

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM

**A Study of Excellence Management Practices in Hebron Municipality  
According to the European Excellence Model EFQM**

إعداد الباحثة

إيناس فوزي أبو حديد

إشراف

د. محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في

جامعة الخليل

فلسطين - الخليل

1441هـ - 2020م

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

**"هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ**

**آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا**

**مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ"**

**صدق الله العظيم**

**سورة الجمعة (2)**

## الإهداء

إلى الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، والسراج المنير، سيد الخلق أجمعين، معلم البشرية،

محمد (صلى الله عليه وسلم).

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... والدي الحبيب أطل الله بعمره.

إلى ملاكي في الحياة... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... أمي الحبيبة.

إلى رفيق دربي... إلى من شاطرنى أفراحي وأحزاني... وطوى معي التعب وسهر الليالي...

أيمن زوجي الغالي.

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم.. والسعادة في ضحكاتهم.. إلى الوجوه المفعمة بالبراءة.. إلى من بحبهم

أزهت أيامي.. إلى رياحين حياتي.. أولادي يامن، محمد، عنان، وميلا.

إلى الذين كانوا سندا وعونا لي.. إلى الذين شاركوني الأفرح طوال مشوار حياتي...

إلى إخواني وأختي...

إلى من رووا بدمائهم أرض فلسطين الحبيبة.. إلى من هم أكرم منا جميعاً.. إلى شهداء فلسطين..

إلى أساتذتي وزملائي وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الرسالة... سائلةً من الله عز وجل أن

ينفع به ويجعله خاصاً لوجه الله تعالى...

أهدي هذا العمل المتواضع

## الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذه الرسالة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

أما بعد، امتثالاً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي، فإنه ليسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان لجامعتي العريقة جامعة الخليل، وعمادة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، وأساتذتي الأفاضل في كلية الإدارة والتمويل، وإنه ليطيب لي ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى أستاذي ومشرفي:

الدكتور محمد عمرو حفظه الله وبارك بعلمه

لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى جهده الكبير الذي بذله في إرشادي، وفي متابعته للرسالة منذ أن كانت فكرة فجزاه الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

والشكر موصول لكل من قدم لي العون، وساعدني وأسدى لي بنصيحة، أو أمدني بمشورة أو قدم لي معلومة مكنتني من إتمام البحث على هذا الوجه، وأخص بالذكر الدكتور سمير أبو زنيد معلمي وعميد الكلية، والدكتور محمد الجعبري على ما قدمه لي من توجيه ومشورة، وأخي الكبير عبدالرحيم لدعمه ومساندته بتوفير ما احتاج من معلومات.

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي ويقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي والشيطان.

## فهرس المحتويات

### رقم الصفحة

### الموضوع

أ.....	عنوان الرسالة.....
ب.....	آية قرآنية.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	فهرس المحتويات.....
ي.....	فهرس الجداول.....
ن.....	فهرس الأشكال.....
س.....	الملخص باللغة العربية.....
ف.....	الملخص باللغة الإنجليزية.....
1.....	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة).....
2.....	1-1 المقدمة.....
3.....	2-1 مصطلحات الدراسة.....
5.....	3-1 مشكلة الدراسة.....

- 4-1 أهداف الدراسة.....5
- 5-1 أهمية الدراسة.....6
- 6-1 أسئلة الدراسة.....7
- 7-1 فرضيات الدراسة.....8
- 8-1 حدود الدراسة.....9
- 10.....الفصل الثاني ( الإطار النظري للدراسة)
- 11.....المبحث الأول (تأصيل مفاهيمي لإدارة التميز ونماذجها)
- 12.....1-1-2 المقدمة
- 13.....2-1-2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز
- 13.....3-1-2 مفهوم التميز المؤسسي
- 15.....4-1-2 مداخل التميز المؤسسي
- 16.....5-1-2 مفهوم إدارة التميز
- 17.....6-1-2 أهمية التميز
- 18.....7-1-2 متطلبات إدارة التميز
- 19.....8-1-2 معوقات تطبيق إدارة التميز
- 20.....9-1-2 الحاجة إلى تبني نماذج التميز في القطاع العام

- 20.....10-1-2 توجيه القطاع العام نحو التميز.
- 22.....11-1-2 جوائز التميز.
- 25.....المبحث الثاني ( نموذج التميز الأوروبي EFQM )
- 26.....1-2-2 المقدمة.
- 27.....2-2-2 المكونات الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM.
- 28.....3-2-2 أهمية نموذج التميز الأوروبي EFQM.
- 29.....4-2-2 المفاهيم الأساسية للتميز (مبادئ التميز).
- 31.....5-2-2 سلم التميز وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM.
- 31.....6-2-2 المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM.
- 33.....1-6-2-2 الجزء الأول: الممكنات (المسيبات) Enablers.
- 36.....2-6-2-2 الجزء الثاني: النتائج Result.
- 39.....7-2-2 منظر RADAR في نموذج التميز الأوروبي EFQM.
- 40.....8-2-2 مبررات استخدام نموذج التميز الأوروبي دون غيره من النماذج.
- 42.....المبحث الثالث (بلدية الخليل في ضوء نموذج التميز الأوروبي).
- 43.....1-3-2 توطئة عن بلدية الخليل.
- 43.....2-3-2 معايير نموذج التميز الأوروبي (الممكنات) وواقع تطبيقها في بلدية الخليل.

43.....	1-2-3-2 معيار القيادة.....
44.....	2-2-3-2 معيار الاستراتيجية.....
46.....	3-2-3-2 معيار العاملين (الموارد البشرية).....
48.....	4-2-3-2 معيار الشراكات والموارد.....
53.....	5-2-3-2 معيار العمليات والخدمات.....
55.....	المبحث الرابع (الدراسات السابقة).....
56.....	1-4-2 الدراسات العربية.....
61.....	2-4-2 الدراسات الأجنبية.....
64.....	3-4-2 التعقيب على الدراسات السابقة.....
66.....	الفصل الثالث (طريقة وإجراءات الدراسة).....
67.....	1-3 مقدمة.....
67.....	2-3 منهج الدراسة.....
67.....	3-3 مجتمع الدراسة.....
67.....	4-3 عينة الدراسة.....
70.....	5-3 أداة الدراسة.....
70.....	6-3 ثبات أداة الدراسة.....



72.....	7-3 صدق أداة الدراسة.....
81.....	3-9 متغيرات الدراسة.....
81.....	3-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة.....
81.....	3-11 مفتاح التصحيح.....
83.....	الفصل الرابع (تحليل وعرض النتائج).....
117.....	1-4 أسئلة الدراسة.....
144.....	2-4 فرضيات الدراسة.....
144.....	الفصل الخامس (النتائج والتوصيات).....
145.....	1-5 مناقشة أسئلة الدراسة.....
154.....	2-5 فرضيات الدراسة.....
158.....	3-5 التوصيات.....
160.....	المراجع.....

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
68	خصائص عينة الدراسة من العاملين في بلدية الخليل	1-3
69	خصائص عينة الدراسة من الجمهور متلقي الخدمة	2-3
71	معاملات الثبات لمجالات الدراسة في أداة العاملين	3-3
71	معامل الثبات لأداة الجمهور	4-3
72	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال القيادة	5-3
73	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الإستراتيجية	6-3
74	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الموارد البشرية	7-3
74	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الشراكات والموارد	8-3
75	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال العمليات والخدمات	9-3
75	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال نتائج المتعاملين	10-3
76	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال نتائج العاملين	11-3
77	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال نتائج المجتمع	12-3

77	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال نتائج الأعمال	13-3
78	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحور واقع إمكانات التميز والدرجة الكلية لها	14-3
79	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحور النتائج المتحققة والدرجة الكلية لها	15-3
79	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات استبيان الجمهور والدرجة الكلية لها	16-3
81	مفتاح التصحيح	17-3
84	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة من وجهة نظر العاملين	1-4
87	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار القيادة وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل	2-4
90	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل	3-4
92	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل	4-4
95	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل	5-4
98	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل	6-4

101	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل	7-4
103	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار نتائج الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل	8-4
106	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل	9-4
110	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار نتائج الأعمال وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل	10-4
113	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة	11-4
117	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز (متغير مستقل) والنتائج المتحققة (متغير تابع)	12-4
119	مصنوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور إمكانات التميز (متغيرات مستقلة) والنتائج المتحققة (متغير تابع)	13-4
120	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز (متغير مستقل) ونتائج المتعاملين (متغير تابع)	14-4
122	مصنوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور إمكانات التميز (متغيرات مستقلة) ونتائج المتعاملين (متغير تابع)	15-4
123	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز (متغير مستقل) ونتائج العاملين (متغير تابع)	16-4

125	مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور ممكنات التميز (متغيرات مستقلة) ونتائج العاملين (متغير تابع)	17-4
126	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع ممكنات التميز (متغير مستقل) ونتائج المجتمع (متغير تابع)	18-4
128	مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور ممكنات التميز (متغيرات مستقلة) ونتائج المجتمع (متغير تابع)	19-4
129	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع ممكنات التميز (متغير مستقل) ونتائج الأعمال (متغير تابع)	20-4
131	مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور ممكنات التميز (متغيرات مستقلة) ونتائج الأعمال (متغير تابع)	21-4
132	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص الوظيفي.	22-4
135	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين حسب متغير التخصص الوظيفي.	23-4
137	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	24-4
139	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين حسب	25-4

	متغير المسمى الوظيفي.	
142	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل لمعاري المتعاملين والمجتمع من وجهة نظر متلقي الخدمة تعزى لمتغير صفة متلقي الخدمة.	26-4
143	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل لمعاري المتعاملين والمجتمع من وجهة نظر متلقي الخدمة حسب متغير صفة متلقي الخدمة.	27-4

### فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
29	المفاهيم الأساسية للتميز	1-2
32	المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM	2-2
39	2 منطق RADAR	3-2

### ملخص الدراسة

## دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة بلدية الخليل لإدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، وذلك من خلال دراسة واقع تطبيق معايير النموذج بشقيه الممكنات والنتائج. كما هدفت إلى التعرف على الصعوبات والمعوقات إن وجدت والتي تحول دون وصول بلدية الخليل لدرجة التميز، ومن ثم وضع بعض المقترحات والتوصيات التي قد تُسهم في تطوير درجة ممارسات إدارة التميز. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات. تم العمل في هذه الدراسة على مجتمعين؛ المجتمع الأول يتمثل بجميع العاملين في بلدية الخليل الذين يشغلون منصب مدير إدارة، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، ويبلغ عددهم (95)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (76). أما المجتمع الثاني فيمثل جميع المتعاملين من الجمهور أو متلقي الخدمة، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها (126). وكانت نسبة استرداد الاستبانات 100%. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة وفق إجابات العاملين، حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (2.40)، كما أن الدرجة الكلية لممكنات التميز متوسطة بوسط حسابي (2.39)، والدرجة الكلية للنتائج المتحققة متوسطة بوسط حسابي (2.40)، كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين درجة تطبيق ممكنات التميز في بلدية الخليل ومستوى النتائج المتحققة طردية. كما أن درجة تقييم الجمهور للممارسات الإدارية للبلدية متوسطة بوسط حسابي (2.26).

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة عدة توصيات أهمها: ضرورة اعتماد البلدية على نموذج التميز الأوروبي EFQM كخطوة مبدئية في إجراء تقييم ذاتي، والتي يمكن من خلالها زيادة الاهتمام بمعايير النموذج، وتوجيه جهودها من أجل الارتقاء بأدائها وخدماتها، واعتماد أسلوب التقييم الذاتي الدوري والمستمر للوقوف على مدى التطورات المتحققة بين فترة وأخرى، واستخدام النتائج كتغذية

راجعة في عمليات التخطيط المستقبلية، مع تبني التحسين المتواصل، وضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بالبلدية بمنهج نموذج التميز EFQM من خلال عقد دورات وورشات تدريبية حول نماذج التميز.



## **Abstract**

### **A Study of Excellence Management Practices in Hebron Municipality According to the European Excellence Model EFQM**

The study aimed to identify the degree of the excellence management practices of Hebron municipality according to the European Excellence Model (EFQM), by studying the reality of applying the model's criteria in both its enablers and results. It also aimed to identify the difficulties and obstacles, if any, that prevent the municipality from achieving the degree of excellence, and then to develop some suggestion and recommendations, that may contribute to developing the degree of Excellence Management Practices. To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and she relied on the questionnaire to collect data. This study was conducted on two groups; the first population represents the high managers entitled as director of administration, director, head of department, head of division, and they are (95) person, a simple random sample of the population (76) person was chosen. As for the second community, it represents all the customers from the public or the recipient of the service, and a random sample size of (126) was chosen. The questionnaires retrieval rate was 100%.

The study found that the overall score for the application of the European Excellence Model (EFQM) in the Hebron municipality is medium according to the worker, with a total mean score of (2.40), and the total score for excellence enablers is medium with a mean of (2.39), and the overall score for results achieved is medium with a mean of (2.40). The study also concluded that the relationship between the degree of application of excellence enablers in the Hebron municipality and the level of results achieved is direct. Moreover, the degree of public evaluation of municipal administrative practices is medium, with a mean of (2.26).

In the light of its findings of the study, the researcher suggests several recommendations; The most important of them is the necessity for the municipality to adopt the European Excellence Model EFQM as an initial step in conducting a self-assessment, which could increase interest in the model criteria and pointing its efforts to improve its performance and services. Also, using aperiodic and continuous method for self-evaluation to determine the achievements from time to time, and using the results as a feedback for future planning processes, while adopting continuous improvement, Another recommendation is to enhance the level of knowledge of all municipal employees on the European Excellence Model EFQM by holding courses and training workshops on excellence models.

## الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

1-1 المقدمة

2-1 مصطلحات الدراسة

3-1 مشكلة الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أهمية الدراسة

6-1 أسئلة الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 محددات الدراسة

أصبح التغيير المستمر في بيئة الأعمال هو السمة الغالبة في الوقت الحاضر؛ نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي، والأحداث السياسية المستمرة التي تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وأضحى من الملح أن تُدار المنظمات بإدارة وقيادة متخصصة قادرة وراغبة في انجاز مهماتها بكفاءة عالية، وأن تمتلك رؤيا ورسالة وقيم مؤسسية تشكل لها نظرة شمولية للمستقبل الذي تستشرفه لمواطنيها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال اعتماد الأساليب العلمية الإدارية الحديثة.

وقال الله تعالى في كتابه العظيم : (وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا ۗ وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا ) صدق الله العظيم ، سورة النساء، الآية 25 . فقد خص الله مدينة الخليل بان جعلها مدينة الانبياء، ففيها دفن سيدنا ابراهيم، وفيها مقام النبي اسحق ويعقوب. مدينة الخليل من أكبر مدن الضفة الغربية، فوفقاً لتقديرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2017، فقد بلغ عدد سكان المحافظة ما يقارب 711.233 مواطن، ما يشكل 14.9% من جميع سكان فلسطين (الضفة والقطاع)، هذا مع العلم أن بلدية الخليل تقوم بتقديم الخدمات لأكثر من 260000 مواطن في المدينة ومحيطها من التجمعات المحاذية لها (الخطة الاستراتيجية لبلدية الخليل 2016- 2019).

وتمثل الخليل الرافد الأكبر من روافد الاقتصاد الفلسطيني، وهذا ما جعلها من أهم المدن الفلسطينية والذي انعكس على مؤسسات المدينة وأهمها بلدية الخليل. إذ تُعد "البلدية" اللبنة الأساسية لبناء أي نسيج مجتمعي، إذ تنظم العلاقة بين الفاعلين الرئيسيين في المجتمع المحلي من منظور تنموي. وعملية التنمية الادارية الحكومية المستدامة تركز على معايير ومواصفات عالمية ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء؛ في محاولاتها الجادة للنهوض بالعمل الحكومي وتطويره، ومن هذه النماذج الإدارية المتكاملة للبناء المؤسسي، النموذج الصادر عن المؤسسة الاوروبية للجودة

(EFQM) الذي أصبح معروفا عالميا كنموذج للتميز المؤسسي (تقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010).

## 1-2 مصطلحات الدراسة

• **إدارة التميز:** تعبر إدارة التميز المؤسسي عن القدرة على تنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (المليجي، 2013).

• **التميز المؤسسي:** فالتميز هو فعل ونشاط كل شخص يعزز ويقوي الوصول إلى التميز من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة، للوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الأداء، عن طريق التفاعل مع البيئة والتكامل بين عناصر الإدارة، وحسن استخدام الموارد التنظيمية (عبد الوهاب، سليمان، 2017).

• **نموذج التميز الاوروبي:** هو نموذج يعتمد في تطويره على معايير سبعة وهي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، العمليات، والنتائج، ورضا الفئة المستهدفة) عند تطبيقه بشكل صحيح يساعد على تميز المؤسسات أيا كانت طبيعة عملها. ويركز على التميز في الأعمال والأداء وتطبيق ادارة الجودة الشاملة TQM (سهمود، 2013).

**تعريف معايير نموذج التميز الأوروبي حسب جائزة الملك عبد الله الثاني:**

• **معيار القيادة:** هي عبارة عن منظومة من الإدارات العليا ككل في المؤسسة، والقيادة المتميزون يعملون على تطوير وتحفيز تحقيق الرؤية والرسالة، ويعملون على تطوير القيم والنظم المؤسسية المطلوبة للنجاح المستدام، ويبدو ذلك واضحا من خلال أفعالهم وتصرفاتهم. وخلال فترات التغيير

يحافظون على ثبات الهدف. وعند الحاجة يكون لهؤلاء القادة القدرة على تغيير اتجاه المؤسسة، وتحفيز الآخرين على اللحاق بهم .

- **معيار الاستراتيجية:** هو عبارة عن الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات والأهداف طويلة المدى، حيث أن المؤسسات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة والتي تأخذ بعين الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه السياسات، والخطط، والأهداف والعمليات ليتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الاستراتيجية .

