادة:

يقترح الباحث على قيادة الشركة العمل على بناء ثقافة تنظيمية خاصة بها من خلال:

- توفير اليات للتواصل ما بين القيادة والمستويات الوظيفية المختلفة والمستويات الوظيفية من ناحية أخرى.
- وجود اليات فعالة للتواصل مع ذوي العلاقة وخاصة الجهات المؤثرة على أداء الشركة.
- اشراك أكبر شريحة ممكنة من ذوي العلاقة (خارجين وداخليين) في اليات قياس وتقييم أداء الشركة.
- خلق جو من الأمان الوظيفي من خلال الاحتفاظ بالموظفين الأساسيين وتقليل نسب الدوران الوظيفي.
- المشاركة بشكل مباشر في عمليات التطوير والتحسين والتغير في منهجيات واليات العمل.
- تعزيز ثقافة الريادة والابداع لدى موظفي الشركة وتحفيزهم على تقديم المقترحات والأفكار التطويرية.

2.2.5 الاستراتيجية:

يقترح الباحث عدد من التوصيات فيما يخص معيار الاستراتيجية من خلال:

- تفعيل دور دائرة التطوير لتكون مسؤولة عن الإدارة الاستراتيجية في الشركة.
- رفد دائرة التطوير بفريق عمل لتطوير الاستراتيجيات يتكون من مختلف الدوائر الرئيسية بالشركة.
- اتباع نهج المشاركة من قبل جميع الأطراف الداخليين والخارجيين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- اشراك إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة في الشركة والتي يمكن الحصول عليها من مصادر متنوعة والاستفادة منها في التنبؤ للمستقبل.
- توازن الاحتياجات والتوقعات بين الشركة وأصحاب العلاقة بما يحقق الأهداف المطلوبة.

3.2.5 الموارد البشرية:

يقترح الباحث عدد من التوصيات فيما يخص معيار الموارد البشرية من خلال:

- تطوير برامج تدريبية مبنية على تراكم المعرفة لدى الموظف.
- تعزيز الأمان الوظيفي وانتماء الموظفين للشركة وذلك بإشراكهم في تقديم المبادرات والأفكار التطويرية.
- بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على تطوير الكفاءات بما يخدم المسار الوظيفي ويقلل من نسب الدوران.
- فتح قنوات للحوار والتواصل الدائم مع المستويات المختلفة من الموظفين.
- تطوير وتطبيق أنظمة منح المكافأة والحوافز المادية والمعنوية للموظفين.

4.2.5 الشراكة والموارد:

يقترح الباحث عدد من التوصيات فيما يخص معيار الشراكة والموارد من خلال:

- تحديد الشركاء الأساسيين وخاصة الموردين الاستراتيجيين لتحقيق اليات التعاون والمنفعة المتبادلة
- تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتي تقدم قيمة إضافية للشركة وتساهم في رفع الأداء.
- تطوير السياسات البيئية لتقليل الأثر البيئي ضمن المحددات المتوفرة.
- تطوير نظام إدارة المباني.
- تفعيل نظام إدارة المخاطر والاستغلال الأمثل للموارد المتاح والبحث عن موارد بديلة ذات صلة.

5.2.5 العمليات:

يقترح الباحث عدد من التوصيات فيما يخص معيار العمليات من خلال:

- اتباع نهج العمليات من خلال تحديد العمليات الرئيسية والفرعية ودرجة تداخلها واليات تنفيذها وتحديد المسؤوليات والمهام المرتبطة بها وكذلك اليات قياس الأداء والرقابة عليها حيث تشمل

العمليات الأساسية التالية:

تصميم الخدمات والمنتجات	التواصل الداخلي	الإجراءات التصحيحية والوقائية	قياس رضا العملاء
التواصل مع أصحاب العلاقة	تقييم الموردين	قياس الأثر البيئي	قياس رضا العملاء
المراجعة الادارية	التسويق والخدمات التجارية	المسؤولية المجتمعية	خدمات العملاء

- ان يكون نهج العمليات مبني على أساس تحقيق القيمة المثلى للشركة من خلال استخدام الابتكار والابداع عند تصميم تلك العمليات للمحافظة على تحقيق اهداف الشركة، ورغباه واحتياجات ذوي العلاقة.

6.2.5 نتائج العملاء:

يقترح الباحث عدد من التوصيات فيما يخص معيار نتائج العملاء من خلال وجود مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يجب تطويرها للمحافظة على نتائج عملاء الشركة والتي يجب تنفيذها وقياس أداء تلك العمليات وتحديد مؤشراتها ومراقبتها والتي تضمن ما يلي:

- قياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
- مراقبة انتماء العملاء.
- إدارة خدمة العملاء.
- تحديد كبار العملاء وتقييم سمعة وصورة الشركة لديهم.
- مراقبة جودة الخدمات.
- التعامل مع شكاوى العملاء وآرائهم حول قيمة المنتج والخدمة.

7.2.5 نتائج المورد البشري:

يقترح الباحث عدد من التوصيات فيما يخص معيار نتائج المورد البشري من خلال وجود مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يجب تطويرها للمحافظة على نتائج المورد البشري والتي يجب تنفيذها وقياسها وتحديد مؤشراتها ومراقبتها والتي تضمن ما يلي:

- نظام للاستماع للموظفين.
- نظام تقييم لبرامج التدريب.
- نظام قياس أثر التدريب على الأداء.
- نظام قياس الرضا والولاء الوظيفي.
- نظام لقياس درجة اشراك الموظفين في إدارة الشركة.
- نظام فعال للتواصل والاتصال الداخلي.

8.2.5 نتائج المجتمع:

يقترح الباحث عدد من التوصيات فيما يخص معيار نتائج المجتمع من خلال وجود مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يجب تطويرها للمحافظة على نتائج المجتمع والتي يجب تنفيذها وقياسها وتحديد مؤشراتها ومراقبتها والتي تضمن ما يلي:

- نظام لمراقبة آراء المجتمع عن صورة وسمعة الشركة.
- سياسات لرعاية الجوانب الاجتماعية.

- ضبط الأثر البيئي للخدمات المقدمة.
- تعزيز نظام المشتريات واثرة على المجتمع.
- نظام لمراقبة وتقييم رضا المجتمع.