- **معيار الموارد البشرية:** يبحث هذا المعيار في إدارة وتطوير وتحرير كامل امكانات الأفراد، فالمنظمة تقدم لهم الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتتواصل معهم، وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعلمهم لصالح المنظمة.

- **معيار الموارد والشراكة:** فالمؤسسات المتميزة تخطط وتعمل على إدارة الشراكات الخارجية، الموردين والموارد الداخلية، من أجل دعم السياسة والاستراتيجية وضمان فاعلية العمليات التشغيلية. وخلال التخطيط وأثناء عمليات إدارة الشراكات والموارد تقوم المؤسسة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية، المجتمع والبيئة.

- **معيار العمليات:** يبحث في تصميم وإدارة العمليات وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي ترضي عملائها وغيرهم من اصحاب المصلحة.

- **معيار نتائج المتعاملين:** وهو يبحث في تحقيق النتائج المتعلقة بمتلقي الخدمات المباشرة والمنتفعين.

- **معيار نتائج الموارد البشرية:** وهو يبحث في تحقيق النتائج المتعلقة بالأفراد العاملين.

- **معيار نتائج المجتمع:** وهو يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي.

- معيار نتائج الأداء المؤسسي: وهو مؤشر الأداء المؤسسي بشكل كامل (النتائج النهائية للمؤسسة) التي تهدف عادة إلى تحقيقها حسب خططها.

### 1-3 مشكلة الدراسة

تعتبر بلدية الخليل اكبر مؤسسات المدينة من حيث حجم الايدي العاملة التي تشغلها وحجم الخدمات التي تقدمها والمشاريع والاعمال التي تقوم بها. لهذا تعد بلدية الخليل المؤسسة والقوة الرئيسية المحركة لعملية نمو الخليل وتطويرها (موقع بلدية الخليل الإلكتروني، 2018).

وهذه المكانة تتطلب من البلدية تقديم المستوى الأفضل والتميز من الأداء الذي ينعكس إيجاباً على الخدمات التي تقدمها للمجتمع. حيث أكدت العديد من الدراسات الحديثة على أهمية تطوير الأداء واستخدام نماذج التميز المؤسسي كدراسة (حسن، 2014) التي أوصت بضرورة اعتماد نماذج التميز كخطوة مبدئية لإجراء تقويم ذاتي وتحسين الأداء المؤسسي، ودراسة (عبدالوهاب، وسليمان، 2015) التي أوصت بضرورة العمل على تطوير نموذج للجودة والتميز بالقطاع الحكومي للعمل على تطوير مقاييس للأداء المتميز.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة حول حاجة بلدية الخليل إلى تطبيق أنظمة إدارية أكثر تطوراً للوصول إلى التميز الإداري، وذلك من خلال تطبيق المعايير الأساسية للنموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM ، بحيث تتناسب مع طبيعة هذه المؤسسة. والوقوف على مدى تطبيق هذا الأسلوب الإداري من خلال تطبيق تلك المعايير، حيث تتحقق هذه المعايير كممكنات لإدارة التميز، إضافة إلى تحديد النتائج التي تعكس مستوى الأداء. وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما واقع تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل ؟

## 1-4 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة ممارسة بلدية الخليل لإدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي "EFQM".
2. دراسة العلاقة بين تطبيق إمكانات نموذج التميز في بلدية الخليل والنتائج المتحققة حسب النموذج الأوروبي للتميز.
3. التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون وصول بلدية الخليل لدرجة التميز.
4. تحديد مستوى أداء البلدية من وجهة نظر متلقي الخدمة.

## 1-5 أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة أهميتها من أهمية المؤسسة التي ستم عليها هذه الدراسة وهي بلدية الخليل كونها البلدية الأكبر في الضفة الغربية والتي تخدم ما يقارب الربع مليون مواطن، ويقع على عاتقها توفير الاحتياجات والخدمات والبنى التحتية للنهوض بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والمستوى المعيشي لأفراد المجتمع، وهذه المكانة تتطلب من البلدية أن تقدم المستوى الأفضل من الخدمات والتي تصل بالمواطن إلى الرضا المنشود ولا يتأتى ذلك إلا بالسعي المستمر نحو التحسين والتطور في العمليات والأساليب الإدارية واعتماد معايير وأسس حديثة تُمكنها من تحقيق التميز في ترجمة خططها وأهدافها. وهنا تكمن أهمية نماذج التميز حيث تمثل مدخلا أساسيا لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل والوسائل والأدوات المستخدمة، وكيفية وضع الخطط وتطبيقها، وتحفيز العاملين والاهتمام بالتدريب، وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا المتعاملين، وتحديد جوانب القوة وتشخيص فرص التحسين المستقبلية إلى نحو ذلك من متطلبات تحقيق التفوق والتميز (الشوا، 2016).



وبالتالي فإن استخدام نموذج التميز الأوروبي كإطار تقييم للأداء يعزز من قدرات البلدية في تطبيق جميع المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة بأقل التكاليف وبجودة عالية وبالتالي تقديم الخدمات على نحو يحقق الرضا المنشود للمستفيدين ومتلقي الخدمات.

## 1-6 أسئلة الدراسة

**السؤال الرئيسي الأول: ما مدى تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل؟**  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق معيار القيادة وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؟
2. ما مدى تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؟
3. ما مدى تطبيق معيار إدارة الموارد البشرية (العاملين) وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؟
4. ما مدى تطبيق معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؟
5. ما مدى تطبيق معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؟
6. ما مدى تطبيق معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؟
7. ما مدى تطبيق معيار نتائج العاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؟
8. ما مدى تطبيق معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؟
9. ما مدى تطبيق معيار نتائج الأعمال وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل؟

**السؤال الرئيسي الثاني: ما درجة تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة؟**

## 1-7 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، والنتائج المتحققة من جهة أخرى.  
و يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:
  1. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المتعاملين من جهة أخرى.
  2. الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج العاملين من جهة أخرى.
  3. الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المجتمع من جهة أخرى.
  4. الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج الأعمال من جهة أخرى.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغير التخصص الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة تُعزى لمتغير صفة متلقي الخدمة.

## 1-8 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM.
- **الحدود البشرية:** إن الدراسة تقوم على استقصاء رأي فئتين أساسيتين ، الفئة الأولى تمثل العاملين في الإدارات العليا في البلدية وتشمل كل من يشغل منصب مدير إدارة، مدير، رئيس قسم، ورئيس شعبة. أما الفئة الثانية تمثل متلقي الخدمات.
- **الحدود المكانية:** وتشمل الحدود المكانية بلدية الخليل بمجمل إداراتها وأقسامها وشعبها الرئيسية.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصول الدراسية من العام 2018 إلى العام 2020 .

## الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)

1-2 المبحث الأول: تأصيل مفاهيمي لإدارة التميز ونماذجها

2-2 المبحث الثاني: نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

3-2 المبحث الثالث: التميز في بلدية الخليل في ضوء نموذج التميز الأوروبي

4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

## المبحث الأول (تأصيل مفاهيمي لإدارة التميز ونماذجها )

### 1-1-2 المقدمة

### 2-1-2 تطور مفهوم الجودة وصولاً للتميز

### 3-1-2 مفهوم التميز المؤسسي

### 4-1-2 مداخل التميز المؤسسي

### 5-1-2 مفهوم إدارة التميز

### 6-1-2 أهمية التميز

### 7-1-2 متطلبات إدارة التميز

### 8-1-2 معوقات تطبيق إدارة التميز

### 9-1-2 الحاجة إلى تبني نماذج التميز في القطاع العام

### 10-1-2 توجيه القطاع العام نحو التميز

### 11-1-2 جوائز التميز

مع دخول القرن الحادي والعشرين شهد العالم تغيرات واسعة على الصعيد التكنولوجي والمعلوماتي، إضافة إلى ما أنتجته العولمة من تحديات على المستوى المحلي والعالمي وارتفاع حدة المنافسة لمواكبة التطور المتسارع في جميع القطاعات، مما حدا بالمنظمات إلى اتباع مجموعة من التوجهات الفكرية التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد والتنمية البشرية، والابداع والابتكار، والبحث العلمي؛ كونهم الركيزة الأساسية والاهم لأي تطوير مؤسسي. إضافة إلى إعادة النظر بالأساليب الادارية المستحدثة والتفاعل مع الثورة المعلوماتية التي تعد السمة الأهم للقرن الحادي والعشرين. (المليجي، 2013).

لا بد للمنظمات من أن تبقى على وتيرة واحدة من التطوير والتحسين المستمر الذي يواكب هذه التغيرات، وهو ما يتطلب منها أن تتبنى منهجية شاملة لجميع العمليات والأساليب الإدارية التي تجعلها تنافس على المراكز الأولى في الأداء على الصعيد المحلي والدولي. وكانت الحاجة للتطور والتحسين المستمر الدافع الأكبر للباحثين والإداريين لإيجاد حلول لضمان تقديم الأداء الأفضل الذي يتأتى من خلال ضمان الجودة، والسعي للتميز الذي لا يقتصر على تلبية متطلبات العميل، وإنما على نتائج العاملين، والمجتمع، والأداء المالي، والتخطيط الاستراتيجي، والذي برمته يمكن أن يحقق للمنظمة موقعا ذو أهمية بين مثيلاتها من المنظمات.

ولأهمية تميز الأداء وقياسه انصبت جهود علماء الإدارة الجادة والمتجددة على تحديد معايير تميز الأداء، من أجل الوصول إلى نموذج أمثل لقياس أداء المنظمات التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز. ومن هذا المنطلق فإن تعدد المفاهيم الإدارية المرتبطة بتميز الأداء إنما يعكس الرغبة الدائمة لدى الممارسين والأكاديميين في التوصل إلى نماذج لتحقيق التميز في الأداء. والذي لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام

المنظمات والمؤسسات، بل أضحت ضرورة من ضرورات العصر ومطلباً أساسياً فرضته العديد من الظروف والقوى الداخلية والخارجية (حسن، 2014).

## 2-1-2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز

إدارة الجودة الشاملة هي مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة التي تمثل الطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي (الريبيعي. اللامي، 2017).

وهناك ترابط شديد بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز، وكلاهما يهدف للوصول إلى مرتبة التميز بالأداء كونه يحقق الميزة التنافسية، ويشترك المفهومان في عدد من الأسس والمعايير وهي : القيادة، التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكبر (بييرزكوب، 2008).

كما أكد الرشيد (2004) أن التميز يعتمد على معايير لقياس الأداء أشمل من الجودة الشاملة. فقياس أداء منهج التميز يستند على نتائج العميل، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة المالية وغير المالية، أما نظم إدارة الجودة الشاملة فتستند في قياس أدائها على التحسين المستمر للمؤسسة وإشباع العميل وتطوير العاملين.

## 3-1-2 مفهوم التميز المؤسسي

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ورمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد أُستعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة، إلى جانب تشجيع المبادرات التطويرية، والعمل

على تصميم آليات مؤسسية ومحفزة للتميز والإبداع، وذلك تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات بالمؤسسة ( عياد، 2017).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Pinar & Girard, 2008).

فالتميز ليس نظرية وحسب، وذلك لضرورة توفر الأدلة والمؤشرات المتعلقة بالأداء في مجال أساسي من العمليات والأنشطة. هذه المؤشرات لا تقتصر على النتائج المالية فقط، وإنما على رضا العملاء وولائهم، وتحفيز الموظفين وكفاءتهم، كذلك تشتمل على النتائج المتميزة باتجاه ولاء المجتمع قدر الإمكان (Uygur & Sumerli, 2013).

فالتميز هو فعل ونشاط كل شخص يعزز ويقوي الوصول إلى التميز من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة، للوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الأداء، عن طريق التفاعل مع البيئة والتكامل بين عناصر الإدارة، وحسن استخدام الموارد التنظيمية (عبد الوهاب. سليمان، 2017).

مما سبق تستنتج الباحثة أن التميز هو الغاية التي تسعى المنظمات للوصول إليها والتي تجعلها قادرة على الموازنة بين حاجات ورضا المساهمين والعملاء، والتي لا تتحقق إلا إذا كانت جميع الأعمال والممارسات التي تصدر عن الأفراد تكتسب صفة التميز وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء المؤسسي لتلك المنظمة، فلا يمكن أن توصف منظمة بالتميز بمجال معين، بل لا بد أن يكون منهج تنتهجه جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا التي تحدد رسالة المنظمة وأهدافها، وتضع الخطة الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف آخذة بعين الاعتبار الموارد المالية والمادية ومؤهلات



الكوادر البشرية ومهاراتهم، وتحديد العمليات ومتابعة تنفيذها، ومن ثم تقييم النتائج لمعرفة مكامن الضعف ونقاط الخلل لتداركها مستقبلا.

## 2-1-4 مداخل التميز المؤسسي

إن التميز كمفهوم لم يكن وليد اللحظة؛ فهو منهج سعت إليه المدارس الإدارية ضمنا ومن خلال العديد من المنهجيات والنظريات الإدارية، والتي استنبطت منها مداخل الوصول إلى التميز كمفهوم له حيثياته ومقوماته. أهم هذه المداخل التي تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية. (شوقي، والخرشة، 2010):

1. الإدارة الاستراتيجية: مجموعة من القرارات، والنظم الإدارية، التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (عباس، 2018).
2. إدارة الجودة الشاملة: إنها عملية تطبيق الطرق والأساليب الكمية، بجانب الاستخدام الفعال للموارد البشرية، بهدف تلبية رغبات واحتياجات الزبائن والعملاء وما يزيد عنها حاليا وفي المستقبل. إن إدارة الجودة الشاملة توظف عمليات الاستفادة من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وجهود التحسين والتطوير، والأدوات الفنية المختلفة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها (السامرائي، 2012).
3. إعادة الهندسة: تُعرف على أنها إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا (الحميدي، 2016).

4. **القياس المقارن بالأفضل:** يعرف القياس المقارن بأنه عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط، والتطبيق الفعال، حيث يتضمن مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية بأفضل المؤسسات بغض النظر عن نشاطها، ومقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة، بهدف الوصول إلى أفضل قيمة، ومقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذات القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق لظروف كل مؤسسة على حدة (حسنين وآخرون، 2015).

## 2-1-5 مفهوم إدارة التميز

إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات. فقد عرّف السوسي إدارة التميز بأنها مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة، التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز في مجالات متعددة أهمها ( القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، التركيز على أصحاب المصلحة) لتجعل من المؤسسة أكثر تنافسية وربحية بين المؤسسات الأخرى في سوق العمل (السوسي، 2015).

وفي تعريف آخر، فإن إدارة التميز مدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد لموارد المنظمة وكفاءاتها، واستغلالها في أحسن أوجه الاستخدام الممكنة، وهذا بغرض تثمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها، حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها، وتقصد المالكين والمساهمين (تعظيم الأرباح والمداخيل المالية)، العمال (تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية)، الزبائن (جودة عالية للسلع والخدمات وتعظيم المنفعة)، المجتمع (كالمحافظة على البيئة ...) (شوقي، 2012).

وتستنتج الباحثة؛ أن إدارة التميز هي منهجية ومنظور فكري تتبناه الإدارة للوصول بالمؤسسة الى مراحل متقدمة من الأداء؛ من خلال السعي إلى التحسين والتطوير المستمر الذي ينتج عن التعلم

المتواصل، واستغلال الموارد البشرية، والمخزون الفكري، والابداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالمؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية بما يلائم وطبيعة العمليات داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة، وبالتالي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة من البلدية، وزيادة رضا الجمهور عن الخدمات.

## 2-1-6 أهمية إدارة التميز

يُنظر إلى إدارة التّميز على أنها قاطرة عظيمة تسعى للتّغيير إلى الأفضل، كمقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، فاعتمدها الكثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، ممّا زاد من فاعليتها، ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة (السوسي، 2015).

وعليه يمكن الإشارة إلى أهمية إدارة التميز باعتبارها تحقق الآتي: (calvi M, 2006)

1. علاقات تعاونية متعددة مع شراكات استراتيجية تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات ومقترحات قيمة مضافة مختلفة وتقليل التكاليف.
2. المرونة الزمنية لنوعية وأداء العاملين في إنجاز المهام والمسؤوليات؛ بناءً على إدارة وثقة تعاونية تعمل على التبادل المستمر للتوقعات، ومراقبة أداء وثيق قائم على التحسين المستمر لنيل رضا المستفيدين.
3. تعريف وتحليل لرؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة؛ من أجل تحديد أكثر الموارد أهمية وذات الصلة لتحقيق الأهداف.
4. تعزيز قيمة مضافة وتحسينها على المدى البعيد.

## 2-1-7 متطلبات إدارة التميز

كانت الكفاءة قبل عقدين من الزمان من الممكن أن تقود المؤسسة إلى موقع قيادي، ولكن اليوم أصبح التميز يُمثل ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الناجحة (العزب، 2013). وحتى يتحقق التميز المؤسسي لا بد من توافر عدد من الأسس الداعمة والمحفزة التي تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة، لتوفير إدارة متميزة تتمكن من بلوغ نتائج متفردة، والتي يمكن حصرها بالمتطلبات السبعة التالية: (السوسي، 2015).

1. البناء الاستراتيجي: يعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها وهي الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الاستراتيجية، السياسات، الأهداف قصيرة الأجل، والخطط.
2. التوجه نحو العملاء: فالعمل هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، واحتكاكه هو سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها.
3. العمليات: إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي يتم بها أعمال المؤسسة، ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم بها.
4. الموارد البشرية: الموارد البشرية هي مصدر الثروة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر فيها المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداة.
5. نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجياً، تركز العلاقات على (العمل الجماعي، الاتصال، التشابك).

6. التعلم: المؤسسة تتعلم، فهي تكسب أنواعا جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو التعديل على انماط السلوك القديمة.

## 2-1-8 معوقات تطبيق إدارة التميز

على الرغم من الأهمية الكبرى لإدارة التميز في تحقيق أقصى النتائج المأمولة، واحتلال مركز تنافسي متقدم، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من العقبات التي تعيق تطبيقها على الوجه الأمثل. ويمكن تصنيف معوقات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات كما أوردها صقر: (صقر، 2016).

**معوقات تنظيمية:** وتتمثل في البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف. عدم المرونة في الهيكل التنظيمي. القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية. عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية. جمود القوانين وفقدان التحفيز. عدم وضوح الرؤية وغياب جو الحرية، مع انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.

**معوقات بشرية:** وتتمثل في القيادة الاستبدادية، الخوف من الفشل. عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز. تجنب المخاطر العقاب في حال الفشل. غياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في التغيير.

**معوقات مالية:** وتتمثل في عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز. عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي. ضعف تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية. الهدر المالي، وعدم ترشيد عمليات الإنفاق.

**معوقات تكنولوجية:** وتتمثل في الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة. عدم وجود إدارة لنظم المعرفة. عدم مواكبة التقنيات المستجدة. قدم الأنظمة الالكترونية، وعدم استثمار الموارد التقنية المتوفرة.

## 2-1-9 الحاجة إلى تبني نماذج التميز في القطاع العام:

يتفق الكثير من الباحثين والخبراء في مجال الإدارة العامة؛ على أن المنظمات الحكومية تواجه تحديات كثيرة لبلوغ الأداء المتميز يصعب مواجهتها، أو التعامل معها من خلال أساليب تقليدية، مما يستلزم إعادة النظر في النظم، والسياسات والبرامج الحالية، حتى يمكن تحقيق التوافق المرغوب مع هذه التحديات (التميمي، 2005).

فالتميز في القطاع الحكومي يتجسد في مدى قدرة المنظمات على إرضاء العملاء وخدمتهم على الوجه الأمثل، ويتحقق ذلك عبر برامج الأداء الحكومي المتميز لتمكين القطاع الحكومي من الاستجابة الفاعلة لتحديات العصر الجديد وتطوير أداء الدوائر الحكومية (حسن، 2014).

عملت الكثير من دول العالم على إنشاء برامج وجوائز للتميز تستند على معايير نموذج لتحقيق الاداء الحكومي المتميز، والذي يتناسب مع متطلباتها، ويحقق طموحها، ويتأقلم مع ثقافتها، ويمكن من قياس أدائها الحكومي، وهذه البرامج تمثل القوة الدافعة لتطوير القطاع العام، لرفع أداء الاجهزة الحكومية الى مستويات تنافسية من الابداع والتعلم والشفافية والمعرفة، مما يظهر التغير الجوهرى في مفهوم ووظائف الدولة، والتأكيد على تميز أدائها فيما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات (آل مزروع، 2010).

## 2-1-10 توجيه القطاع العام نحو التميز

يوضح Osborne (2009) أن توجيه إدارة القطاع العام نحو تميز الأداء يتطلب إيجاد خدمات عامة تتصف بالمهنية والنزاهة، وخالية من المناورات السياسية، والمحسوبية في التوظيف، كما يتطلب تحويل بيروقراطية الخدمات العامة إلى خدمات أكثر مرونة وابتكار ومراقبة لعصر منظمات المعرفة.

ويرى آل مزروع (2010) أن توجيه المنظمات الحكومية نحو التميز يتطلب أن تكون بيئتها التنظيمية مهياً لذلك، من خلال دعم تنمية رأس المال البشري والفكري و المادي، وتفهم القيادة الادارية للمنظمات الحكومية لحتمية التغير. استخدام الوسائل والمداخل الادارية الحديثة المبنية على اساس علمية صحيحة، ودراسات معمقة لضمان نجاحها، مما يلزم معه إجراء البحوث العلمية، والقياسات استنادا على البيانات الكمية والنوعية، وربط نتائج البحوث بمخرجات السياسات والبرامج، والذي من شأنه أن يدعم توجه الادارة العامة نحو تقديم خدمات حكومية متميزة.

أما على مستوى البلديات فقد أورد أبو فارة (2019) بأنه ينبغي أن تهتم إدارات البلدية بتقديم خدماتها المختلفة بمستويات عالية من الجودة والتميز، ولتحقيق ذلك، ينبغي أن تراعي الأبعاد المختلفة لجودة خدمات البلدية، ومن هذه الأبعاد: (أبو فارة، 2019).

1. فهم الحاجات الحقيقية للمواطنين: ينبغي أن تركز البلدية على تحليل وفهم حاجات ورغبات المواطنين الحالية، وتحليل وتوقع حجم التغيرات المستقبلية وذلك من أجل تقديم خدمات متميزة.

2. مستوى الاستجابة: وهي السرعة في تقديم خدمات البلدية المختلفة للمواطنين وتلبية احتياجات المواطنين من خلال تقديم الخدمات المناسبة.

3. المظاهر المادية المرافقة للخدمة في البلدية: وأهمها بنايات البلدية ومدرجاتها، والتسهيلات المادية والتجهيزات والمعدات، والممرات والأروقة، ومواقف السيارات، والمرافق المختلفة الأخرى، والمظهر الذي يبدو فيه موظفو البلدية.

4. الجدارة: إذ يجب أن يتسم عمل البلدية بالجدارة والكفاية، وأن تهتم باستقطاب أفضل الموظفين للعمل فيها، حيث أن كفاية وجدارة البلدية تتحقق من خلال كفاية وجدارة موظفيها من خلال امتلاك المهارات اللازمة والقيم الأخلاقية التي تتوافق مع رسالة البلدية.

## 2-1-11 جوائز التميز

تتضمن جوائز التميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المنظمات بشقيها السلعي، والخدمي، وفقا لتمييزها في منتجاتها أو خدماتها، وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين (The Deming Prize, 2013). وفيما يلي نبذة مختصرة عن بعض الجوائز:

### • جائزة ديمينج DEMING :

قدمت عام (1951) من خلال الاتحاد الياباني للعلماء تكريما للعالم الأمريكي ديمينج لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة. تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة. هذا وتشمل الجائزة على عدد من المعايير منها السياسات التي تتعلق بالجودة وطريقة وضعها ومدى ارتباطها مع التخطيط ، والتنظيم والتفويض وتوضيح السلطات والمسؤوليات، والتعليم وبرامج التعليم من مراقبة الجودة وتعلم الأساليب الإحصائية، كما تشمل على معايير جمع واستخدام معلومات الجودة وإيصالها للدوائر ومعالجتها، والتحليل للمشكلات والعمليات الادارية، ووضع المعايير والمراقبة وتأكيد الجودة وقياس النتائج ومن ثم التخطيط للمستقبل. (The Application Guide for The Deming Prize for Companies and Organization overseas, 2013).

### • جائزة بالدريج Baldrige:

الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة. تكونت الجائزة من (7) معايير رئيسية و (19) معيارا فرعيا، وتوزعت المعايير الرئيسية على القيادة ودورها في إيجاد القيم والمحافظة عليها وتوجيه الموظفين، والتخطيط الاستراتيجي



من وضع الخطط إلى تطبيقها، والتركيز على العميل واحتياجاته، وإدارة القياس والتحليل والمعرفة، والتركيز على العاملين والموارد كونهم مشغلي المؤسسة ، ومن ثم إدارة العمليات والخروج بنتائج أداء المؤسسة أخيرا (Baldrige Award,2012).

#### • جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي:

تهدف هذه الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية. تنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع من الجوائز هي: جائزة أفضل دائرة، وجائزة أفضل منظمة، وجائزة أفضل موظف. تتألف جائزة أفضل موظف من ثلاث فئات: أفضل موظف إشرافي، وأفضل موظف إداري وفني وأفضل موظف مساند. يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين، ولقد أثبتت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة (موقع جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية،2019).

#### • جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي، لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع، وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم استراتيجية التميز التنظيمي. تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء، وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع

الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى (موقع جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز،  
2019).

## المبحث الثاني (نموذج التميز الأوروبي EFQM )

### 1-2-2 المقدمة

### 2-2-2 المكونات الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM

### 3-2-2 أهمية نموذج التميز الأوروبي EFQM

### 4-2-2 المفاهيم الأساسية للتميز (مبادئ التميز)

### 5-2-2 سلم التميز وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM

### 6-2-2 المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM

### 1-6-2-2 الجزء الأول: الممكنات (المسببات) Enablers

### 2-6-2-2 الجزء الثاني: النتائج Result

### 7-2-2 منطق RADAR في نموذج التميز الأوروبي EFQM

### 8-2-2 مبررات استخدام نموذج التميز الأوروبي دون غيره من النماذج

تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (European foundation for quality management) سنة 1988\_ باختصار (EFQM)\_ من طرف 14 منظمة كبرى في أوروبا، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي ونموذج ديمينغ، ولكنها شملت إضافة تمثلت في معايير النتائج، وتصف المنظمة الأوروبية نموذج التميز الأوروبي بأنه أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز، ومساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول. فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة (العيسوي، 2013).

وفي عام 1995 تم إطلاق جائزة القطاع العام للنموذج الأوروبي، وفي عام 1999م تم إطلاق نموذج التميز للقطاع العام والذي استخدم في كل من مؤسسات القطاع العام، وقطاعات التعليم العالي (الأخرس، 2016).

وتم تطوير النسخة الأخيرة في العام 2013م، وانتشرت على مستوى العالم. وقد حققت المؤسسات التي طبقت هذا النموذج نجاح كبير لما لهذا النوع من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله، وما يتفرد به هذا النموذج من التبسيط الجزئي لمكوناته، والذي يمكن المؤسسة من تحديد مهامها ومسؤولياتها، وتوزيعها بشكل دقيق وفق جدول زمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق وتحقيق التميز المؤسسي (الموقع الرسمي للجمعية السعودية للجودة، 2019).

ويعتمد نموذج الجائزة الأوروبية للأداء على معايير مكونة من ألف نقطة موزعة على مجموعة من المحاور، بحيث تكون النتائج متحدة على اختلاف المنتفعين منها، وهذا نتيجة كفاءة القيادة التي تصنع الاستراتيجيات والسياسات، وتوجه العاملين، وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتوضح كل ذلك في عمليات

تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية، وتنتهي إلى عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المؤسسة تتعلم وتبتكر، وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز (السوسي، 2015).

## 2-2-2 المكونات الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM:

تسعى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إلى التعريف بمتطلبات النجاح المستدام، وتقديم التوجيه والتوضيح لمن يسعى لتحقيق ذلك. يبين النموذج إمكانية إنجاز ذلك من خلال تكامل الثلاث عناصر التالية: (سويكت، 2015).

1. المفاهيم الأساسية للتميز: وهي المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأي مؤسسة.
2. معايير نموذج التميز الأوروبي: وهو إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية إلى ممارسة عملية.
3. منطوق رادار RADAR: وهو إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديدها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام.

إن استخدام هذه المكونات الثلاث المتكاملة ساعد المؤسسات باختلاف أحجامها من جميع القطاعات على مقارنة ذاتها، مع مؤسسات أخرى تتمتع بخصائص وصفات وإنجازات التميز المستدام. كما يمكن لهذه المؤسسات استخدام هذه المكونات في تطوير ثقافة التميز، وتحقيق التناغم في أسلوب إدارتها والاطلاع على الممارسات الجيدة، وتوجيه الإبداع وتحسين النتائج. كذلك الاستخدام الملائم لنموذج التميز الأوروبي EFQM مع منطوق رادار RADAR والمفاهيم الأساسية يضمن إدراج كافة الممارسات

الإدارية التي تستخدمها أي مؤسسة في نظام محكم يخضع للتحسين بصفة مستمرة ويحقق الاستراتيجية المنشودة لتلك المؤسسة (نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2013).

## 2-2-3 أهمية نموذج التميز الأوروبي EFQM:

بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضوج، فإن المؤسسات بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها. ويعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عام عملي لتمكين المؤسسات من : (نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2013).

1. تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.
2. تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المؤسسة بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.
3. دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، إزالة الازدواجية وتحديد الفجوات.
4. وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.

كما يسمح نموذج التميز الأوروبي (EFQM) بتقييم كل من الممارسات الحالية والمسماة بعوامل التمكين وكذلك النتائج، كما يشتمل النموذج على معيار الشراكات مع المنظمات الأخرى كمعيار مهم للتقييم (Akkuck. Gencer, 2017).

كذلك يمكن النموذج المنظمات من تقييم معدل نجاحها في تنفيذ برامجها التطويرية في أوقات مختلفة، كما يمكن مقارنة أدائها مع الآخرين \_ لا سيما\_ المنظمات الأفضل منها. فهذه النماذج تثبت أن تميز

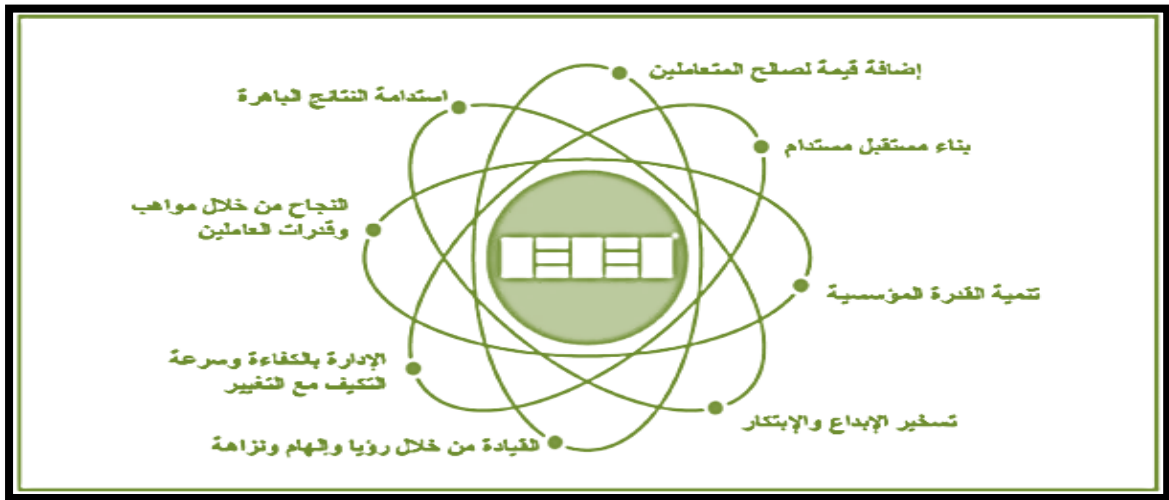
المنظمات ليس مفهوما نظريا، ولكن يمكن الحصول على نتائج ملموسة ومرئية تستند على أدلة (Bargazan & other,2018).

## 2-2-4 المفاهيم الأساسية للتميز (مبادئ التميز)

يستند نموذج التميز الأوروبي على مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها باستمرار، ويعتبر النموذج إطار عمل يعينها على تطبيق تلك المفاهيم على أرض الواقع (Medhurst & Richareds, 2007).

تشكل المبادئ الرئيسية للتميز والتي يُطلق عليها دعامة نموذج التميز. هذه القائمة من المبادئ ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها (Herrington, 2008).

ويوضح الشكل (2-1) التالي المفاهيم الأساسية للتميز حسب ما أوردهت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:



الشكل (2-1): المفاهيم الأساسية للتميز، المصدر المؤسسة الأوروبية 2013.

و تمثل المفاهيم الأساسية للتميز القاعدة الضرورية اللازمة لتحقيق تميز مستدام لأية مؤسسة، ويمكن استخدامها كأساس لوصف خصائص الثقافة المؤسسية المتميزة، كما يتم تداولها كلغة مشتركة على مستوى الإدارة العليا. حدد نموذج التميز الأوروبي ثمانية مبادئ أساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي ترنو إلى الولوج في عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي المستدام، وهي : (نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2013).

1. إضافة قيمة للمستخدمين: فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
2. خلق المستقبل المستدام: حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تطوير وتحسين أدائها، وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.
3. تطوير القدرة التنظيمية: المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.
4. تسخير الإبداع والابتكار: فالمؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة، وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم، الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.
5. القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة: تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.
6. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير: تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة، ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.



7. النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين: حيث أن المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

8. استدامة النتائج الباهرة: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل، وفي إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

## 2-2-5 سلم التميز وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM

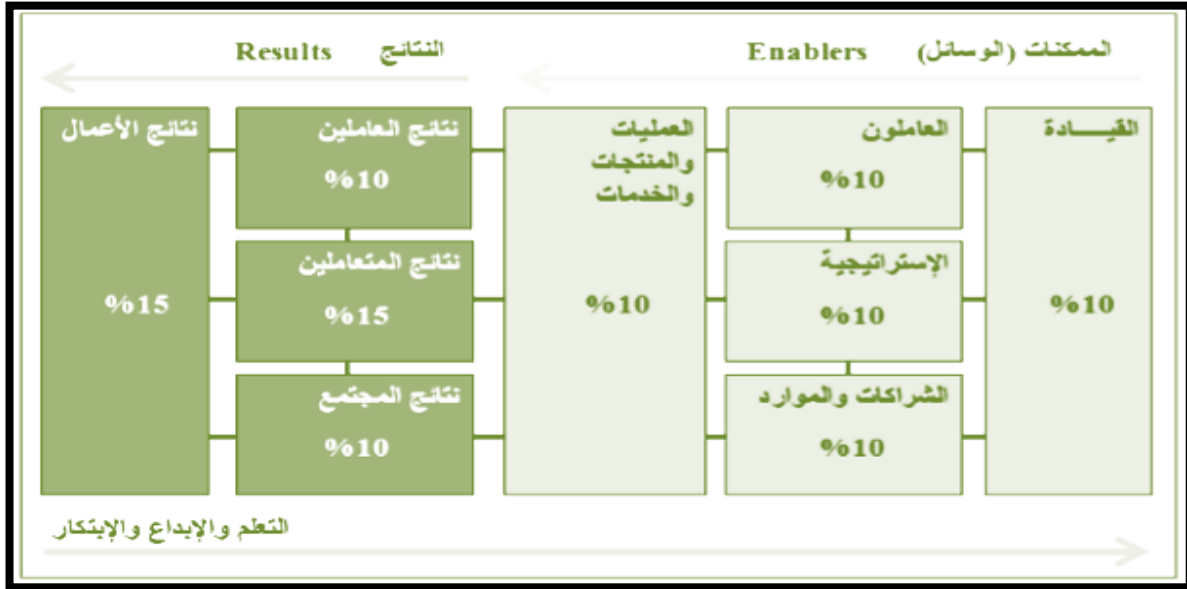
يتم تصنيف المؤسسات وفق سلم التميز إلى ثلاث مستويات، وهي كما ذكرت في تقرير التقييم الذاتي لديوان الرقابة المالية والإدارية: (2010) .