9.2.5 نتائج الاداء الرئيسية:

- يقترح الباحث عدد من التوصيات فيما يخص معيار نتائج الأداء الرئيسية من خلال وجود مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يجب تطويرها للمحافظة على نتائج الاداء والتي يجب تنفيذها وقياسها وتحديد مؤشراتها ومراقبتها والتي تضمن ما يلي:
- اعتماد معايير ومؤشرات النتائج الرئيسية.
 - اعتماد مؤشرات العمليات الرئيسية في تنبؤ الأداء المستقبلي.
 - التركيز على اداء المنافس حيث انه لا يوجد بيانات واضحة عن اليات العمل لدية أو المؤشرات التي يعتمدها.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- اجراء دراسة لتحديد إمكانيات تبني النموذج الأوروبي للتميز كنموذج تميز فلسطيني
- دراسات لتطبيق معايير النموذج في مجالات مختلفة من صحة، تعليم، القطاع الحكومي، شركات القطاع الخاص.
- دراسات لمقارنة النموذج الأوروبي مع نماذج التميز الأخرى المعتمدة عالميا وتطبيقها على شركات فلسطينية.

المراجع

1. ابريش، أ. (2004): جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. جامعة الشلف، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
2. ال علي، ر. واخرون(2003): ادارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO، الطبعة الأولى.
3. العلي، ع.(2010): تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. ط 2 دار المسيرة، عمان.
4. التقرير السنوي (2014-2015): شركة الوطنية موبايل.
5. التقرير السنوي (2014-2015): مجموعة الاتصالات الفلسطينية "شركه جوال".
6. المجلة الدولية لإدارة الجودة الموثقة (1999): مقارنة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو. منشورات جامعة MBC المجلد 16 العدد 3 ص 201-214.
7. باشيوه، ح.البريراوي، ع.(2009): مناهج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت العالمية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ع2.ص111-125.
8. بوميدين، ي. (2007): ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز. مجله الباحث عدد5، جامعه بومرداس.
9. جابر، ع. (2015): واقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. جامعه الاقصى، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
10. جبيري، ت. (2009): دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
11. حسن، أ.(2014): "دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية للآراء عينه من مدراء شركة كروك للاتصالات في محافظه أربيل، جامعه أربيل، العراق.
12. خيرى، ا.(2014): القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن
13. راشد، م. (2011): ادارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبه الملك فهد الوطنية. مجله مكتبة فهد الوطنية، مج 17 ع 2.
14. زايد، ع. (2003): الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة القاهرة، مصر.
15. سقاف، ح.(1998): المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة.ط1 مطبعة الفرزدق، السعودية
16. سكارنة، ب.(2007): استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة على شركات الاتصالات الاردنية). جامعه الاسراء، الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

17. سلمى، ع. (2002): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب، عمان.
18. سهود، ا. (2013) واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. جامعة الاقصى، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
19. صران، ر. (2013) عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات" مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29 العدد الأول، جامعه دمشق.
20. عبد العال، ع. (2010): ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات. الأكاديمية العربية البريطانية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
21. عدون، ن. (1998): اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية الجزائر.
22. عزوي، م. (2005): إدارة الجودة الشاملة. جامعة الاسراء، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
23. علام، ر. (2006): مناهج البحث في العلوم النفسية، جامعة القاهرة، مصر.
24. غانم، أ. (2010): مقدمة لنموذج التميز الأوربي EFQM. النخبة للاستشارات الإدارية، رام الله.
25. ناصر الدين، ح. (2009): اسهام نظام ادارة الجودة ISO9001 في الوصول الى نموذج التميز الأوربي EFQM من وجهة نظر المؤسسات الفلسطينية على نظام ISO9001. الجامعة الاسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
26. ناصر، ع. (2010): ادارة الجودة الشاملة "نموذج في الإدارة الجامعية" مجله الإدارة والاقتصاد ع80.
27. مشوخي، ح. (2002): تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط1 دار الفكر العربي، القاهرة.
28. هلال، ح. (2012): الإدارة من أجل التميز: التوجيه والرقابة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

1. Ilñaki Heras–Saizarbitoria, Frederic Marimon & Martí Casadesús (2012): An Empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model, Total Quality Management & Business Excellence.
2. H.J. Doeleman, S. ten Have & C.T.B. Ahaus, (2013): Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review, Total Quality Management & Business.

مواقع الانترنت:

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني "نسبة مشاركة قطاع الاتصالات".
<http://www.pcbs.gov.ps/site/512/default.aspx?tabID=512&lang=ar&ItemID=791&mid=3915&wversion=Staging> 22-4-2016)
- تقرير وزارة الاتصالات لعام 2014: الأهداف الرئيسية للخطة التشغيلية. فلسطين
(<http://www.mtit.gov.ps>, 10-6-2015)
- تقرير البنك الدولي حول قطاع الاتصالات الفلسطيني (2008)
(<http://www.wataniya.ps/ar/corporate/21103.html>, 18-4-2015)
- جائزة فلسطين الدولية للتميز والابداع (2014). فلسطين.
(www.pal-awards.ps 22-5-2014)
- النموذج الأوروبي للتميز (2013). بريطانيا.
(<http://www.efqm.org/success-stories/a-customer-focused-culture> 4-9-2015)
- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية (2012). الاردن.
(www.kaa.jo 22-5-2015).
- برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي (2013). الامارات.
(www.skgep.gov.ae/ar 22-5-2014).
- مؤسسات المواصفات والمقاييس الفلسطينية (2015). فلسطين.
(www.psi.pna.ps/ar/index.php?p=home 26-6-2015)