1. ملتزمون بالتميز: 200-399 نقطة.
2. معروفون بالتميز: 400-599 نقطة.
3. التميز العالمي: 600-1000 نقطة.

## 2-2-6 المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM

بني نموذج التميز الأوروبي EFQM على تسعة معايير رئيسية، خمسة منها تمثل الممكنات (المسببات)، وأربعة منها للنتائج، ينبثق منها (32) معياراً فرعياً، وعدة أنشطة مختلفة، و(300) نقطة توضيحية، موزعة على نقاط مجموعها ألف نقطة (الدجني، 2013).

ويوضح الشكل (2-2) التالي المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي كما أوردته المؤسسة الأوروبية :



الشكل (2-2): المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM المصدر المؤسسة الأوروبية 2013

إن لكل معيار من المعايير التسعة في نموذج التميز الأوروبي تعريف خاص به يفسر المعنى العام له، كما نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية هي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة، وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقويم (نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2013).

وتوجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية؛ يرتبط كثير من هذه النقاط بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل مباشر. استخدام هذه النقاط ليس إلزامياً حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي (سويكت، 2015).

ويظهر هذا التقسيم في المعايير المنطق الذي يقوم عليه نموذج التميز الأوروبي، والذي يبين بأن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها والعملاء، والمجتمع بشكل عام، إنما

تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين، وتتسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية. تنتهي عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المنظمة تتعلم وتبتكر، وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز (التغذية العكسية) (شوقي، والخرشة، 2010).

## 2-2-6-1 الجزء الأول: الممكنات (المسببات) Enablers:

وهي طرق العمل والآليات والوسائل التي اتبعتها المؤسسة لتنفيذ أعمالها على كافة المستويات، وفي كافة الإدارات والدوائر والأقسام، وقد تكون على شكل دليل اجراءات عمل مفصل بخطوات، أو على شكل سياسات عامة، أو تشغيلية، أو هياكل معتمدة بمسؤوليات وصلاحيات، أو لجان عمل واضحة المسؤوليات والصلاحيات. تشمل الممكنات أيضا برامج محوسبة، أو موجودات أو بنى تحتية مكتبية ومعلوماتية ومكانية. ويجب التأكيد على أن المنهجيات يجب أن تطبق بكفاءة وانتظام، وذلك من خلال التخطيط المسبق. يجب أن تخضع المنهجيات لعملية المراجعة، والتحسين والتطوير، لضمان مواكبتها للمستجدات الداخلية والخارجية وملائمتها لعمل المؤسسة (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010)

وفيما يلي توضيح للمعايير الرئيسية والفرعية للممكنات وفق نموذج التميز الأوروبي:

أولاً: معيار القيادة : وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي المعيار على (5)

معايير فرعية، بالإضافة الى (39) نشاط فرعي يلبي هذه المعايير.

والقيادة هي عبارة عن منظومة من الادارات العليا ككل في المؤسسة، والقادة المتميزون يعملون على تطوير و تحفيز تحقيق الرؤية والرسالة، ويعملون على تطوير القيم والنظم المؤسسية المطلوبة للنجاح

المستدام، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية: (جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، 2013).

- يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ كما أنهم قدوة حسنة ونماذج يحتذى بها.
- يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل المؤسسي.
- يتفاعل القادة مع المعنّيين و الخارجيين.
- يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في المؤسسة.
- يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والادارة الفاعلة لعمليات التغيير.

**ثانيا: معيار الاستراتيجية :** وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي ، ويحتوي على (4) معايير فرعية، بالإضافة الى (23) نشاط فرعي يلي هذه المعايير.

وهو عبارة عن الاطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجيه والغايات، و الاهداف طويلة المدى، حيث أن المؤسسات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، والتي تأخذ بعين الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه السياسات والخطط والاهداف والعمليات ليتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:

(جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، 2013)

- صياغة الاستراتيجية بناء على فهم احتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة المعنّيين بالمؤسسة والبيئة الخارجية.
- صياغة الاستراتيجية ومراجعتها بناء على فهم الاداء الداخلي وامكانيات المؤسسة.
- تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.
- تعميم وتطبيق ومتابعة اداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

ثالثاً: معيار الموارد البشرية: وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة الى (30) نشاط فرعي يلبي هذه المعايير.

وهو يبحث في ادارة وتطوير وتحريير كامل امكانيات الافراد، فالمنظمة تقدم لهم الانصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتتواصل معهم، وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعملهم لصالح المنظمة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية: (جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، 2013).

- دعم خطط الموظفين لاستراتيجية المؤسسة.
- تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم.
- مواومة الموظفين واشراكهم وتمكينهم.
- تواصل الموظفين بفاعلية في جميع انحاء المؤسسة.
- مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

رابعاً: معيار الموارد و الشراكة: وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة الى (34) نشاط فرعي يلبي هذا المعايير.

المؤسسات المتميزة تُخطط وتعمل على إدارة الشراكات الخارجية كالموردين، والموارد الداخلية، من أجل دعم السياسة والاستراتيجية وضمان فاعلية العمليات التشغيلية. وتقوم المؤسسة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية، من خلال التخطيط، واثاء عمليات ادارة الشراكات والموارد، ويتم ذلك من خلال المعايير التالية: (جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، 2013).

- إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.

- إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
- إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
- إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرة المؤسسة.

**خامساً: معيار العمليات والخدمات:** وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي

المعيار على (4) معايير فرعية، بالإضافة الى (27) نشاط فرعي يلبي هذه المعايير.

وهو يبحث في تصميم وادارة وتحسين العمليات من اجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة؛ لكي ترضي عملاءها وغيرهم من اصحاب المصلحة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية: (جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013).

- تصميم العمليات وادارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.
- تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.
- إدارة وتقديم الخدمات.
- إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها.

## 2-6-2-2 الجزء الثاني: النتائج Result:

تعتبر النتائج عن الإنجازات التي تحققتها المؤسسة بفعل الممكنات، إضافة إلى النتائج الرئيسية للمؤسسة نفسها، وتشمل النتائج مقاييس رأي الجهات المعنية، وكذلك مؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الجهات، ولا بد أن تكون مبنية أصلاً على قيم مستهدفة (Targets)، وأن تظهر النتائج قيماً ايجابية مقارنة مع المؤسسات الشبيهة، ويجب أن تربط النتائج بخطط المؤسسة وأعمالها، وأن يكون هناك تقدم إيجابي في

النتائج خلال سنوات عمل المؤسسة. ويتم تحسين الممكّنات من خلال التغذية الراجعة من النتائج ويظهر ذلك جلياً في الشكل الموضح أدناه في مسارات الأسهم الموضحة في النموذج، بحيث تظهر فيه طبيعته الديناميكية ودور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكّنات ممّا يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل (سويكت، 2015).

وفيما يلي توضيح لمعايير النتائج الأربعة:

**أولاً: نتائج المتعاملين (متلقي الخدمة):** وله (150) نقطة بما يعادل 15% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى خمسة أنشطة فرعية.

وهو يبحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين (جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013).

- مقياس رأي متلقي الخدمة: مدى إدراك الفئة المستهدفة للمؤسسة، وتفاعلها معها ورأيها فيما تقدمه إليهم، ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية.
- مؤشرات متلقي الخدمة: الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة (المستفيدين).

**ثانياً: نتائج العاملين (الأفراد):** وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى تسعة أنشطة فرعية.

وهو يبحث في تحقيق النتائج المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين: (جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013).

• مقياس أداء العاملين (الأفراد): مدى إدراك العاملين وتفهمهم للمؤسسة ومستوى الرضا المتوفر لديهم اتجاه المؤسسة.

• مؤشرات العاملين (الأفراد): الإجراءات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة للرصد واللفهم، ومن ثمّ تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم.

**ثالثاً: نتائج المجتمع:** وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة الى تسعة أنشطة فرعية.

وهو يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين: (جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، 2013).

• مقاييس رأي المجتمع: مدى إدراك المجتمع لما تقدمه المؤسسة له من خدمات تلبي رغباته، ومدى تأثير المؤسسة فيه، ورضاه عنها.

• مؤشرات نتائج المجتمع: الاجراءات الداخلية للمؤسسة لرصد وفهم وتحسين اداء المؤسسة، من اجل تلبية رغبات وتطلعات المجتمع.

**رابعاً: نتائج الأعمال (النتائج الرئيسية):** وله (150) نقطة بما يعادل 15% من المجموع الكلي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة الى ستة أنشطة فرعية.

وهي تبحث في قياس نتائج الأداء التي حددتها المنظمات والمتفق عليها في سياستها واستراتيجيتها لإنجاز ما يتعلق بأداء مخطط له، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين: (جائزة الملك عبدالله

الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، 2013)

• مخرجات الاداء الرئيسية: هي الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق المؤسسة للنجاح والتميز.



- مؤشرات الأداء الرئيسية: هي الاجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة للرصد ولفهم، ومن ثم تحسين نتائج الاداء الرئيسية للمؤسسة.

## 2-2-7 منطق RADAR في النموذج الأوروبي للتميز EFQM :

يقدم منهج رادار (RADAR) نهجا منظما لمراجعة أداء أي مؤسسة، كما يُسهم أيضا في آلية تسجيل النقاط الخاصة بجائزة التميز التابعة للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وخطط المراجعة والتقييم الأخرى، هذا إلى جانب المساهمة في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المؤسسات. (الأخرس، 2016). وجاءت كلمة رادار (RADAR) في اللغة الإنجليزية كاختصار للكلمات التي تدل على أوجه وعناصر القياس وهي: (الدجني، 2015).

النتائج (Result)، النهج أو المنهجية (Approach)، التطبيق (Deployment)، المراجعة والتقييم (Assessment & Review).

ويوضح الشكل (2-3) التالي المنطق الذي يقوم عليه RADAR في مراجعة أداء المنظمة:



الشكل (2-3): منطق رادار (RADAR) ، المصدر المؤسسة الأوروبية.

وتكمن قيمة رادار (RADAR) في كونه يمكّننا من القياس الكميّ الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيء غير ملموس يمكن قياسه الكيفي ولكن يصعب قياسه الكميّ، أما مع الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية برقم كمي دقيق. ويساعد الرادار في إجراء عمليات تقييم فعالة تمكّننا من معرفة نقاط القوة ومناطق فرص التحسين، والتي تقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق خارطة الطريق؛ لتحقيق التميز المؤسسي (الفليت، 2015).

ويعبر منظر رادار (RADAR) عن حاجة أي مؤسسة إلى: (نموذج التميز الأوروبي، 2013).

1. تحديد النتائج المنشودة باعتبارها جزء من استراتيجيتها.
2. الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حاليا وفي المستقبل.
3. تطبيق المناهج بطريقة منظمة لضمان تنفيذها.
4. تقييم وتحسين المناهج المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المحققة، وأنشطة التعلم المستمرة.

## 8-2-2 مبررات استخدام نموذج التميز الأوروبي دون غيره من النماذج :

1. يتميز نموذج التميز الأوروبي عن غيره من النماذج بأن شامل لجميع المعايير التي تقوم عليها أي منظمة من القيادة والتخطيط والموارد البشرية والموارد المادية واخيرا العمليات.
2. يتضمن نموذج التميز الأوروبي معايير النتائج التي تقيس أداء المنظمة في عدة مجالات، مما يجعله صالحا كأداة للتقييم الذاتي.
3. على المستوى المحلي فإن المانحين الأوروبيين يشترطون على أي منظمة للحصول على المنح والمساعدات أن تتبنى منهج إداري عالمي في إدارتها للمنظمة، ويعتبر تبني النموذج الأوربي الأفضل لذلك.

4. اعتمدت بعض الدول العربية المجاورة لهذا النموذج لتطوير نماذج التميز لديها سواء للقطاع الحكومي او الخاص مثل جائزة الملك عبدالله الثاني وجائزة دبي.

## المبحث الثالث (بلدية الخليل في ضوء نموذج التميز الأوروبي)

1-3-2 توطئة عن بلدية الخليل

2-3-2 معايير النموذج الأوروبي (الممكنات) وواقع تطبيقها في بلدية الخليل

1-2-3-2 معيار القيادة

2-2-3-2 معيار الاستراتيجية

3-2-3-2 معيار العاملين (الموارد البشرية)

4-2-3-2 معيار الشراكات والموارد

5-2-3-2 معيار العمليات والخدمات

## 2-3-1 توطئة عن بلدية الخليل

مدينة الخليل كغيرها من المدن الفلسطينية بدأت بإدارة ذاتية يشرف عليها حاكم اللواء (الحاكم التركي)، ثم تحولت إلى إدارة ذاتية بنفسها (شبه مجلس محلي)، حتى تم تعيين لجنة من قبل السلطة الحاكمة (الحكومة التركية) عام 1868م، وتتابع بعدها الرؤساء (رؤساء اللجان أو المجالس البلدية) الذين جاء بعضهم بطريق التعيين (لجان بلدية)، وبعضهم بطريق الانتخاب (رؤساء بلديات).

(موقع بلدية الخليل الإلكتروني، 2019/2/8)

بلدية الخليل أكبر مؤسسات المدينة من حيث حجم الأيدي العاملة التي تشغلها، وحجم الخدمات التي تقدمها، والمشاريع والأعمال التي تقوم بها؛ لهذا تعد المؤسسة والقوة الرئيسية المحركة لعملية نمو الخليل وتطورها. تُقدم بلدية الخليل خدمات مميزة في عدة قطاعات أهمها الكهرباء، المياه، الطرق، الصرف الصحي، الحفاظ على البيئة والأبنية، إضافة إلى خدمات متنوعة هامة للمدينة مثل الخدمات الموجهة للقطاع الصناعي والزراعي. كما تقدم بلدية الخليل خدمات ثقافية ورياضية متنوعة من خلال إنشاء وتشغيل المراكز المتخصصة التي تعنى بكافة فئات المجتمع. (المرجع السابق)

## 2-3-2 معايير النموذج الأوروبي (الممكنات) وواقع تطبيقها في بلدية الخليل

### 2-3-2-1 معيار القيادة

القيادة حسب ما ورد في دليل رؤساء وأعضاء الهيئات المحلية: هي القدرة على إقناع الآخرين لبلوغ الأهداف التي تعمل الهيئة المحلية على تحقيقها. القيادة الفعالة هي التي تتسق وتوجه أعضاء الهيئة المحلية جميعاً، وتحفزهم على تحقيق أهداف هذه الهيئة، والتي بدونها تصبح الصلة بين أعضاء الهيئة من ناحية وأهداف الهيئة من ناحية أخرى غير محددة المعالم، ما يؤدي إلى تحويل اتجاه أعضاء الهيئة

إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، وابتعادهم عن تحقيق أهداف الهيئة، الأمر الذي يؤدي إلى التفكك الداخلي، وعدم القدرة على تحقيق أهداف الهيئة (دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية، 2005).

وترى الباحثة أن القيادة الإدارية ما هي إلا مزيج من أسس علمية ونظريات ومنهجيات، وأساليب إدارية؛ تُدار بموجبها جميع الفعاليات داخل المؤسسة اعتماداً على معطيات آنية، وخبرة القائد وذكائه وقدرته على استشراق المستقبل، ومقدرته على التعامل مع كافة الشرائح العاملة بالمؤسسة وتشجيعهم على إخراج أفضل ما لديهم بالكلمة والقدوة الحسنة.

بلدية الخليل ذات خصوصية مختلفة عن باقي المؤسسات لتبعتها إلى وزارة الحكم المحلي؛ كونها إحدى الهيئات المحلية و الأهم نوعاً وحجماً. يقوم على رأس كل هيئة محلية مجلس منتخب مباشرة في حدود الهيئة المحلية، ويخضع عدد أعضائه للنظام الصادر عن وزير الحكم المحلي والمصادق عليه من مجلس الوزراء (دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية، 2005).

وترى الباحثة أن مرجعية رئيس البلدية لوزارة الحكم المحلي جعل من القيادة مرتبطة بالعديد من الاعتبارات، والتي تحد من قدرة الرئيس على إدارة وقيادة البلدية وفق الأساليب الإدارية الحديثة، بل أن هناك دليل ومرجع يجب الالتزام فيه من النواحي القانونية والإدارية والمالية.

## 2-3-2 معيار الاستراتيجية

عند الحديث عن العملية الاستراتيجية لا بد من أن نعرض على مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ وعُرف بأنه عملية إدارية شاملة لكل جوانب المنظمة، ونظرة مستقبلية وإدراك لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية

للوصول إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم بموجبه تقوم إدارة المنظمة بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، من أجل الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المطلوب (أوسو وآخرون، 2017).

رجوعاً إلى معيار الاستراتيجية فإن هذا المعيار يقيس كيف تطبق الإدارة رؤيتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة، ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف والغايات والبرامج والمشروعات لتحقيق أهدافها (الدليل التفسيري لمعايير إدارة التميز الإداري، 2015).