الملاحق

ملحق (1) قطاع الاتصالات في فلسطين

تعتبر اسواق الاتصالات واحدة من أسرع الأسواق نمواً في اقتصاديات البلدان ويعتبر قطاع الاتصالات في فلسطين من القطاعات الحديثة مقارنة مع قطاع الاتصالات في الدول المجاورة منذ ان قامت دوله الاحتلال عام 1994 بتسليم السلطة الوطنية قطاع الاتصالات وتم تنظيم العمل بين الطرفين بشكل رسمي من خلال اتفاقية مرحلية عام 1995 حيث منحت الاتفاقية دوله الاحتلال الحق بالهيمنة الكاملة على الترددات في قطاع غزة والضفة الغربية، هذا يشمل ترددات الهواتف والإذاعة والتلفزيون وبيث الأقمار الصناعية وتحديد المدى الرقمي لخدمات الهواتف. ومنحت الاتفاقية دوله الاحتلال التحكم بكافة المداخل الدولية للاتصالات، وفرضت على الشركات الفلسطينية الوصول للخارج عبر الشركات الإسرائيلية، حيث فرضت قيودا على بناء الشبكات الفلسطينية ومحطات التقوية في المناطق المصنفة 'ج' مما أعاق التكامل بين الشبكات الفلسطينية وفرض عليها التواصل فيما بينها بواسطة استئجار ترددات من المشغلين الإسرائيليين بأسعار وشروط محددة من قبل دوله الاحتلال مما أعاق التواصل بين المحافظات وخاصة بين الضفة وقطاع غزة. وتم إعطاء الحق للشركات الإسرائيلية ببناء وتشغيل شبكاتها في القدس الشرقية ومنعت الشركات الفلسطينية من ذلك. وكذلك كان الحق للشركات الإسرائيلية ببناء وتشغيل وتقديم خدماتها كافة في مناطق الضفة الغربية بدعوى الوصول إلى تجمعات المستوطنات وخدمتها، مما أعطاهم الحق في الوصول إلى تغطية جميع مناطق الضفة الغربية وغزة وحرمت الشركات الفلسطينية من ذلك.

ضمن قيود الاتفاقية المرحلية للاتصالات قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بتخصيص شبه كامل لقطاع الاتصالات عام 1996، وعليه تأسست شركة الاتصالات الفلسطينية بموجب رخصة منحت للشركة رخصة لتشغيل شبكات اتصالات في جميع الأراضي الفلسطينية ولمدة 20 عاما دون إعطاء الفرصة لمشغلين آخرين بالتقدم إلى عطاء عام. من الجدير ذكره أنه تم إصدار قانون الاتصالات رقم (3) الأول في فلسطين عام 1996، وفي عام 2003 تم النشر ولأول مرة بنود الرخصة للرأي العام تبعها نشر الملاحق التابعة لها بعد فترة. ورغم أن اتفاقية الرخصة تفوض وزير الاتصالات بالتوقيع نيابة عن السلطة الفلسطينية إلا أنها وقعت من قبل وزير المالية في ذلك الوقت، ولم تودع نسخ أصلية من الرخصة ولا الملاحق التابعة لها لدى الوزارة وقد ورد في الرخصة حق لشركة الاتصالات بتشغيل الهاتف

المحمول الجوال، ولم تضع شروطاً ولا أحكاماً للتشغيل وتركت الباب مفتوحاً دون قيود ومنحت الرخصة شركة الاتصالات انفرادية لمدة 10 أعوام لشبكة الهاتف الثابت، وحددت الرخصة انفرادية السوق للجوال مدة خمس سنوات أو الحصول على 120 ألف خط أيهما أسبق وبعد إنجاز الاتفاق مع الطرف الإسرائيلي والحصول على الترددات اللازمة (تقرير البنك الدولي حول قطاع الاتصالات الفلسطيني 2008).

بموجب الرخصة تتقاضى السلطة 7% من إجمالي إيرادات الشركة مقابل السماح للشركة استخدام البنية التحتية وتطويرها واستخدام المرافق العامة بما في ذلك المباني والأراضي العامة واستخدام الترددات اللازمة وهو يعتبر ملكاً عاماً. من الجدير ذكره أن إيرادات السلطة من مجموعة الاتصالات تصل تقريباً 50 مليون شيكل شهرياً هذا يشمل الـ 7% وللضرائب الأخرى المختلفة مثل ضريبة الدخل والضريبة المضافة. (تقرير وزارة الاتصالات، 2014)

إن منح الانفرادية للشركة كان هدفاً إعطاء الفرصة للشركة لتطوير البنية التحتية للاتصالات الفلسطينية والاستثمار فيه بشكل مكثف دون الاكتراث لمنافسة السوق، للمفارقة لم يكن هناك انفرادية فعلية لأي فترة في مجال الهواتف النقالة نظراً للسيطرة على السوق من قبل الهواتف النقالة الإسرائيلية وما زال هناك انفرادية في مجال الهواتف الثابتة لوقتنا هذا ومع ذلك تم الاستثمار وتطوير الهاتف النقال بشكل كبير مقارنة مع الهاتف الثابت.

رغم انتهاء انفرادية جوال 2003 والخط الثابت 2006 إلا أن المنافسة الفعلية لم تبدأ حتى 2009 للهاتف الخليوي وفي عام 2010 بدأت المنافسة الجزئية في تقديم خدمات الاتصالات من خلال الخطوط الثابتة مثل خدمات الانترنت وخدمات الـ VOIP. وقد قامت الوزارة بالسماح لشركات الاتصالات المرخصة باستخدام حق المرور للألياف الضوئية التي تملكها شركات الكهرباء للتحكم بشبكات الكهرباء بغرض تقديم خدمات اتصالات للمواطنين لتبدأ المنافسة في مجال البنية التحتية للاتصالات الثابتة.

إن دخول شركة الوطنية موبايل لسوق الاتصالات الخليوية الفلسطيني يمثل قفزة نوعية لقطاع الاتصالات لكن هذه الخطوة لم تكن كاملة لعدم قدرة السلطة الوطنية منح شركات الاتصالات الخليوية الترددات الكافية والتي يتحكم فيها دوله الاحتلال وخاصة ترددات الجيل الثالث التي تسمح للمستخدمين بالحصول

على الانترنت. من المعروف أن الشركة الوطنية حصلت على رخصة عام 2007 وبدأت بالعمل عام 2009 بعد حصولها على قدر كاف من ترددات الجيل الثاني فقط لبدء العمل. من الجدير بالذكر أن تكلفة رخصة الوطنية والتي مدتها 15 عاما 355 مليون دولار تم تسديد أقل من نصف هذا المبلغ على أن يتم تسديد المبلغ المتبقي بعد دخول الوطنية سوق الاتصالات بقطاع غزة حيث يحول دون ذلك سلطة الاحتلال الإسرائيلي. تعمل الوزارة على تمكين الشركة الوطنية بالقيام بعملها على أفضل شكل وتمكينها العمل في قطاع غزة لأن في ذلك مصلحة عامة منها فتح باب المنافسة الحقيقية في قطاع غزة لتخفيض الأسعار ورفع مستوى جودة الخدمات بالإضافة لتمكين الخزينة العامة للحصول على باقي رسوم الرخصة.