وترى الباحثة أن طبيعة العمل داخل المؤسسات العامة خاصةً الخدمية منها كالبلديات تتطلب آلية خاصة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي؛ كونها متشعبة الدوائر والتخصصات ولكل دائرة منها خصوصية تجعل منها وحدة مستقلة عن باقي الدوائر، تختلف أهدافها وبيئة العمل بها والموارد المطلوبة لديها. هذا يستدعي أن تكون الآلية التي يتم فيها التخطيط الاستراتيجي يتلاءم وطبيعة هذه الوحدة الإدارية.

أما عن الآلية التي يتم فيها تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في البلديات والمجالس المحلية؛ يتم تقسيم هذه البلدية إلى وحدات أعمال استراتيجية، وبصفة عامة فإن كل وحدة أعمال استراتيجية تتعامل في مجال واحد من مجالات الأعمال، ولكن في بعض الحالات الاستثنائية قد يتم تجميع بعض العمليات في وحدة أعمال استراتيجية واحدة. وفي الغالب تعامل كل وحدة أعمال استراتيجية على أنها مركز مستقل عن الأجزاء الأخرى للبلدية (السيد، 2000).

ومن خلال دراستها فإن الباحثة ترى أنه في حالة بلدية الخليل فإن الخطة الاستراتيجية لا تقتصر على البلدية وفعاليتها، وإنما تكون على مستوى المدينة فهي خطة تنمية تعالج جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والخدمية وحتى السياسية، ولا يقتصر وضعها على الإدارات العليا وإنما يمتد لمشاركة المجتمع المحلي، ويرتبط مرجعياً بوزارة الحكم المحلي.

فمشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي التنموي هي عنصر أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي لان الخطط الاستراتيجية بشكل أساسي تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي، فيجب أن يكون هنا خطة خاصة بعملية مشاركة المجتمع المحلي، وخاصة تحديد أصحاب العلاقة Stakeholders في القطاعات المختلفة، وتشكيل لجان متخصصة في قطاعات الخطة الاستراتيجية المختلفة، وعقد لقاءات وورش عمل للوصول إلى الهدف المنشود (الاشهب، موقع بلدية الخليل الالكتروني، 2017).

### 3-2-3-2 معيار العاملين (الموارد البشرية)

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة. ويجب على إدارة الموارد البشرية متابعة سير عمل جميع الموظفين داخل المنشأة لمقارنة نتائج العمل بما هو مطلوب منهم؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة؛ وصولاً بهم إلى التميز على كافة الأصعدة (حجازي، 2016).

وتقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفتين أساسيتين الأولى إدارية تشترك فيها إدارة الموارد البشرية مع الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة من التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد. وأما الوظيفة الثانية تخصصية فهي تركز على ممارسات الموارد البشرية وتضم تخطيط الموارد البشرية، وتطوير الموارد البشرية وتدريبها، ومكافأة الموارد البشرية، ودمج الموارد البشرية، أو الحفاظ على الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية، والسلامة المهنية للموارد البشرية، ورعاية الموارد البشرية (الشروقي، 2018).

ومن خلال دراسة الباحثة فإن بلدية الخليل في إدارتها للموارد البشرية تعود بمرجعيتها إلى وزارة الحكم المحلي والتي تفرض على الهيئات المحلية الالتزام بنظام موظفي الهيئات المحلية، الذي يحكم



ممارسات إدارة الموارد البشرية، والذي يشكل عائق يمنع البلدية من اتباع معايير وتعليمات إدارة الموارد البشرية وفق النظريات الحديثة بحذافيرها بما فيها معايير التميز الواردة في نموذج التميز الأوروبي.

ففي قانون الهيئات المحلية - نظام موظفي الهيئات المحلية نصت المادة رقم 10 من القانون المعدل رقم (19) لسنة 2018م فيما يخص دائرة الموارد البشرية بما يلي:

1. تشكل في الهيئة المحلية لجنة تسمى (لجنة شؤون الموظفين) برئاسة الرئيس وعضوية أحد أعضاء المجلس والمدير التنفيذي للمجلس أو أحد كبار الموظفين، ومسؤول القسم المختص.

2. تتولى اللجنة المهام والصلاحيات التالية وترفع تنسيباتها بشأنها إلى المجلس:

أ- تعيين الموظفين وتعديل أوضاعهم بما في ذلك الموظفين بعقود.

ب- ترفيع موظفي الهيئة المحلية من درجة إلى درجة أعلى.

ت- إيفاد الموظفين للبعثات والدورات ودراسة الاحتياجات التدريبية لموظفي الهيئة المحلية لرفع مستوى الأداء وتحسين نوعية العمل.

ث- إجراء الامتحانات التنافسية والمقابلات الشخصية للمرشحين للتعيين والترقية.

ومن هنا ترى الباحثة أن المعايير التي وردت في نموذج التميز بما يخص الموارد البشرية من دعم خطط الموظفين لاستراتيجية المؤسسة، وتطوير معرفة الموظفين وقدراتهم، وموامة الموظفين وإشراكهم وتمكينهم، وتواصل الموظفين بفاعلية في جميع انحاء المؤسسة، ومكافئة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم، يحتكم لقانون الهيئات المحلية .

## 2-3-2-4 معيار الشراكات والموارد

يقيس هذا المعيار كيف تخطط الإدارة وتدير علاقاتها الخارجية، ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها، كما يركز على كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتنفيذ خططها وبلوغ أهدافها، ولتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة، التي تعزز من قابلية الأطراف لإيجاد قيمة مضافة، وتزيد من المرونة والاستجابة السريعة للتغيير، وتؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء (الدليل التفسيري لمعايير إدارة التميز الإداري، 2015).

وترى الباحثة أن هذا المعيار أكثر المعايير أهمية؛ كونه يتضمن الشريان المغذي لمجمل قطاع الهيئات المحلية بالموارد المالية المحرك الرئيس لجميع العمليات داخل دوائر وأروقة البلدية، وهو يمثل الدعائم الأساسية التي تقوم عليها البلدية وتفي بجميع التزاماتها تجاه خططها التنموية، وتشمل هذه الدعائم الشراكات مع المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية، الموارد المالية، والموارد المادية من منشآت ومباني ومعدات وموارد طبيعية، والتكنولوجيا، والمعلومات والمعرفة. وهنا لا بد من التطرق إليها ولو بشيء من التفصيل .

### 1. إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين:

تضع الهيئات المحلية نصب عينها دائما البدء بالشراكات مع القطاع الخاص على وجه التحديد ومؤسسات المجتمع المدني على وجه العموم او توسيع ما هو قائم منها. ومبرر ذلك هو ان هذه الشراكات تمكن الهيئات المحلية من زيادة مصادر إيراداتها وذلك لعدم استدامة المصادر الخارجية منها، وتدني الاقتدار المالي للمصدر الداخلي الحالي، وتسعى أيضا هذه الهيئات من وراء هذه الشراكات الى تقديم الاحتياج من الخدمات بأسعار معقولة وبجودة عالية (الشيخ، 2019).

ويتحقق مفهوم شراكة البلدية مع مؤسسات القطاع الخاص من خلال توظيف الإمكانيات والقدرات الإدارية والبشرية والمالية والمعرفية والتقنية والتنظيمية المختلفة؛ لخدمة المواطنين على أساس مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات المشتركة، التي تنهض بواقع المجتمع وتحقق جودة الحياة. ويؤدي تبني الشراكة بين البلدية ومؤسسات القطاع الخاص إلى تعظيم القيمة المضافة المتحققة من الأموال المتاحة والمخصصة لتنفيذ المشاريع والخطط المستقبلية. كما أن تبني هذه الشراكة يؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الكفاءات البشرية في كلا الطرفين، ويسمح لإدارة البلدية بتوجيه تركيزها نحو القضايا الاستراتيجية بصورة أكثر عمقا، ويجعلها أكثر قدرة على خدمة المواطن والمجتمع (أبو فارة، 2019).

وكغيرها من الهيئات المحلية عقدت بلدية الخليل العديد من الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذها لبعض المشاريع ومنها مهرجان الخليل الأول 2019، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات بالشراكة مع جامعة القدس المفتوحة، مشروع تدريب المهندسين الجدد بالشراكة مع نقابة المهندسين، تأهيل شوارع البلدة القديمة، باصات البلدة القديمة بالشراكة مع الغرفة التجارية، بناء العديد من المدارس بالشراكة مع المجتمع المحلي (تجميع الباحثة من عدة مصادر).

## 2. إدارة الموارد المالية:

تحتكم البلدية في إدارتها للموارد المالية إلى قانون الهيئات المحلية والذي ينبثق عنه ما يسمى بالنظام المالي للهيئات المحلية، حيث تُشكل لجنة من رئيس المجلس البلدي ونائب الرئيس وعضو المجلس البلدي والرئيس المالي في البلدية ويكون من مهام هذه اللجنة حسب ما ورد في النظام المالي: (مسودة النظام المالي للهيئات المحلية ، 2016).

1. مناقشة ودراسة مشروع موازنة المجلس السنوية وحسابه الختامي قبل رفعها للمجلس للمصادقة.

2. دراسة اقتراحات زيادة أو تخفيض الضرائب، الرسوم، والعوائد المحلية أو فرض ضرائب ورسوم جديدة.

3. وضع السياسات الكفيلة بتحسين عمليات تحصيل الإيرادات الخاصة بالهيئة المحلية، ومن ضمنها الديون والشيكات الراجعة، والإشراف على تنفيذها.

4. الإشراف على الدراسات والتحليل المالية لمشاريع الهيئة المحلية المختلفة والمعدة من قبل دوائرها ومناقشتهم بها قبل رفعها للمجلس والجهات ذات العلاقة.

5. الإشراف والمتابعة مع الدائرة المالية بكيفية إدارة الديون والقروض والهبات المقدمة من الجهات المختلفة وكيفية ترتيب دفعات السداد بما يتواءم مع القدرة المالية للهيئة المحلية.

هذا وحري بنا أن نتعرف على مصادر التمويل للبلدية، خصوصا لتعدد أوجه الصرف التي تقع على عاتقها من رواتب وخدمات ومشاريع وتشغيل مرافق وتأهيل بنى تحتية.

ففي مقالة عبر صحيفة الحدث بعنوان كيف تحصل الهيئات المحلية على تمويل المشاريع؟ تتعدد مصادر التمويل للبلديات من الداخل والخارج ولا تقدم للهيئات المحلية من قبل الحكم المحلي فقط ، وإنما تتم وفق الطرق التالية: (صبيحات، 2017).

1. الرسوم والضرائب: حيث أن تمويل الهيئات المحلية بالكامل تقريبا هو من الرسوم والضرائب التي يدفعها المواطن، فرضية الأملاك مثلا هي من مصادر الدخل الرئيسية لأية هيئة محلية.

2. الشركاء: سواء مؤسسات حكومية مثل وزارة الصحة ووزارة التعليم، وشبه حكومية مثل سلطة الطاقة وسلطة المياه.

3. القروض: إذ يمكن للهيئات المحلية الحصول على قرض من البنوك الفلسطينية بموافقة وزير الحكم المحلي بالتحديد حسب النص القانوني.

4. صندوق تطوير وإقراض البلديات.

### 3. إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة:

يعتبر توافر الموارد المادية من ممتلكات وغيرها مؤشرا من مؤشرات نجاح المؤسسة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، حيث لا بد أن تكون هذه المرافق والممتلكات ملائمة للقيام بأنشطة المؤسسة بكفاءة وفاعلية وفق رسالة وأهداف المؤسسة، وهذا يتطلب من المؤسسة اتخاذ عدة إجراءات كالتخطيط الجيد للموارد، وتوفير الموارد الكافية والأمن، مع التوزيع الجيد للموارد في مواقع المؤسسة، وضرورة توافر برامج الصيانة الدائمة والمستمرة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير بيئة آمنة وصحية (الدجني، 2013).

### 4. إدارة التقنيات والتكنولوجيا لدعم تنفيذ الاستراتيجية:

تمثل التقنية الجانب التطبيقي من العلم، وهي تترجم آخر ما توصل إليه العقل البشري من الأدوات والطرق التكنولوجية الحديثة والمتطورة، التي من شأنها أن تُسهل الحياة على البشر في مختلف المجالات، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى اختصار الوقت والجهد، وجعل الحياة أقل تعقيدا. حيث تشمل التقنية استخدام الأدوات والآلات والمواد والأساليب ومصادر الطاقة، كي تجعل العمل ميسورا وأكثر إنتاجية. وتعتمد الاتصالات الحديثة، ومعالجة البيانات على التقنية، وخاصة تقنية الإلكترونيات (حيدر، 2019).

وترى الباحثة أن التطورات العالمية الحديثة في التكنولوجيا، واعتماد المؤسسات عليها، جعل من الضروري تأمين هذه التكنولوجيا لضمان التنمية المستدامة للمؤسسات، ولأن خدمة المواطن الهدف الأول للبلدية كان لا بد من اعتماد أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا؛ لضمان الحصول على المستوى الأفضل من الخدمات في أقصر مدة زمنية ممكنة وأقل تكلفة. وعندما نقول تكنولوجيا فإن هذا المفهوم

لا ينطبق على العمليات الخاصة بالمشاريع التنفيذية على الأرض فقط، وإنما بالخدمات الإدارية المقدمة للمواطن من معاملات وتراخيص يكون الهدف منها التسهيل على المواطن قدر الإمكان.

## 5. إدارة المعلومات والمعرفة:

عُرِّفت إدارة المعرفة للبلديات بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل إدارة البلدية؛ من أجل توليد واكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط البلدية وإدارتها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام وإدارات البلدية المختلفة، بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي لدى البلدية (ماضي، 2011).

يعد مدخل إدارة المعرفة من المداخل الإدارية الحديثة التي تعزز جودة الأداء في البلدية إذا أحسنت إدارة البلدية استخدام هذا المدخل الإداري. وتجدر الإشارة إلى أن إدارة البلدية في بعض الدول المتقدمة تتبنى النموذج التفسيري لإدارة المعرفة، والذي يركز على أربعة عوامل هي المعرفة المرتكزة على الثقافة، والمعرفة المرتكزة على توجهات الجودة والتميز، وممارسات إدارة المعرفة الرسمية، وممارسات إدارة المعرفة غير الرسمية (أبو فارة، 2019).

إن البلديات في أشد الحاجة إلى هذا الأسلوب الإداري، لما له من أهمية عالية في تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات أفضل، وذلك لأن البلديات تحتوي على قاعدة من المعلومات المتراكمة والمخزنة، التي من الممكن أن تكون نماذج يستعان بها في تلك المجالات المعرفية، كما يمكن أن تستخدم إدارة المعرفة في مساعدة البلديات في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتي بدورها تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي لها ورفع كفاءة العاملين ونتاجيتهم (ماضي، 2011).

## 2-3-2-5 معيار العمليات والخدمات

وهذا المعيار يقيس مدى تصميم وإدارة العمليات من أجل دعم سياسة الإدارة واستراتيجيتها، وتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة من خدماتها، ويتناول هذا المعيار الأساليب والمنهجيات المعتمدة لدى الإدارة في إدارة عملياتها وتطويرها بهدف تسهيل عملية تطبيق متطلبات الاستراتيجية وصولاً لتحقيق أهدافها (الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، 2015).

وهنا لا بد من توضيح مفهوم العملية، والتي هي سلسلة من الأنشطة والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها؛ لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للزبون. ومن أمثلة هذه العمليات، تلقي الطلبات من المستفيدين من الخدمة، والوفاء بتقديم السلع والخدمات لهم في الوقت المحدد حسب احتياجاتهم (النتشة، 2009).

وقد أورد شرف الدين (2012) في دراسته مكونات العملية داخل المؤسسة وهي: (شرف الدين، 2012).

1. المدخلات والمخرجات: المدخلات هي مجموع العناصر أو المواد الخام التي تجري عليها عملية التحويل، في حين أن المخرجات هي النتيجة الملموسة عند قيان تحويل المدخلات، وإضافة قيمة عليها.

2. مجموعة أنشطة: يمكن تعريف النشاط على أنه مجموعة من المهام الفرعية المنجزة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، والمتناسقة في الأداء، موجّهة نحو زبائن محددين، من خلال مجموعة من الموارد، لإعطاء مخرجات محددة سواء مادية أو غير مادية.

3. الموارد: تعد الأفراد والمعدات المكونات الأساسية لموارد العملية، باعتبارها عوامل في فعاليتها، كما يمكن اعتبار بعض الوظائف أيضاً كموارد للعملية، بمعنى آخر هي عناصر مستهلكة خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

4. الإجراءات: حسب معيار الأيزو (ISO9000, 2000) فإن الإجراء هو طريقة محددة لإنجاز نشاط أو عملية، بمعنى آخر فهي الطريقة التي بموجبها تم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات.

أما إدارة العمليات فهي تلك السيرورة التدريجية، لتقييم وتحليل وتحسين أداء العمليات، وتقديم منتجات موجهة نحو الزبون لإشباع حاجاته، فهي تهتم بتسيير أداء كل عملية على حدة، وتحقيق النتائج المرجوة لكل منها. وتتم من خلال قيادة العمليات، التحكم بالعمليات، تقييم العمليات، تحسين العمليات (شرف الدين، 2012).

وترى الباحثة أن بلدية الخليل تمتاز بتشعب الخدمات والمهام التي تقع على عاتقها، وهذا التعدد يزيد من تعقيد العمليات وتعددتها، والذي يتطلب من القائمين عليها التحسين المستمر والتصميم المتواصل لعملياتها؛ حتى يتسنى لها من تقديم الخدمة وفق المعايير المستحدثة والتي تكفل وصول المواطنين إلى درجة عالية من الرضا، إضافة إلى حاجة البلدية كمؤسسة إلى تقليل الإنفاق وتحقيق الأهداف بأقل وقت ممكن.