البيئة القانونية التي يعمل بموجبها قطاع الاتصالات غير واضحة وغير مكتملة الأمر الذي يؤثر سلبا على جلب استثمارات جديدة لقطاع الاتصالات ويؤدي لهدر المال العام بسبب عدم تمكن وزارة الاتصالات من مراقبة وتنظيم قطاع الاتصالات بمستوى كاف يتوقعه المستثمر ويثق به كل من المستثمر في قطاع الاتصالات وأصحاب الأعمال والمواطن العادي الذي يعاني من الاستغلال ومن تقبل خدمات دون المستوى المتعارف عليه عالميا في بعض الأحيان، إن خزينة السلطة هي الخاسر الأكبر من ضعف البيئة القانونية لقطاع الاتصالات، فنتيجة لضعف البيئة القانونية أصبحت قدرة الوزارة محدودة على فرض مخالفات وغرامات على الشركات المخالفة. إن التأخر في تأسيس منظم مستقل لقطاع الاتصالات قد أثر بشكل سلبي على القطاع، وحرم السوق من فرص استثمارية كبيرة

الوطنية موبايل:

أطلقت شركة الوطنية موبايل خدماتها تجارياً في شهر تشرين الثاني من عام 2009، فمنذ البداية كانت الأولوية إرضاء العملاء عبر تقديم أفضل الخدمات والمنتجات المتميزة لهم وتعمل الوطنية موبايل على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين. حيث أنشئت الوطنية موبايل بالشراكة مع الوطنية الدولية- ومقرها الكويت، والتي تملك غالبيتها شركة اتصالات قطر (OREDoo)، بنسبة ملكية بلغت 57% من أسهم الوطنية موبايل، وبين صندوق الاستثمار الفلسطيني الذي ملك في حينها 43% من أسهمها. وقد تم رفع رأس مال الوطنية موبايل لغايات إجراء طرح عام بقيمة 15% من رأس مال الشركة حيث أصبحت ملكية شركة الوطنية الدولية تعادل 48.45% وملكية صندوق الاستثمار الفلسطيني 36.55% و15% تعود ملكيتها للعموم. أما خبرة "OREDoo" الطويلة في مجال الاتصالات المتنقلة، والتي نمت من خلال عملها في 16 دولة، فتوفر للوطنية موبايل ولفلسطين أعلى مقاييس خدمة الهاتف المتنقل وتغطية مثالية للمشاركين إن هذا المزيج من الشركاء يعطي الوطنية موبايل قدرة المزج بين خدمات الاتصال ذات الجودة العالية والعمل نحو تحقيق تغيير وإنماء في الاقتصاد الفلسطيني، لتوفير فرص العمل وتطوير الأعمال والشركات في فلسطين. من خلال النظر إلى التقرير السنوي لعام 2014 نجد بأن الوطنية موبايل استطاعت زيادة الأداء التشغيلي من خلال تطبيق معايير بيعيه تسويقية جديدة حيث وصل عدد مشتركها إلى ما يقارب 700 ألف مشترك و زادة حصتها السوقية إلى 25% اضافة الى الزيادة في الإيرادات وترشيد النفقات حيث زادة بنسبة 11% مما زاد الربح التشغيلي الى ما يقارب 9 ملايين دولار بارتفاع بنسبة 41% وقد اعتمدت والوطنية موبايل ان تكون جهة فاعلة في عملية التنمية المستدامة من خلال المشاركة الفاعلة في العديد من الرعايات والاحداث الثقافية التي تخدم المجتمع المحيط إضافة إلى عدد من المعونات المالية التي قدمتها في سبيل تدريب وتأهيل العديد من الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة اضافة الى مساهمتها في خلق ما يقارب 1097 وظيفة مباشرة وغير مباشرة خلال العام اضافة الى تركيز الوطنية موبايل على التنمية البيئية من خلال تطبيق المعايير الدولية للحفاظ على الموارد البيئية وقد عمدت الوطنية موبايل على الالتزام بمعايير الحوكمة المنصوص عليها بالقانون الفلسطيني وقد اعتمدت الوطنية

موبايل رؤيتها من خلال ان تكون خيار الاتصال الافضل في فلسطين باعتماد اسس الاحترام، المشاركة واحداث الفرق (التقرير السنوي 2014 الوطنية موبايل).

مجموعة الاتصالات الفلسطينية:

باشرت مجموعة الاتصالات الفلسطينية أعمالها عام 1997 كشركة مساهمة عامة بهدف تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت في فلسطين، وذلك من خلال إنشاء وتطوير البنية التحتية اللازمة للتشغيل والقادرة على تقديم أفضل الخدمات وأحدثها للمشاركين، وقيادة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين. تضم مجموعة الاتصالات الفلسطينية الشركات التالية:

- شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل) التي تقدم خدمات الخط الثابت وخدمات النفاذ للإنترنت .
- شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) أول مشغل للهواتف الخلوية في فلسطين.
- شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي (حضارة) أكبر مزود لخدمات الإنترنت في فلسطين.
- شركة ريتش لخدمات الاتصالات (ريتش) وهي أول مركز اتصال متخصص في فلسطين.
- شركة بالميديا للخدمات الإعلامية متعددة الوسائط (بال ميديا) الذراع الإعلامي للمجموعة.
- شركة حلول لتقنية المعلومات (حلول) وهي ذراع المجموعة في مجال تقنية المعلومات وحلول الأعمال (التقرير السنوي لمجموعه الاتصالات 2014).