وبالنسبة للشق الثاني من هذا المعيار وهو الخدمات فإن بلدية الخليل تلتزم بتقديم الخدمات التي حددها قانون البلديات رقم (01) لسنة 1997 وظائف وصلاحيات وسلطات مجالس الهيئات المحلية ومنها:

تخطيط البلدة والشوارع ، المباني ورخص البناء، والمياه، والكهرباء، والمجاري، والأسواق العامة، والحرف والصناعات، والنظافة، والصحة العامة والرقابة عليها، والمتنزهات، والاحتياجات للسيول والفيضانات والحرائق والكوارث الطبيعية وغيرها، ، والباعة المتجولون والبسطات والمظلات، والأوزان والقبان، والإعلانات، وهدم الأبنية، والمقابر، والفنادق، والموازنة وملاك الموظفين ، وإدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية (موقع بلدية الخليل الإلكتروني، 2020).



المبحث الرابع (الدراسات السابقة)

1-4-2 الدراسات العربية

2-4-2 الدراسات الأجنبية

3-4-2 التعقيب على الدراسات السابقة

1. دراسة (حيدر، 2017) بعنوان : "تطبيق معايير الممكنات للأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 أداء مكتب المفتش العام/ وزارة الصحة".

هدفت الدراسة إلى تطبيق معايير الممكنات الخاصة بنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 في تقييم أداء مكتب المفتش العام / وزارة الصحة العراقية. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج التطبيقي من خلال قائمة الفحص لجمع البيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، كانت نتائج الدراسة الخاصة بمعايير الممكنات جيدة ما عدا معيار القيادة، حيث حقق هذا المعيار 57 نقطة من أصل 100 نقطة مخصصة لهذا المعيار، بينما كانت معايير الممكنات لكل من الاستراتيجية، والعاملون، والشركات، والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات، 71، 72، 78، 73 على التوالي . وكانت توصيات هذه الدراسة إعادة النظر والسعي لتعزيز نقاط القوة وزيادة نسب معايير الممكنات لتحقيق نتائج مميزة، فضلا عن التركيز على نتائج التقييم الضعيفة ودراسة أسبابها ولكي يتم معالجتها وإيجاد الحلول الملائمة لها.

2. دراسة (الأخرس، 2016) بعنوان : "الإدارة الاستراتيجية وفق نموذج التميز الاوروبي EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني":

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها في الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المدراء فيه. استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية العليا في وزارة التربية والتعليم ، من الذين يحملون المسمى الوظيفي (مدير دائرة) وعددهم (229) موظفاً، وتم اختيار عينة قصدية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق نموذج التميز الأوروبي ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي. وأهم ما أوصى

به الباحث بأن يتم تبني الإدارة الاستراتيجية وفق نموذج التميز الأوروبي في القطاع الحكومي الفلسطيني، وتشكيل مجلس استشاري استراتيجي دائم يعمل على تقديم الاستشارات والحلول للمشكلات .

### 3. دراسة (الشوا، 2016) بعنوان : " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة

غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة . وتكون مجتمع الدراسة من (2307) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية في مديريات غرب وشرق وشمال غزة، بينما طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (476) معلما ومعلمة ، وخلصت الدراسة الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بمتوسط حسابي قدره(3.98) ووزن نسبي قدره (79.60%).

### 4. دراسة (جودة، 2015) بعنوان: "واقع تطبيق إمكانات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM

في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي، ومحاولة الوصول لتطوير العمل الإداري المؤسسي في ديوان الموظفين العام، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي يتكون من ( الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والتخصصية بديوان الموظفين العام بغزة) والبالغ عددهم (88 موظف)، وقام الباحث باستخدام الحصر الشامل، وقد قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المستوى الكلي لتطبيق نموذج التميز بلغ 52.03%. وأوصت الدراسة العمل على إدخال معايير ومفاهيم نماذج التميز

ضمن سياسات واستراتيجيات الإدارة العليا، وضع الخطط التطويرية الكفيلة بتنمية معارف ومهارات العاملين بالديوان، تعزيز الموارد المالية للديوان ، وضرورة أن تعمل الإدارة العليا على تصميم عملياتها وتحسينها باستمرار بما يتلائم مع حاجة موظفيها وأصحاب المصلحة المعنيين.

**5. دراسة (عبدالوهاب. وسليمان، 2015) بعنوان: "استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام".**

هدفت الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، البناء الاستراتيجي، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الزبون) في المستشفى المبحوثة. تم استخدام الأسلوب الوصفي والإجرائي، وتم اختيار المجتمع العاملين في مستشفى النعمان. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات، السجلات الرسمية للمستشفى، وكانت أداة الدراسة عبارة عن قوائم الفحص المستمدة من معايير نموذج التميز. توصلت الدراسة إلى أن أداء المستشفيات أحرز أكثر من 300 نقطة من أصل 1000 نقطة وأن معيار القيادة حقق أعلى نسبة تطبيق بالممكنات، أما النتائج فكانت ضعيفة، والشراكة والموارد والنتائج هي الأكثر حاجة للتحسين. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إنشاء نموذج للجودة والتميز في القطاع الحكومي للعمل على تطوير مقاييس للأداء المتميز يأخذ بعين الاعتبار النماذج الأكثر انتشاراً في العالم.

**6. دراسة (حسن، 2014) بعنوان: "التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذج EFQM للتميز، ودوره في تحسين الأداء، دراسة حالة: مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية".**

تهدف هذه الدراسة الى تنفيذ التقييم الذاتي باستخدام نموذج EFQM للتميز في المستشفيات العامة في سوريا، من خلال تطبيقه على مستشفى الأسد في اللاذقية كحالة دراسة، طريقة الدراسة كانت عبارة عن دراسة وصفية وتحليلية، حيث ضم مجتمع الدراسة كافة العاملين والعملاء في المستشفى، وتألفت عينة

الدراسة من (262) عامل و (386) مريض تم اختيارهم عشوائيا. كما استخدمت مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية بما في ذلك المقابلات وتحميل الوثائق، وقوائم الاستقصاء. اما أداة جمع البيانات كانت عبارة عن قوائم الاستقصاء. اظهرت نتائج البحث ان درجة تميز المستشفى وفقا لمعايير نموذج EFQM للتميز قد بلغت (174.88) من (1000) درجة. اهم التوصيات التي اوصت بها الباحثة ضرورة اعتماد المستشفى على نموذج EFQM لتمييز كخطوة مبدئية في اجراء تقييم ذاتي والتي يمكن من خلالها زيادة اهتمامها لمعايير النموذج.

#### 7. دراسة (الدجني، 2013) بعنوان: " واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، واستخدم أداتي الاستبانة والمقابلة. وبلغت عينة الدراسة 178 عضوا، وهم جميع العاملين في مدارس دار الأرقم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معيار " القيادة والإدارة"، وباقي المعايير الأخرى: "التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع"، وقدمت الدراسة عددا من التوصيات، منها يجب إعادة النظر في أنظمة وآليات تقييم الأداء المتبعة في مدارس دار الأرقم، مع ضرورة اطلاع العاملين على مستوى أدائهم بشكل دوري، مع وضع خطط للتحسين المستمر.

#### 8. دراسة (العيسوي، 2013) بعنوان: "مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز

الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، (من وجهة نظر ضباط الإدارة

العامة للمباحث) "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء في الإدارة العامة للمباحث وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في الإدارة العامة للمباحث والبالغ عددهم 246 ضابط، أما عينة الدراسة فقد تم تحديدها بناءً على عينة طبقية كجزء من العينة العشوائية. أداة الدراسة الرئيسية الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تصميم إدارة العمليات، تصميم وتطوير وتقديم الخدمات، إدارة وتقوية علاقات المتعاملين) ومكافحة الجريمة قبل وقوعها، وأن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "مكافحة الجريمة قبل وقوعها" كانت كما يلي (إدارة وتقوية علاقات المتعاملين، تصميم وإدارة العمليات). أهم ما توصلت إليه الدراسة وضع مؤشرات لأداء مخرجات العمليات، واعتماد التحول الإلكتروني الشامل لتأثيره الكبير على حجم وجودة المعلومة الأمنية ومكافحة الجريمة، تصميم وتطوير الخدمات بناءً على دراسات دورية تتنبأ بالجريمة المستقبلية.

9. دراسة (الجعبري، 2009) بعنوان: "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في

#### الضفة الغربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز التالية: القيادة بالإبداع، السياسات، الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة وتكونت من (79) فقرة، حيث تم الاستعانة بالنموذج الأوروبي للتميز EFQM، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما

يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

## 2-4-2 الدراسات الأجنبية

### 1. (Mahalli, 2013): "Applying the EFQM Model in Performance Measurement of Organization".

هدفت الدراسة إلى تحديد الوضع القائم لشركة صناعة الحديد في إيران وتقييم أدائها بناءً على نموذج التميز الأوروبي ، ودراسة نقاط الضعف وفرص التحسين. استخدمت الدراسة مدخل المسح من المنهج الوصفي. أجريت الدراسة على المجتمع الذي يشمل المديرين والمشرفين والخبراء. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمشرفين والخبراء كانت وظائفهم ومهاراتهم وخبراتهم ومتطلبات ووظائفهم مرتبطة بمبادئ إدارة الجودة ويبلغ عددهم 46. توصلت الدراسة إلى أن معايير الممكنات وفق النموذج الأوروبي للتميز ومستوى الإنجاز فيما يتعلق بالأهداف كانت مرتبطة بشكل مباشر بأداء الشركة وتؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء، واعتبرت الدراسة أن شركة الحديد قد حققت ما نسبته 44% من درجات التميز وهو ما يعتبر نسبة جيدة.

### 2. (Taboli and other, 2012): "Self-Assessment of Performance of Educational and Treatment Hospital Affiliated to Kerman University of Medical Sciences and Health Service Through EFQM Model 2011-2012".

التقييم الذاتي للأداء التعليمي والصحي في المستشفيات المنتسبة إلى جامعة كرمان للعلوم الطبية الخدمات الصحية من خلال النموذج الأوروبي EFQM إصدار عام (2011-2012). تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج التميز الأوروبي مصحوبا بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على أنه نظام يوفر

خلفية متكاملة لتقييم الأنشطة ونتائج المنظمة وتشخيص مواطن الضعف وأي منها يحتاج إلى التحسين. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والإجرائي، وتم اختيار المجتمع من مدراء المستشفيات الطاقم التمريضي، المشرفين، مديري المنظمات التعليمية والمراكز العلاجية التابعة لجامعة كرمان للعلوم الطبية. وتم جمع البيانات من خلال الاستبانات. توصلت الدراسة إلى أن أداء المستشفيات أحرز 622.7 نقطة من أصل 1000 نقطة (62% من أصل 100%)، وإن معايير السياسة والقيادة قد وصلت إلى أعلى درجة المعيار المثالية، أما معايير الشراكة والموارد والنتائج هي الأكثر حاجة إلى التحسين.

### **3. (Montoya. R, 2011) : "An Evaluation of the Effects of the Baldrige Criteria on Hospital Performance "**

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل لأثر تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة على الرعاية الصحية، وتحديد الخدمات التي تقدمها المستشفيات. تعد المستشفيات الفائزة بجائزة بالدريج منظمات وصلت إلى مستوى عالي من الأداء يمكنها من تقديم خدمة أفضل من تلك التي تقدمها المستشفيات المنافسة. وبناء عليه قامت الدراسة بتقييم أثر تطبيق معايير بالدريج من خلال مقارنة أداء المنظمات الفائزة بأداء المنظمات غير الفائزة بالجائزة، حيث اختارت في إجراء تلك المقارنة مقاييس جودة مختارة من شركتي تأمين في مجال الرعاية الصحية . توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الأداء بين المستشفيات الفائزة وغير الفائزة بجائزة بالدريج الوطنية للجودة . أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج التميز وتحقيق متطلبات معايير الجائزة لكافة المنظمات التي تسعى إلى التميز في أدائها.



#### **4. (Loncica and other, 2009): " Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of the Organizations".**

هدفت الدراسة إلى تقديم الأنموذج الاوروبي للجودة كمرجع للإدارة، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية. وقدمت الدراسة التطبيق العملي والفائدة من المفاهيم النظرية المقدمة. شملت الدراسة مؤسستين تعليميتين: إحداهما معروفة عالميا وحصدت العديد من الجوائز الدولية في الجودة، والأخرى مؤسسة منتظمة من منظور الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة ولم تشارك في أي مسابقة في تحسين الجودة. استخدمت الدراسة العديد من الطرق وأهمها التقييم الذاتي بمساعدة النموذج الأوروبي للتميز لتقييم أداء المؤسسات التعليمية. خلصت الدراسة إلى أن اعتماد تقييم الاداء في المدارس الرومانية على الأنموذج الأوروبي للتميز سيجني فوائد هائلة.

#### **5. (Santos.L& Alvarez. L, 2007):" TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey".**

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس الجودة الشاملة من خلال نموذج المؤسسة الأوروبية للتميز الإداري، وتقديم الأدلة التجريبية على العلاقة بين الممارسات الإدارية ومعايير أداء الأعمال في هذا الأنموذج تحقيقا لهذه الغاية. اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام بيانات المسح . تكون مجتمع الدراسة جميع شركات ISO 9000 المسجلة في إمارة أستورياس والتي بالصناعات التحويلية والخدمات ، ما مجموعه 451 شركة. وتمثلت أداة الدراسة بالاستبيان. وخلصت الدراسة إلى أن اعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المقترحة في نموذج التميز الاوروبي يسمح للشركات التفوق على منافساتها في معايير النتائج المدرجة في النموذج، لذلك هذه الدراسة تقدم بيانات قياسية للشركات لأنها تقيم الدليل على أن نموذج EFQM يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

## 6. (Davies, 2004)": (The Implementation of the European Foundation for Quality Management's (EFQM) Excellence Model in Academic Units of United Kingdom Universities".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القضايا التي تؤثر على تنفيذ نموذج التميز في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في البيئة الأكاديمية بجامعة المملكة المتحدة على أساس المعرفة بتطبيق النموذج في القطاعات الأخرى ، والمعرفة بقطاع الجامعة في المملكة المتحدة وعلى الممارسة الجيدة المعمول بها في تنفيذ برامج جودة مماثلة. تم بحث وتحليل تطبيق نموذج التميز الأوروبي في أربع وحدات أكاديمية لجامعات المملكة المتحدة، للوقوف على النقاط الحرجة في تنفيذ هذا النموذج. توصلت الدراسة إلى معرفة أهم العوامل تأثيراً للتطبيق الفعال وهي: (الدافع، الحصول على التزام الإدارة العليا، إشراك الموظفين والعمل الجماعي، إدخال معايير نموذج التميز EFQM في استراتيجية المنظمة ، إضافة إلى اثنين من العوامل المرغوبة في التطبيق الفعال وهما تقييم الثقافة او المنهج وإدارة المشاريع. وكان الناتج الرئيسي الخروج بإطار موجه لتنفيذ نموذج EFQM للتميز في الوحدات الأكاديمية لجامعات المملكة المتحدة.

### 2-4-3 التعقيب على الدراسات السابقة

توصلت الباحثة بعد اطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة إلى الاستنتاجات التالية :

1. استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي في معظمها كما هي الدراسة لدينا، عدا عن دراسة كل من (loncica and other, 2009) و (حيدر، 2017) حيث كان المنهج تطبيقي.
2. تناولت مظم الدراسات السابقة تطبيق نموذج التميز الأوروبي، بعضها تناول معيار واحد لتسليط الضوء عليه مثل دراسة (الأخرس، 2016) ودراسة (العيسوي، 2013)، وبعض الدراسات تناول معايير الممكنات فقط مثل دراسة (حيدر، 2017)، و(الشوا، 2016)، و (جودة، 2015)، و(الدجني،

(2013)، و (Mahalli, 2013)، أما دراسة كل من (حسن،2014)، و(عبدالوهاب. وسليمان، 2015)، و (loncica and other, 2009)، و(Santos.L& Alvarez.L, 2007)، و( Taboli and other, 2012) طبقت النموذج ككل، بينما دراسة ( Montoya. R, 2011 ) طبقت نموذج بالدريج للجودة، ودراسة (Daives, 2004)، و (loncica and other, 2009) طبقت النموذج كمفهوم للجودة دون التركيز على المعايير بحذافيرها.

3. تم الاستفادة من رسالة كل من (حسن،2014)، و(عبدالوهاب. وسليمان، 2015)، و(الدجني،2013) في بناء الاستبانة.

4. توصلت معظم الدراسات على أن تطبيق معايير إمكانات التميز يؤدي إلى تحسين بنتائج الأداء وهذه الدراسات هي (حسن،2014)، و(عبدالوهاب. وسليمان، 2015)، و (loncica and other, 2009)، و(Santos.L& Alvarez.L, 2007)، و( Taboli and other, 2012).

5. بعض الدراسات درست أثر تطبيق أحد المعايير على الأداء بجانب معين كدراسة (الأخرس،2013) والتي درست أثر تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي وأثره على الإبداع الإداري، ودراسة (العيسوي، 2013) والتي درست أثر تطبيق معيار العمليات على مكافحة الجريمة .

6. تعتبر الدراسة الحالية حسب علم الباحثة من أوائل الدراسات التي تطبق على البلديات، فبعض الدراسات طبقت على المستشفيات والبعض الآخر طبق على مدارس وجامعات وبعضها على شركات صناعية، والذي بدوره يدل على أن النموذج يصلح للتطبيق على جميع المنظمات بمختلف القطاعات.

7. أوصت معظم الدراسات بضرورة اعتماد منهج للوصول للجودة من خلال الاعتماد على أحد نماذج التميز أو بناء نموذج يتناسب وطبيعة المؤسسة، لما له من أهمية بتحصيل نتائج متميزة على مستوى الأداء بشكل عام أو جانب من جوانب العمل الإداري.