ملحق رقم (1.2)

القيادة			
شركة التميز لديها أداة يقيس على شكل استبيان ونخطة وتتضمن مجموعة من خلال التقييم جيد العزلة والحافز بينه وبينه هو الارقام كما يتبعون بالعمولة على شركة من التميز والاستجابة لتعرف في الوقت المناسب لضمان النجاح المستمر			
النتيجة	التطبيق	التحيز والتحسين	ملاحظة
وتشمل على ما نلاحظ للشركة لتلقيه والاهتمام من رؤساء احتفاداً و تركز على الانجازات الحدية والمستحقة ويتم للتحليلها بناء على انجازات اصحاب العلاقة والمضمن بالنتيجة المستعملة يجب ان تكون النتيجة متكاملة وانها اساس واضح في الاستراتيجية العامة للشركة والتحصينات يتم اضافتها في النتيجة بشكل مستمر	و تشمل على ما تقوم به الشركة لتطبيق المنهجيات. أي شركة العمود يتم تطبيق المنهجيات بشكل تقاسي في مجالات معينة ويكون تطبيقها معطلة بهل جود ملامح ومعرف بطريقة تتكلم مع منهجيات الشركة وذلك فترة على فترة التغييرات على المنهجيات ضمن إطار زمني مناسب	ويشمل على ما تقوم به الشركة لتحسين تطوير كل المنهجيات في الشركات العمود بالمطابقة والاعتمادية المنهجية وتطبيقها لنضع الأساس لدراسة وتميز الاستكفاء من نشطة تقوم وذلك مدونات تهدف الى الابتعاد وتساعد على ابتكار الفكر لتعمل وتساهم في تطوير منهجيات جديدة مفرحة لتفهم الابتعاد وتستخدم لتحديد وضع الأولويات والتطوير والابتعاد	الاستراتيجية العشر المرفقة يرجى اعتمادها كخط محدد لكل عنصر من النتائج بالمنهجية، التطبيق، التقييم والتحسين
			النتيجة: رؤية واضحة وهم المؤسسة والمخرجات العمل ويصرحون كفترة حسنة في احوال وصحة الشركة والعمل على توحيد الموظفين وتنظيم ثقافة قريبة للشركة
			النتيجة: رؤية واضحة وهم المؤسسة والمخرجات العمل ويصرحون كفترة حسنة من خلال الاهتمام بالقيم المؤسسة وتقديم الامتياز والمسؤولية الاجتماعية و التوجه الكلي على كافة المستويات
			النتيجة: وضوح الرؤية للشركة وإلزامها للتعلم من خلال القدرة على الحفاظ على الاستدامة للشركة من خلال توفير على التقدم والتطوير المستمر إضافة الى تخصيص الموارد اللازمة لتأمين الانجازات على المستوى القريب والبعيد
			النتيجة: برنامج يركز على تطوير وتطوير عملية تحسين نظام إدارة المؤسسة من خلال استخدام مجموعة من النتائج المتوقعة لبريجه الامتياز بما يمكن الشركة من تحديد الأولويات القصوى وتطويرها الامتياز بما يمكن تطوير النتائج وتطوير العمل
			النتيجة: يتشاور مع اصحاب العلاقة الخارجيين من خلال لياق المنهجيات لبريجه الامتياز بالشراكة والمجتمع في تطوير الابتكار والابتعاد وكذلك تحديد الشركات والمنتجات كتنشيطية بناء على انجازات الشركة باعتماد نظام القبول والصف
			النتيجة: رؤية واضحة وهم الشركة والمخرجات العمل ويصرحون بفترة حسنة من خلال ضمان مستقبل الشركة عن طريق التعرف وإصلاح ثقافة قريبة من وجود الشركة والتي تشمل الاسس لريضة و فهم المؤسسة وسبلهايات والاعتماد على العمل
			النتيجة: رؤية واضحة وهم الشركة والمخرجات العمل ويصرحون بفترة حسنة من خلال دعم الموظفين على جميع المستويات الشركة لتطبيق خططهم والتفهم بتغيير جودهم في الوقت وتنشيط الامتياز
			النتيجة: وضوح الرؤية للمؤسسة وإلزامها للتعلم من خلال القدرة على قيادة المخرجات المناسبة في الوقت المناسب اعتماداً على المخرجات المتوقعة والتغيرات السريعة مع الاحتفاظ بالاعتبار الاثر المتوقعة على ارباحهم
			النتيجة: وضوح الرؤية للشركة وإلزامها للتعلم من خلال لياق ثقافة اصحاب العلاقة وتحمي رؤاهم وتوجههم في المساهمة بنجاح المؤسسة وفي تعزيز ضرورية لضمان هذا النجاح

ملحق رقم (2.2).

الاستراتيجية

الشركات المتوفرة على رتبها ومرتبتها من خلال تطوير الاستراتيجية ترتكز على اصحاب العلاقة وعلى قياسات تحفظ الاهداف والعمليات التي يتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق الاستراتيجية .

الهدف	التطبيق	التحيز والتحصين	تتبع
الاستراتيجية مبنية على فهم احتياجات وتوقعات كل من اصحاب العلاقة والبيئة الخارجية من خلال جمع الاحتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة كمدخل لتطوير ومعالجة الاستراتيجيات والسياسات الخاصة مع بناء المؤسسة منقطة لاية تفرقت بالذلة و خارجية	وتشمل على ما تخطط الشركة لتأديته والاسباب من وراء اعتقادها و لقرار على الاحتياجات الحالية والمستقبلية ويتم لتفويها بانها على الاحتياجات اصحاب العلاقة والاعتماد بالموثوقية المستعملة يجب ان تكون المنهجية متكاملة ولها اساس واضح في الاستراتيجية الخاصة للشركة والتعميمات يتم اضافتها في المنهجية بشكل مستمر	ويشمل على ما تقوم به الشركة لتحسين تطوير كل المنهجيات في شركات المتوفرة بالاعتماد وكافة المنهجية وتطبيقها تضعه القياس لوري ويتم الاستفادة من كشطة القنم وذلك مفاوضات تعقد في الاجتماع وتساعد على ابتكار الفكر التحليل وسنحركات منهجية جيدة مفرقت القياس القنم والابحاح وتستخدم لتحديد وضع الازمات والتطوير والتطوير والادع	تتبع
الاستراتيجية مبنية على فهم احتياجات وتوقعات كل من اصحاب العلاقة والبيئة الخارجية من خلال تعدد وتقبل وتعلم للدرجات الخارجية مثل الاعطاء الاقتصادية الدولية و المجتمعية التي لا تؤثر على الشركة			
الاستراتيجية مبنية على فهم الاهداء الداخلي والقدرة حيث يتم تحليل الاهداء التشغيلي والقطاعات الاساسية و المفرقت لهم قوت الشركة الحالية و المستقبلية لتحديد في تحليل المعلومات المنتهية بشراء الفناظن والمخرين وبقية الاستفادة منهم في تعزيز الحيات التنافسية			
الاستراتيجية مبنية على فهم الاهداء الداخلي والقدرة على تحليل البيئات والمعلومات وبتداع الاعمال على الشركة لاضافة الى وجود مائة كلاء مع شركات اخرى مشابه لتحديد الاستراتيجية التي سيتم العمل في إطارها			
الاستراتيجيات والسياسات الخاصة يتم ايجها وتطبيقها ومراقبتها من خلال تعريف واضح للمفردات ومؤشرات الاهداء بانها على رسالة وولاية للشركة و يتم تحليل الاستراتيجيات بانها على الخطط طويلة واصيرة الاهداء بما يخص للتتبع المطلوبة			
الاستراتيجيات والسياسات الخاصة يتم اعتمادها واعتقادها من خلال توقع العمل والمرونة بين احتياجات الشركة واصحاب العلاقة في التخطيط لتحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية			
الاستراتيجيات والسياسات الخاصة يتم ايجها وتطبيقها ومراقبتها من خلال التواصل مع اصحاب العلاقة بالطرق المناسبة فيما يتعلق بالاستراتيجيات والسياسات الخاصة بروكمة اهداف الفرق مع الاهداف الاستراتيجية للشركة			
الاستراتيجيات والسياسات الخاصة يتم ايجها وتطبيقها ومراقبتها من خلال التواصل مع اصحاب العلاقة سواء الداخليين والخارجين بروكمة اهداف الفرع ورقي العمل مع الاهداف الاستراتيجية للشركة وضمان تحقيق الاهداف المطلوبة			
الاستراتيجيات والسياسات الخاصة يتم اعتمادها ومراجعتها وتحديثها في الشركة من خلال وجود استراتيجيات واضحة وبخاصة للشركة بما يتوافق مع الرؤية والرسالة بتلقيم تعميم واضح وشامل للتتبع بما يضمن تحقيق الاهداف			
الاستراتيجيات والسياسات الخاصة يتم اعتمادها ومراجعتها وتحديثها بشكل دائم بما يضمن مرونة الاطار وضمان الاستمرارية والاستدامة لمضجعية البيئة والتشغيلية			

ملحق رقم (5.2)

العمليات/المنتجات والخدمات

الشركة المنيرة التي تركز على الخدمات المتكاملة ولديها فريق من الخبراء وأصحاب الخبرة الآخرين

النتيجة	التطبيق	التطوير والتصميم
وتشمل على ما تخطط الشركة لتنفيذه والتسليم من وراء اعتمادها و تركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية ويتم تنفيذها بناء على احتياجات أصحاب الخبرة والمختصين بالمنتجات المستخدمة بحيث ان تكون النتيجة متكاملة وأنها أساس واضح في الاستراتيجية العامة للشركة والمتمسك بهم أهدافها في النتيجة بشكل مستمر	وتشمل على ما تقوم به الشركة تطبيق المنتجات. في الشركة المنيرة يتم تطبيق المنتجات بشكل نظامي في المجالات المعنية. ويكون التطبيق مخطط له بشكل جيد مالم يعرفنا بطريقة تتكلم مع منتجات الشركة وهناك فكرة على فكرة لتفكر على المنتجات ضمن إطار زمني مناسب	ويشمل على ما تقوم به الشركة لتصميم تطوير لمنتجاتها في الشركة المنيرة باطية وثلاثة المنتجات وتطبيقها لتضع ليس دورى ويتم الاستفادة من الخبرة لتقوم وهناك مبادرات تهدف الى الإبداع وتساعد على ابتكار أفكار تطوير واستحداث منتجات جديدة مكرهات القياس والنظم والإبداع وتستخدم لتعدي وضع الأولويات والتنظيم وتطوير والإبداع
الخدمات يتم تصميمها وإدارتها لتقديم القيمة للعميل وفقاً من خلال تحليل خصائص، تحديد الأولويات والخدمات كجزء من نظام إدارة الشركة الكلي وتبني المنتجات المناسبة لإدارتها وتصميمها بشكل فعال		
الخدمات يتم تصميمها وإدارتها لتقديم القيمة للعميل وفقاً من خلال تحديد ملكي الخدمات بشكل واضح ودورهم ومسؤوليتهم في التطوير والحفظ و تحسين الخدمات الرئيسية		
المنتجات والخدمات يتم تطويرها لإيجاد القيمة للعميل وفقاً من خلال الشركاء والمزودين لخدمات وشركاء والمزودين في تطوير منتجات وخدمات إضافة خدمات جديدة لإداعية		
المنتجات والخدمات يتم تطويرها لإيجاد القيمة للعميل وفقاً من خلال استخدام الابتكار والإبداع لتصميم منتجات وخدمات جديدة ومبتدعة بالتعاون مع العملاء والشركاء وغيرهم من أصحاب الخبرة		
المنتجات والخدمات يتم تطويرها وإنتاجها لزيادة رضا العملاء من خلال عرض قيمة المنتج لضمان الاستدامة ونموذج العمل من ناحية الفوائد المناسبة للمنتج		
الخدمات والمنتجات يتم إنتاجها وتطبيقها وإدارتها من خلال مكرهات أداء عالية لتقديم الخدمات ومنتج مع مكرهات مرجعية ذات علاقة لهم نطلق القيمة لديها والاستفادة منها لتقديم القيمة للعميل وفقاً		
الخدمات والمنتجات يتم إنتاجها وتطبيقها وإدارتها طيلة دورة حياتها بما في ذلك عدة لتدوير والاستخدام مع الأخذ بعين الاعتبار أثرها على الصحة وسلامة العملاء		
علاقات المتعاملين يتم إدارتها وتصميمها من خلال معرفة جميع عتات العملاء والمنتجات وتوقعاتهم واحتياجاتهم		
علاقات المتعاملين يتم إدارتها وتصميمها من خلال مكرهات ومؤشرات تجارية لخدمات تسليماً وإلزامهم بشكل مستمر والمنتجات المرصده للخدمة لأي تنفيذي يريده		
علاقات المتعاملين يتم إدارتها وتصميمها من خلال بناء وثقافة قنوات الحوار و الاتصال مع كافة العملاء بحيث تكون مبنية على الثقة والالتزام والتشافية		