## الفصل الثالث (طريقة وإجراءات الدراسة)

1-3 مقدمة

2-3 منهج الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة

4-3 عينة الدراسة

5-3 أداة الدراسة

6-3 ثبات أداة الدراسة

7-3 صدق أداة الدراسة

8-3 متغيرات الدراسة

9-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة

10-3 مفتاح التصحيح الخماسي

### 3-1 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

### 3-2 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وفحص فرضيات الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

### 3-3 مجتمع الدراسة

تم العمل في هذه الدراسة على مجتمعين، المجتمع الأول يتمثل بجميع العاملين في بلدية الخليل الذين يشغلون منصب مدير، رئيس إدارة، رئيس قسم، رئيس شعبة، ويبلغ عددهم (95). أما المجتمع الثاني فيتمثل جميع المتعاملين من الجمهور أو متلقي الخدمة والذين لا تتوفر أعداد حقيقية ودقيقة عن أعدادهم.

### 3-4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 76 من مجتمع الدراسة الأول وهم العاملون في بلدية الخليل، أما مجتمع الدراسة الثاني فتم اختيار عينة عشوائية حجمها من 126 من المتعاملين أو متلقي الخدمة من قبل بلدية الخليل.

والجدولان التاليان يوضحان خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والديمغرافية لعينة العاملين في بلدية

الخليل وعينة الجمهور:

جدول(1-3): خصائص عينة الدراسة من العاملين في بلدية الخليل:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	66	86.8%
	أنثى	10	13.2%
	المجموع	76	100.0%
سنوات الخبرة	1-5	2	2.6%
	6-10	12	15.8%
	11-20	40	52.6%
	أكثر من 20	22	28.9%
الدرجة العلمية	المجموع	76	100.0%
	دبلوم	15	19.7%
	بكالوريوس	42	55.3%
	ماجستير	19	25.0%
	دكتوراه	0	0.0%
المسمى الوظيفي	المجموع	76	100.0%
	مدير	16	21.1%
	مدير إدارة	6	7.9%
	رئيس قسم	31	40.8%
	رئيس شعبة	23	30.3%
	المجموع	76	100.0%
التخصص الوظيفي	الإدارة الإدارية	38	50.0%
	الإدارة المالية	16	21.1%
	الإدارة الهندسية	18	23.7%

5.3%	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>100.0%</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	

جدول (2-3): خصائص عينة الدراسة من الجمهور متلقي الخدمة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	105	83.3%
	أنثى	21	16.7%
	المجموع	126	100.0%
الدرجة العلمية	ثانوية عامة	34	27.2%
	دبلوم	33	26.4%
	بكالوريوس	43	34.4%
	ماجستير	13	10.4%
	دكتوراه	2	1.6%
	المجموع	125	100.0%
صفة متلقي الخدمة	مواطن	100	79.4%
	مؤسسة حكومية	18	14.3%
	مؤسسة قطاع خاص	8	6.3%
	المجموع	126	100.0%
عدد الزيارات البلدية في السنة	5 مرات فأقل	62	49.2%
	من 5-10 مرات	34	27.0%
	أكثر من 10 مرات	30	23.8%
	المجموع	126	100.0%

### 3-5 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لدراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي، حيث اعتمدت الباحثة على استبيانان الأول للعاملين في بلدية الخليل والثاني للجمهور متلقي الخدمة، وتكونت أداة الجمهور من 22 فقرة، أما أداة العاملين فتكونت من 59 فقرة مقسمة على 9 مجالات خمسة منها تمثل مجالات واقع إمكانات التميز، وأربعة مجالات تمثل النتائج المتحققة. وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (متدنية =1)، (متوسطة=2)، (عالية=3)، (عالية جدا=4)، على المقياس ذو التدرج الرباعي من (1-4)، أما الإجابة "لا أعلم" فقد تم حساب النسب المئوية لها فقط واعتبارها قيم مفقودة ومحذوفة من التحليل بسبب أنها إجابة لا تشترك في قياس درجات تطبيق المعايير المدروسة في أداة الدراسة ولا تعبر عن درجة أو اتجاه معين، ولا يصلح اعطاء هذه الإجابة قيمة صفر لأن الصفر يعبر عن عدم وجود تطبيق للمعيار أما الإجابة لا أعلم فتعبر عن عدم المعرفة بوجود تطبيق للمعيار.

### 3-6 ثبات أداة الدراسة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف (Saur & Lewis, 2012). لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على أدوات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي :



جدول رقم(3-3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة في أداة العاملين

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.88	5	القيادة
0.90	5	الاستراتيجية
0.92	7	الموارد البشرية(العاملون)
0.87	5	الشراكات والموارد
0.88	5	العمليات والخدمات
0.97	27	الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز
0.89	7	نتائج المتعاملين
0.89	8	نتائج العاملين
0.92	8	نتائج المجتمع
0.91	9	نتائج الأعمال
0.97	32	الدرجة الكلية للنتائج المتحققة
0.98	59	الدرجة الكلية لأداة الدراسة

جدول رقم(3-4): معامل الثبات لأداة الجمهور

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.96	22	الدرجة الكلية لاستبيان الجمهور

كما يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات لأداة العاملين (0.80-0.97)، كما بلغت

قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لأداة العاملين (0.98) و للدرجة الكلية لأداة الجمهور(0.96)، مما

يدل على أن أداة العاملين الحالية وأداة الجمهور قادرتين على إعادة إنتاج 98% و 96% من البيانات

والنتائج الحالية، فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداتي الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها لأنها جميعها تتعدى قيمة 70% وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات في مثل هذه الدراسات.

### 3-7 صدق أداة الدراسة

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Saur & Lewis, 2012).

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال القيادة.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تضع إدارة البلدية الرؤية والرسالة والقيم والمبادئ التي توجه خططها وبرامجها	0.820	0.000
2.	تقوم الإدارة بمتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام	0.840	0.000

		الإداري والأداء المؤسسي	
0.000	0.845	تتفاعل الإدارة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال دراسة احتياجاتهم وتلبيتها وتشجيعهم على المشاركة الانشطة التي تدعم المجتمع المحلي	3.
0.000	0.814	يعمل المدراء بالبلدية على تعزيز ثقافة التميز بين العاملين وتهيئة البيئة الداخلية بما يحفز العاملين للتميز	4.
0.000	0.846	يعمل المدراء على ضمان مرونة البلدية تجاه التغيرات بالبيئة الخارجية والتعامل معها	5.

الجدول رقم (3-6): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
6.	يتم الأخذ بعين الاعتبار أولويات المجتمع المحلي وفهم البيئة الخارجية في عملية التخطيط ووضع الخطة الاستراتيجية	0.852	0.000
7.	يتم مراجعة وتحليل لقدرات البلدية الداخلية ومعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة	0.809	0.000
8.	يتم تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها	0.907	0.000
9.	تتسجم الخطط التنفيذية الموضوعية مع استراتيجية البلدية	0.794	0.000
10.	يتم تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها	0.854	0.000

الجدول رقم(3-7): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الموارد البشرية

(العاملون).

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
11.	توضع خطط الموارد البشرية بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للبلدية	0.831	0.000
12.	يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب و الاهداف الموضوعه والمستجدة	0.782	0.000
13.	تقوم البلدية بتطوير برامج تدريبية تتلاءم ومستويات العاملين والمتطلبات اللازمة	0.851	0.000
14.	تعمل البلدية على إشراك العاملين في وضع الخطط	0.799	0.000
15.	تتيح سياسات البلدية على تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة	0.823	0.000
16.	تعمل البلدية على وضع لوائح تبين فيها كل من مهام وحقوق العاملين فيها	0.847	0.000
17.	تعتمد البلدية نظام المكافآت والحوافز بما يتلائم مع سنوات الخبرة وانجازات العاملين في تحقيق الاهداف	0.784	0.000

الجدول رقم(3-8): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الشراكات والموارد.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
18.	تعقد البلدية اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم تنفيذ خطتها الإستراتيجية	0.908	0.000
19.	تقوم البلدية بإعداد الموازنات لتحديد الاحتياجات المالية للمشاريع القائمة والمخطط لها	0.451	0.000

0.000	0.831	كافة المرافق والمباني والمعدات مستخدمة ومستثمرة بشكل جيد	20.
0.000	0.872	تسعى البلدية لمواكبة أحدث ما وصلت اليه التقنيات في الحفاظ على الموارد المتاحة للمساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية	21.
0.000	0.914	تتبنى البلدية إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم والتطورات التكنولوجية وإدارة المعلومات والتي تساهم بزيادة الكفاءة في صنع القرارات وبناء قدرات البلدية	22.

الجدول رقم(3-9): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال العمليات والخدمات.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
23.	تقوم البلدية بتصميم وإدارة العمليات الرئيسية للخطة الاستراتيجية بحيث يقوم كل عامل بدوره في أداء المهام الملقاة عليه	0.789	0.000
24.	تقوم البلدية بتطوير الخدمات لتحقيق القيمة المثلى للمستفيدين وذلك من خلال إشراكهم في تطوير الخدمات إن أمكن	0.798	0.000
25.	تعمل البلدية على ترويج الخدمات المقدمة من خلال تحديد فئات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم والتنبؤ بها	0.799	0.000
26.	تعمل البلدية على إدارة الخدمات بجميع مراحلها ومقارنة ادائها مع المعايير القياسية لذلك مع ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات	0.839	0.000
27.	تحرص البلدية على الفئات المستهدفة ودراسة احتياجاتها ومتطلباتها	0.866	0.000

الجدول رقم(3-10): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال نتائج المتعاملين.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
28.	إن الوقت اللازم لتقديم الخدمات مناسب	0.723	0.000

0.000	0.727	يوجد انخفاض في عدد الشكاوي المقدمة حول الخدمات	29.
0.000	0.733	يوجد تناسب وتوافق ما بين جودة الخدمات المقدمة وتكلفتها على متلقي الخدمة	30.
0.000	0.831	تتمتع البلدية بسمعة عالية لدى المستفيدين والمواطنون في تأدية خدماتها	31.
0.000	0.783	لدى البلدية مؤشرات لقياس رأي المستفيدين والمتعاملون في خدماتها	32.
0.000	0.783	تقوم البلدية بإشراك المتعاملين في تصميم الخدمات من خلال تقديم الاقتراحات	33.
0.000	0.828	يوجد ولاء واضح للبلدية من قبل المستفيدين كونها المؤسسة الأم للمدينة	34.

الجدول رقم (3-11): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال نتائج العاملين.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
35.	هناك درجة عالية من الرضى الوظيفي لدى العاملين	0.745	0.000
36.	إن الراتب والمكافآت يتناسبان ومسؤولياتي وجهودي	0.597	0.000
37.	لدي الرضا الكامل عن علاقتي مع المدراء وزملائي بالعمل	0.697	0.000
38.	يتم الحصول على التدريب اللازم عند الحاجة لذلك	0.801	0.000
39.	تعمل البلدية على توفير بيئة من التحفيز والتمكين الإداري	0.820	0.000
40.	تحرص البلدية على اطلاع العاملين بشكل دائم على نتائج الخطة الاستراتيجية وتحديثاتها	0.733	0.000
41.	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات كل وفق تخصصه	0.816	0.000
42.	يتم التواصل بشكل فعال مع باقي الزملاء ومع الإدارات العليا	0.796	0.000

الجدول رقم (3-12): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال نتائج المجتمع.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
43.	تضع البلدية على عاتقها توقيع الاتفاقيات واحتضان العديد من الفعاليات التي تعزز من الوضع الاقتصادي في المدينة	0.732	0.000
44.	تحرص البلدية على التعاون مع الجمعيات والمؤسسات المحلية التي تسعى إلى تحسين وحماية البيئة والحد من التلوث البيئي	0.809	0.000
45.	تشكل البلدية لجان لمتابعة المخالفات الإدارية بين العاملين وتطبيق نظام المسائلة السنوي تطبيقاً للحكم الرشيد	0.735	0.000
46.	تعمل البلدية على تحديث الخطة المرورية لضمان السلامة على الطرق	0.894	0.000
47.	تحرص البلدية على تطبيق قواعد السلامة العامة في المباني والمنشآت العامة	0.810	0.000
48.	تلتزم البلدية في تطبيق معايير الصحة العامة في المسالخ والمرافق العامة	0.840	0.000
49.	تلتزم البلدية بتطوير آلية جمع النفايات والتخلص السليم منها	0.841	0.000
50.	تحرص البلدية على استدراج أفضل العروض عند تأمين المشتريات مع الحرص أن تكون فلسطينية المنشأ بالمقام الأول	0.721	0.000

الجدول رقم (3-13): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال نتائج الأعمال.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
51.	تلتزم البلدية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة لكل الدوائر العاملة	0.771	0.000
52.	لدى البلدية احصائيات وبيانات من خلال التطبيقات الالكترونية تظهر النتائج المالية والغير مالية	0.765	0.000
53.	تقوم البلدية بالإفصاح عن ما تم تنفيذه من بنود الموازنة التشغيلية وما تم	0.848	0.000

		تتفيذه من الخطة التنموية الاستراتيجية	
0.000	0.754	عملت البلدية على وضع خطة للصيانة والتشغيل للطرق والمباني العامة	.54
0.000	0.699	نظام الشكاوي فعال يعمل وفق المبادئ التوجيهية من وزارة الحكم المحلي	.55
0.000	0.784	لدى البلدية العديد من الأنظمة المتعلقة بتقديم الخدمات وتنظيم سير العمل في البلدية	.56
0.000	0.773	تعمل البلدية على الالتزام بالنظام المالي للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي	.57
0.000	0.764	تلتزم البلدية بنظام توريد وتنفيذ الأعمال الصادر عن وزارة الحكم المحلي	.58
0.000	0.783	تلتزم البلدية بنظام الأبنية والتنظيم للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي	.59

الجدول رقم(3-14): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحور واقع إمكانات التميز والدرجة

الكلية لها.

مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.918	القيادة
0.000	0.880	الاستراتيجية
0.000	0.883	الموارد البشرية(العاملون)
0.000	0.871	الشراكات والموارد
0.000	0.910	العمليات والخدمات



الجدول رقم(3-15): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحور النتائج المتحققة والدرجة الكلية لها.

مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.840	نتائج المتعاملين
0.000	0.866	نتائج العاملين
0.000	0.901	نتائج المجتمع
0.000	0.866	نتائج الأعمال

الجدول رقم(3-16): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات استبيان الجمهور والدرجة الكلية لها.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	الموظفون يتقيدون بمواعيد المراجعات لإنجاز المعاملة دون أي تأخير	0.715	0.000
2.	تتسم معاملة الموظفين للمواطنين بالاحترام ودون تمييز	0.630	0.000
3.	يتواجد الموظف المعني بمتابعة المعاملة دائما على رأس عمله	0.677	0.000
4.	الموظفون متمكنون من عملهم مما يؤدي إلى تقديم الخدمة دون أخطاء جوهرية	0.553	0.000
5.	تكتب أسماء الموظفين على بطاقات تعريفية بشكل واضح	0.690	0.000
6.	يتم الوصول إلى الموظف المسؤول بسهولة	0.711	0.000
7.	يوجد سرعة في التعامل مع شكاوي المواطنين	0.755	0.000
8.	يوجد في مركز خدمات الجمهور نشرات توضيحية للوثائق المطلوبة لكل خدمة	0.543	0.000
9.	تتوفر لدى مركز خدمات الجمهور النماذج المطلوبة لتقديم طلب الخدمة	0.660	0.000
10.	يتم الحصول على المعلومات والوثائق التي احتاجها من الزيارة الأولى	0.573	0.000
11.	تم تهيئة اماكن تقديم الخدمة لتسهيل وصول ذوي الاحتياجات الخاصة	0.673	0.000

		لمنطقة تقديم الخدمة .	
0.000	0.651	توجد أرقام للمراجعين للحفاظ على النظام ودور المراجع في تلقي الخدمة	12.
0.000	0.685	تحرص البلدية على تقديم المستويات الأفضل في تأدية خدماتها	13.
0.000	0.684	تتناسب جودة الخدمات المقدمة مع الرسوم المدفوعة مقابل تلقي تلك الخدمات	14.
0.000	0.732	تقوم البلدية باستطلاع رأي المواطنين حول جودة تقديم الخدمات وتقديم اقتراحاتهم لتحسينها	15.
0.000	0.693	تلتزم البلدية باتباع الممارسات التي تحد من التأثير السلبي نحو البيئة	16.
0.000	0.624	تعتمد البلدية استراتيجيات البناء الأخضر والإدارة الخضراء وتتبنى مبادرات الحفاظ على البيئة	17.
0.000	0.674	تتبنى البلدية العديد من برامج التنمية المجتمعية للمرأة والشباب والطفل وذوي الاحتياجات الخاصة	18.
0.000	0.657	تلعب البلدية دور مهم في الاقتصاد المحلي من خلال عقد المؤتمرات والندوات وتقديم التسهيلات أمام جميع القطاعات	19.
0.000	0.780	تساهم البلدية في تأهيل وتدريب المواطنين من خلال إقامة دورات تدريبية وتبني الرياديين عبر مركز حاضنات الأعمال	20.
0.000	0.689	لدى البلدية العديد من قنوات الاتصال واتفاقيات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي	21.
0.000	0.780	تعمل البلدية على تعزيز دور المواطنين من خلال فتح الأبواب لمشاركتهم في تطوير إدارة البلدية	22.

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات أداتي الدراسة والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات و مجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

### 3-8 متغيرات الدراسة

- المتغيرات الشخصية والديمغرافية:  
أداة العاملين: (الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، التخصص الوظيفي).  
أداة الجمهور: (الجنس، الدرجة العلمية، صفة متلقي الخدمة، عدد الزيارات للبلدية في السنة).
- المتغيرات المستقلة: إمكانات التميز وتتكون من: (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية) (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات).
- المتغيرات التابعة: النتائج المتحقق وتتكون من: (نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال).