نتائج العملاء

التركيب الضمني لنقل نتائج برنامج استجابة غير متساوية على مستوى العملاء، واولئك العملاء من خلال الامتيازات ومشارك الآباء

النتيجة	الهدف	المقارنة	السبب	التعليق
الاجراءات لوجستية والتي تشمل اداء جيد خلال السنوات السابقة	هل تم تحقيق الاهداف المتوقعة بنجاح	هل تم تحقيق الاهداف و التكلفة كانت افضل من الشركات المنافسة الاخرى	هل تم تحديد الاجراءات الاخرى التي تؤثر ايجابيا على التكلفة في المستقبل	
				هل يتم تحديد احوال العملاء من قبل الشركة ويحل يتم مراقبة وتقييم صحة وصورة الشركة كالمعتاد
				هل يتم تقييم ومراقبة اداء عملاء الشركة من أهمية المنتجات والخدمات المقدمة
				هل هناك نظم مطبق لمرافقة تسليم الخدمات والمستجبات في العملاء بالوقت والوجود المحددة
				هل يتم مراقبة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة ومدى اهتمامه التي تقدمها لهم
				هل هناك نظم محددة لمرافقة انتهاء العملاء في الشركة وتقييمها بها
				هل هناك نظم محددة لمرافقة مدى تقييم الخدمات والمستجبات في العملاء ضمن الإطار الزمني المحدد من قبل الشركة
				هل هناك نظم محددة لآلية التعامل مع العملاء
				هل هناك نظم محددة لآلية التعامل مع شكاوى العملاء
				هل يتم اعتماد نظم لتلقي لملاحظات العملاء المختلفة
				هل يتم اعتماد نظم لتلقي ملاحظات خدمة العملاء مما يترتب عنها في حال فشل النظم المطبقة

ملحق رقم (7.2)

نتائج المورد البشري					
الوقت المستغرق لتقييم ومصادرة أثر التدوير الجيد، أو فقدان الشركة					
نتائج	الاجابة	الهدف	المقارنة	المسبب	التنظير
	هل تم تحقيق الالاف المطلوبة بنجاح	هل تم تحقيق الالاف و التمتع كلفت	هل تم تحديد الاجامات الازمة التي	تؤثر ايجابيا على التمتع في المستقبل	
					ما هي الشركات التي يتم اعتمادها في دولها بما هو عددك نظر الموظفين من رضاء الموظفين بالتشركة
					هل يتم اعتماد مؤشرات فيما يخص أداء الموظفين المؤثرين ايجابيا التي يتم اعتمادها على الموظفين
					هل هناك نظام وضع للاسماخ لبيانات نظر الموظفين فيما يخص عنصر قيادة الشركة كقوة الشركة كجوانب الاتصال...
					هل هناك نظام وضع وتطور من قبل الموظفين لماذا يتم اعادة تقييم الكفاءات كالتدريب : قوة الكفاءات
					هل يتم الاخذ بأداء الموظفين فيما يخص بيئه العمل المتعددة وبمساهمة الموظفين
					هل هناك نظام التقييم لدى شركة الموظفين في الدولة : عمليات الشركة ومدى الخطية
					ما هي المؤشرات المستخدمة في تحديد مستويات الكفاءات والكفاءة و تحقيق الالاف
					هل هناك مجلس امدومة مدني تتولى اعادة التقييم المتعددة وبشركة على الموظفين
					هل يتم اعتماد نظام تقييم وضع للتدريب والتطوير الاجتهدي
					هل يتم اعتماد نظام وضع للاتصالات الداخلية في الشركة

نتائج المجتمع

الشركات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي و تتجاوز الحدود وتوقعات المعنيين بالشركة وذوي الصلة في المجتمع

النتيجة	الاجابة	الهدف	المقارنة	السبب	التنفيذ
					هل هناك نظام لمرافقة وتقييم لواء المجتمع عن الأثر الذي تتركه الشركة لبيئهم
					هل يتم اعتماد نظام لمرافقة لواء المجتمع عن سرورة و مسعه لشرية لبيئهم
					هل يتم مرافقة وجهات نظر المجتمع عن مدى لرضاوة لاحتجائه المحلية
					هل هناك معايير لقياس مدى رضا المجتمع عن امكان تواجد لشرية ولرورها
					هل يتم مرافقة مدى لاطعية الدعوات والاعلام التي تقوم بها لشرية على الفرد المجتمع المحلي
					هل يتم اعتماد معايير واضحة لمرافقة الأثر البيئي للخدمات المقدمة من قبل لشرية على المجتمع المحلي
					هل يتم تطبيق لادوة الامثال والتنظيم وفق معايير و سياسات محددة
					هل يتم اعتماد سياسات واضحة لرعالية الجوانب الاجتماعية في لشرية
					هل يتم مراعات جوانب لصحة و السلامة لفرد المجتمع للمتعاملين مع لشرية
					هل هناك مكامن لكاهم الخاصة بنظام المشتريات وقراها على المجتمع

نتائج الأعمال

الشركة المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل

النتيجة	الانتاج	الهدف	المطابقة	السبب	القطر
التعريفات الاستراتيجية لريسة مالية و غير مالية تظهر نجاح الريسة في تطبيق استراتيجيتها و يتم تحديد مجموعة لمكسبين و الاهداف ذات العلاقة بالتفوز مع صاحب العلاقة الرئيس					
المؤثرات التي يتم استخدامها للتفوز الاهداف تتناسق مع لوجية لدرجتها					
هل هناك مغير وضحة تستخدم للتفوز الخدمات ومنتجات لريسة لتفوز تفوزا					
هل يتم اعتماد مغير وضحة لدرجتها تتكف					
هل هناك مؤثرات مالية اخرى يتم استخدامها و تساعد في التفوز بالاهداف التفوزا					
هل يتم اعتماد مؤثرات معددة يتم الاعتماد عليها في تفوز الاهداف قفاي التفوزا					
هل يتم اعتماد مؤثرات لصحياك الريسة في تفوز الاهداف المستقبلي					
هل يتم اعتماد المؤثرات الفريدة من التفوزا في التفوز لاهداف المستقبلي					
هل يتم اعتماد المؤثرات المتكفلة بالتفوزا و يتم المغيريات في التفوز بالاهداف المستقبلي					
هل يتم تفوز المؤثرات المتكفلة بحصب الاستراتيجيات لتفوزة التفوزا					

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	مقارنة مؤشرات الاداء بين شركة الوطنية موبايل وجوال	3
1.2	مبادئ إدارة التميز	14
2.2	عرض لنماذج التميز حول العالم	16
3.2	مقارنة لبعض نماذج وجوائز التميز الدولية والعربية	20
1.3	مجتمع الدراسة	44
1.4	نتائج تطبيق نموذج التميز الأوروبي	49
2.4	نتائج القيادة	50
3.4	نتائج الاستراتيجية	52
4.4	نتائج المورد البشري	54
5.4	نتائج الشراكة والموارد	56
6.4	نتائج العمليات	58
7.4	نتائج العملاء	60
9.4	نتائج المورد البشري	62
10.4	نتائج المجتمع	64
11.4	نتائج الأداء الرئيسية	66

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
7	1 الهيكل التنظيمي في الوطنية موبايل
26	2 معايير النموذج الأوروبي للتميز
64	3 الية التحليل المتعلقة بالممكنات بحسب نموذج التميز الأوروبي الالكتروني
47	4 الية التحليل المتعلقة بالنتائج بحسب نموذج التميز الأوروبي الالكتروني

فهرس المالحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
6.1قطاع الاتصالات في فلسطين.....	78
1.2معايير القيادة.....	83
2.23معايير السياسة والاستراتيجية.....	84
3.2معايير الموارد البشرية.....	85
4.2معايير الشراكة والموارد.....	86
5.2معايير العمليات.....	87
6.2معايير نتائج العملاء.....	88
7.2معايير نتائج المورد البشري.....	89
8.2معايير نتائج المجتمع.....	90
9.2معايير نتائج الاداء الرئيسية.....	91

فهرس المحتويات:

الرقم	العنوان	الصفحة
الإقرار.....	أ	1
مصطلحات الدراسة.....	ب	1
ملخص الدراسة.....	ث	1
Abstract.....	ح	1
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1	1
1.1.....مقدمة.....	1	1
2.1.....مشكلة الدراسة.....	3	3
3.1.....اهمية الدراسة.....	5	5
4.1.....اهداف الدراسة.....	5	5
5.1.....اسئلة الدراسة.....	6	6
6.1.....حدود ومحددات الدراسة.....	6	6
7.1.....الهيكل التنظيمي للدراسة.....	8	8
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	9	9
1.2.....مقدمة.....	9	9
2.2.....الجودة.....	10	10
3.2.....تطور مفهوم الجودة.....	10	10
4.2.....اهمية إدارة التميز.....	11	11
5.2.....متطلبات تحقيق إدارة التميز.....	13	13
6.2.....مبادئ إدارة التميز.....	14	14
7.2.....نماذج وجوائز التميز في العالم.....	15	15
8.2.....جوائز التميز العربية.....	18	18
1.8.2.....جائزة فلسطين الدولية للتميز والابداع.....	18	18
2.8.2.....جائزة دبي للجودة.....	18	18

19جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.....	3.8.2
19جائزة الشيخ خليفة للتميز.....	4.8.2
21معايير وشهادات الجودة في فلسطين.....	9.2
22المعوقات والمحفزات لتطبيق نماذج التميز.....	10.2
24التقييم الذاتي.....	11.2
25النموذج الأوروبي لإدارة التميز.....	12.2
27سلم التميز وفق النموذج الأوروبي.....	1.12.2
27التقييم الذاتي في نموذج التميز الأوروبي.....	2.12.2
28معايير نموذج التميز الأوروبي.....	3.12.2
30ادوات التقييم.....	13.2
30بطاقات "بانفاينيرز" المسار.....	1.13.2
30مصفوفة التسجيل "رادار".....	1.13.2
33دراسات ومنشورات سابقة.....	14.2
39التعليق على الدراسات السابقة.....	15.2
41الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	
41مقدمة.....	1.3
41منهج الدراسة وإجراءاتها.....	2.3
43مجتمع الدراسة.....	3.3
44حدود الدراسة.....	4.3
44أداة الدراسة.....	5.3
48الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....	
48مقدمة.....	1.4
48اعتماد تصنيف المؤسسات وفق النموذج الأوروبي للتميز.....	2.4
50القيادة.....	1.2.4
52الاستراتيجية.....	2.2.4

54الموارد البشرية.....	3.2.4
56الشراكة والموارد.....	4.2.4
58العمليات.....	5.2.4
60نتائج العملاء.....	6.2.4
62نتائج المورد البشري.....	7.2.4
64نتائج المجتمع.....	8.2.4
66نتائج الأداء الرئيسية.....	9.2.4
68الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات.....	
68ملخص لاهم النتائج.....	1.5
71التوصيات.....	2.5
71القيادة.....	1.2.5
71الاستراتيجية.....	2.2.5
72الموارد البشرية.....	3.2.5
72الشراكة والموارد.....	4.2.5
72العمليات.....	5.2.5
73نتائج العملاء.....	6.2.5
73نتائج المورد البشري.....	7.2.5
73نتائج المجتمع.....	8.2.5
74نتائج الأداء الرئيسية.....	9.2.5
75المراجع.....	
78الملاحق.....	
92فهرس الجداول.....	
93فهرس الاشكال.....	
94فهرس الملاحق.....	
95فهرس المحتويات.....	