### 3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة

تم استخدام أسلوب تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) و أسلوب تحليل الانحدار لتحليل فرضيات العلاقات، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص فرضيات الفروق، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

### 3-10 مفتاح التصحيح

الجدول رقم (3-17): مفتاح التصحيح الرباعي

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 1.75
متوسطة	1.75-أقل من 2.5

مرتفعة	3.25 - أقل من 2.5
مرتفعة جداً	4-3.25

## الفصل الرابع (تحليل وعرض النتائج)

1-4 أسئلة الدراسة

2-4 فرضيات الدراسة

## 1-4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما مدى تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) في بلدية

الخليل؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة التي تقيس

مدى تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل من وجهة نظر العاملين:

الجدول رقم (1-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة من وجهة

نظر العاملين.

الدرجة	نسبة الإجابة "لا أعلم"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعيار
متوسطة	1.8%	0.70	2.47	القيادة
مرتفعة	3.9%	0.72	2.56	الاستراتيجية
متوسطة	6.4%	0.74	2.03	الموارد البشرية(العاملون)
مرتفعة	2.3%	0.72	2.63	الشراكات والموارد
متوسطة	3.4%	0.70	2.36	العمليات والخدمات
متوسطة	3.6%	0.65	2.39	الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز
متوسطة	4.9%	0.69	2.17	نتائج المتعاملين
متوسطة	3.6%	0.66	2.09	نتائج العاملين
مرتفعة	2.4%	0.72	2.65	نتائج المجتمع
مرتفعة	3.9%	0.69	2.69	نتائج الأعمال
متوسطة	3.7%	0.60	2.40	الدرجة الكلية للنتائج المنحقة
متوسطة	3.6%	0.61	2.40	الدرجة الكلية لمدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمدى تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة، حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (2.40) والانحراف المعياري (0.61). كما يتضح بأن الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز متوسطة بوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.65). كما تبين بأن أعلى درجات إمكانات التميز هي الشركات والموارد بوسط حسابي (2.63) وهي مرتفعة، يليها الاستراتيجية بوسط حسابي (2.56) وهي مرتفعة، يليها القيادة بوسط حسابي (2.47) وهي متوسطة، يليها العمليات والخدمات بوسط حسابي (2.36) وهي متوسطة، وأخيرا الموارد البشرية (العاملون) بوسط حسابي (2.03) وهي متوسطة. من ناحية أخرى يتضح بأن الدرجة الكلية للنتائج المتحققة متوسطة بوسط حسابي (2.4) وانحراف معياري (0.60)، كما يتضح بأن أعلى درجات النتائج المتحققة هي نتائج الأعمال بوسط حسابي (2.69) وهي مرتفعة، يليها نتائج المجتمع بوسط حسابي (2.65) وهي مرتفعة، يليها نتائج المتعاملين بوسط حسابي (2.17) وهي متوسطة، وأخيرا نتائج العاملين بوسط حسابي (2.09) وهي متوسطة.

نظرا لأن الباحثة طبقت نموذج التميز بشقيه الممكنات والنتائج وجدت صعوبة بالعثور على دراسات تضم الشقين واقتصرت فقط على دراسة (حسن، 2014) ودراسة (عبدالوهاب وسليمان، 2017) ودراسة (Taboli and other, 2012)، و (Santos.L& Alvarez.L, 2007). وقد كانت نتيجة دراسة كل من (حسن، 2014) والتي طبقت على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، و(عبدالوهاب وسليمان، 2017) حيث كان محل الدراسة مستشفى النعمان العام في بغداد منخفضة، بينما جاءت نتيجة دراسة (Taboli and other, 2012) والتي طبقت على جامعة كرمان للعلوم الطبية متوسطة. أما دراسة (Santos.L& Alvarez.L, 2007) والتي طبقت على الشركات والمصانع الإسبانية كانت نتيجتها مرتفعة، بالنسبة لدراسة (حيدر، 2017) والتي تم تنفيذها على مكتب المفتش العام في وزارة الصحة العراقية و تركزت على الممكنات فقد كانت النتيجة متفوقة عن دراسة الباحثة حيث كانت مرتفعة، كذلك

دراسة (الجعبري، 2009) التي كان محل دراستها مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية وتركزت على  
الممكنات كانت نتيجتها متوسطة، أما دراسة (جودة، 2015) والتي تم تطبيقها على ديوان الموظفين  
العام في غزة، ودراسة (Mahalli, 2013) والتي طبقت على شركة صناعة الحديد فقد ركزت كل منهما  
على الممكنات والتي جاءت نتيجتها منخفضة أيضا مقارنة بدراسة الباحثة.

وتلاحظ الباحثة أن معيار نتائج الأعمال قد حصل على أعلى الدرجات من بين المعايير الأخرى ذلك أنه  
يقيس الأداء وفق معايير ومؤشرات أداء بعضها استعانت به الباحثة من نموذج تقييم البلديات الموضوع  
من قبل صندوق تمويل وإقراض البلديات والبعض الآخر من نظام النزاهة المحلي في بلدية الخليل  
وبشكل أساسي نموذج التميز الأوروبي والذي حرصت البلدية على الالتزام بتنفيذهم. وتتوافق هذه النتيجة  
مع نتيجة تصنيف صندوق تمويل وإقراض البلديات والذي رفع التصنيف من B+ إلى A+ ( موقع بلدية  
الخليل، 2019)، مما يدل على الأداء المرتفع في هذا المعيار.

#### الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق معيار القيادة وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية  
الخليل؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق  
معيار القيادة وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل:



جدول رقم(4-2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار القيادة وفق نموذج التميز المؤسسي

(EFQM) في بلدية الخليل.

رقم الفقرة	مدى تطبيق معيار القيادة وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى
1.	تتفاعل الإدارة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال دراسة احتياجاتهم وتلبيتها وتشجيعهم على المشاركة الانشطة التي تدعم المجتمع المحلي	2.80	0.77	1.3%	مرتفعة
2.	تضع إدارة البلدية الرؤية والرسالة والقيم والمبادئ التي توجه خططها وبرامجها	2.65	0.81	1.3%	مرتفعة
3.	تقوم الإدارة بمتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي	2.51	0.90	2.6%	مرتفعة
4.	يعمل المدراء على ضمان مرونة البلدية تجاه التغيرات بالبيئة الخارجية والتعامل معها	2.30	0.88	3.9%	متوسطة
5.	يعمل المدراء بالبلدية على تعزيز ثقافة التميز بين العاملين وتهيئة البيئة الداخلية بما يحفز العاملين للتميز	2.17	0.81	0.0%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.47	0.70	1.8%	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي

تقيس ما مدى تطبيق معيار القيادة وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً

تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين

كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.47) والانحراف المعياري الكلي

مقداره (0.7). مما يدل على أن درجة مدى تطبيق معيار القيادة وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (الجعبري، 2009) ، و (الدجني، 2013) محل الدراسة مدارس دار الأرقم، و (عبدالوهاب وسليمان، 2017) حيث كانت جميعها متوسطة، بينما تفوق معيار القيادة في دراسة (الشوا، 2016) محل الدراسة المدارس الثانوية الحكومية بقطاع غزة فقد كانت نتيجتها مرتفعة، أما دراسة كل من (حيدر، 2017)، و (جودة، 2015)، و (حسن، 2014) ودراسة (Mahalli, 2013) فقد كانت منخفضة، أما دراسة كل من (other, 2012) و (Taboli and Santos.L& Alvarez.L, 2007) إذ كانت النتائج مرتفعة جدا.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تتفاعل الإدارة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال دراسة احتياجاتهم وتلبيتها وتشجيعهم على المشاركة الانشطة التي تدعم المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (تضع إدارة البلدية الرؤية والرسالة والقيم والمبادئ التي توجه خططها وبرامجها) بمتوسط حسابي مقداره (2.65) وانحراف معياري مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يعمل المدراء بالبلدية على تعزيز ثقافة التميز بين العاملين وتهيئة البيئة الداخلية بما يحفز العاملين للتميز) بمتوسط حسابي مقداره (2.17) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (يعمل المدراء على ضمان مرونة البلدية تجاه التغيرات بالبيئة الخارجية والتعامل معها ) بمتوسط حسابي مقداره (2.3) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (تقوم الإدارة بمتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (0.9).

وتلخص الباحثة نتائج المبحثين المتوسطة في هذا المعيار بأن البلدية تتفاعل الإدارة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال دراسة احتياجاتهم وتلبيتها وتشجيعهم على المشاركة الانشطة التي تدعم

المجتمع المحلي، كما تضع إدارة البلدية الرؤية والرسالة والقيم والمبادئ التي توجه خططها وبرامجها، تقوم الإدارة بمتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي.

وكانت أعلى نتائج هذا المعيار بأن إدارة البلدية تتفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال دراسة احتياجاتهم وتلبيتها وتشجيعهم على المشاركة الانشطة التي تدعم المجتمع المحلي حيث أن البلدية عملت ومنذ بداية هذه الدورة (2016-2020) على تنفيذ العديد من ورشات العمل المشتركة بينها وبين المؤسسات المحلية كالغرفة التجارية والمحافظه وبعض النقابات ونفذت العديد من المشاريع المشتركة بينها وبين هذه المؤسسات من بينها مهرجان الخليل الأول 2019، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات بالشراكة مع جامعة القدس المفتوحة، مشروع تدريب المهندسين الجدد بالشراكة مع نقابة المهندسين، تأهيل شوارع البلدة القديمة، باصات البلدة القديمة بالشراكة مع الغرفة التجارية، بناء العديد من المدارس بالشراكة مع المجتمع المحلي. أما أداء البلدية الأكثر انخفاضا في أن المدراء يعملون على تعزيز ثقافة التميز بين العاملين وتهيئة البيئة الداخلية بما يحفز العاملين للتميز ويعود ذلك لأن القادة بالبلدية يعملون وفق الأطر والمناهج التقليدية في إدارتهم للبلدية ولا يعملون على نشر ثقافة عمل موحدة بين العاملين، وتعزيز الثقافة التنظيمية في بلدية الخليل.

السؤال الثاني: ما مدى تطبيق معيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل:

جدول رقم(4-3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز

المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل.

رقم الفقرة	مدى تطبيق معيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى
6.	يتم الأخذ بعين الاعتبار أولويات المجتمع المحلي وفهم البيئة الخارجية في عملية التخطيط ووضع الخطة الاستراتيجية	2.81	0.89	2.6%	مرتفعة
7.	يتم تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها	2.68	0.90	3.9%	مرتفعة
8.	يتم مراجعة وتحليل لقدرات البلدية الداخلية ومعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة	2.52	0.88	3.9%	مرتفعة
9.	يتم تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها	2.46	0.85	5.3%	متوسطة
10	تتسجم الخطط التنفيذية الموضوعية مع استراتيجية البلدية	2.38	0.70	3.9%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.56	0.72	3.9%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.56) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.72). مما يدل على أن درجة مدى تطبيق معيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتفعة. وتتوافق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الشوا، 2016)،

و(حيدر، 2017)، و(Santos.L& Alvarez.L, 2007)، بينما دراسة (Taboli and other, 2012) ( تفوقت بنتيجتها إذ كانت مرتفعة جدا، بينما كانت نتيجة دراسة كل من (الجعبري، 2009)، و(الدجني، 2013)، و(الأخرس، 2016) متوسطة، أما دراسة كل من (جودة، 2015) ، و( عبدالوهاب وسليمان، 2015)، و(حسن، 2014)، ودراسة (Mahalli, 2013) حيث كانت منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
الفقرة (يتم الأخذ بعين الاعتبار أولويات المجتمع المحلي وفهم البيئة الخارجية في عملية التخطيط ووضع الخطة الاستراتيجية ) بمتوسط حسابي مقداره (2.81) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (يتم تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها) بمتوسط حسابي مقداره (2.68) وانحراف معياري مقداره (0.9).

في حين كانت أدنى الفقرات :

الفقرة (تنسجم الخطط التنفيذية الموضوعة مع استراتيجية البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.38) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (يتم تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها) بمتوسط حسابي مقداره (2.46) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (يتم مراجعة وتحليل لقدرات البلدية الداخلية ومعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة) بمتوسط حسابي مقداره (2.52) وانحراف معياري مقداره (0.88).

وتلخص الباحثة نتائج المبحوثين المرتفعة في هذا المعيار بأنه يتم الأخذ بعين الاعتبار أولويات المجتمع المحلي وفهم البيئة الخارجية في عملية التخطيط ووضع الخطة الاستراتيجية، يتم تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها، يتم مراجعة وتحليل لقدرات البلدية الداخلية ومعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة.

وكانت أعلى نتائج هذا المعيار بأن البلدية تأخذ بعين الاعتبار أولويات المجتمع المحلي وفهم البيئة الخارجية في عملية التخطيط ووضع الخطة الاستراتيجية ذلك أن خطة البلدية الاستراتيجية خطة تنموية بالدرجة الأولى وبالتالي فإن احتياجات المجتمع المحلي وأولوياته هي الأساس الذي توضع لأجله الخطة الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال إشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط من خلال عقد الورشات. أما أداء البلدية الأكثر انخفاضاً في أن الخطط التنفيذية تنسجم الموضوع مع استراتيجية البلدية حيث أنه على الرغم من القدرة العالية بالتخطيط الاستراتيجي والذي يزيد من فعاليته مشاركة المجتمع المحلي بجميع فعالياته إلا أن التنفيذ على أرض الواقع والذي يتم من خلال العاملين ظهر دون المستوى، ويعود لضعف القدرة على تصميم الأنشطة والعمليات.

السؤال الثالث: ما مدى تطبيق معيار الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل:

جدول رقم (4-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل.

رقم الفقرة	مدى تطبيق معيار الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى
11.	تعمل البلدية على إشراك العاملين في وضع الخطط	2.27	0.92	7.9%	متوسطة
12.	توضع خطط الموارد البشرية بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للبلدية	2.18	0.92	5.3%	متوسطة
13.	تتيح سياسات البلدية على تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة	2.15	0.92	2.6%	متوسطة

متوسطة	5.3%	0.78	2.01	يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب و الاهداف الموضوعة والمستجدة	.14
متوسطة	1.3%	0.94	2.01	تقوم البلدية بتطوير برامج تدريبية تتلاءم ومستويات العاملين والمتطلبات اللازمة	.15
متوسطة	6.6%	0.91	1.94	تعمل البلدية على وضع لوائح تبين فيها كل من مهام وحقوق العاملين فيها	.16
متوسطة	15.8%	1.05	1.81	تعتمد البلدية نظام المكافآت والحوافز بما يتلائم مع سنوات الخبرة وانجازات العاملين في تحقيق الاهداف	.17
متوسطة	6.4%	0.74	2.03	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.03) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.74). مما يدل على أن درجة مدى تطبيق معيار الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة. تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (Taboli and other, 2012) و(الجعبري، 2009) والتي جاءت متوسطة، إلا أن دراسة (الشوا، 2016)، ودراسة (حيدر، 2017)، و(Santos.L& Alvarez.L, 2007) جاءت بنتائج مرتفعة، بينما دراسة كل من (عبد الوهاب وسليمان، 2015)، و(حسن، 2014)، ودراسة (جودة، 2015)، و(الدجني، 2013)، ودراسة (Mahalli, 2013) كانت نتائجهم منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

الفقرة (تعمل البلدية على إشراك العاملين في وضع الخطط) بمتوسط حسابي مقداره (2.27) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (توضع خطط الموارد البشرية بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للبلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.18) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (تتيح سياسات البلدية على تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (2.15) وانحراف معياري مقداره (0.92).

في حين كانت أدنى الفقرات :

الفقرة (تعتمد البلدية نظام المكافآت والحوافز بما يتلائم مع سنوات الخبرة وانجازات العاملين في تحقيق الاهداف) بمتوسط حسابي مقداره (1.81) وانحراف معياري مقداره (1.05)، الفقرة (تعمل البلدية على وضع لوائح تبين فيها كل من مهام وحقوق العاملين فيها) بمتوسط حسابي مقداره (1.94) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (تقوم البلدية بتطوير برامج تدريبية تتلاءم ومستويات العاملين والمتطلبات اللازمة) بمتوسط حسابي مقداره (2.01) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب و الاهداف الموضوعية والمستجدة ) بمتوسط حسابي مقداره (2.01) وانحراف معياري مقداره (0.78).

وتلخص الباحثة نتائج المبحوثين المتوسطة في هذا المعيار بأن سياسات البلدية تتيح على تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة، توضع خطط الموارد البشرية بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للبلدية، تعمل البلدية على تمكين العاملين وإشراكهم في وضع الخطط.

وكانت أعلى نتائج هذا المعيار بأن البلدية تعمل على عمل البلدية على إشراك العاملين في وضع الخطط ويعود ذلك لتعدد التخصصات بالبلدية وهذا يستدعي أن يتم إشراك العاملين كل وفق تخصصه. أما أداء البلدية الأكثر انخفاضاً في أن البلدية تعتمد نظام المكافآت والحوافز بما يتلاءم مع سنوات الخبرة وانجازات العاملين في تحقيق الاهداف، ويعود هذا الانخفاض لأن البلدية تحتكم لقانون



موظفي الهيئات المحلية في إدارتها لشؤون الموظفين إضافة لأن تطبيق هذه القوانين يعود لتقدير

العاملين في دائرة شؤون الموظفين والذين يتبعون الطرق التقليدية في إدارة الموارد البشرية.

السؤال الرابع: ما مدى تطبيق معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في

بلدية الخليل ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق

معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل:

جدول رقم (4-5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز

المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل.

رقم الفقرة	مدى تطبيق معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى
18.	تقوم البلدية بإعداد الموازنات لتحديد الاحتياجات المالية للمشاريع القائمة والمخطط لها	3.26	0.76	2.6%	مرتفعة جدا
19.	تسعى البلدية لمواكبة أحدث ما وصلت إليه التقنيات في الحفاظ على الموارد المتاحة للمساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية	2.51	0.93	2.6%	مرتفعة
20.	كافة المرافق والمباني والمعدات مستخدمة ومستثمرة بشكل جيد	2.49	0.89	1.3%	متوسطة
21.	تعقد البلدية اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم تنفيذ خطتها الإستراتيجية	2.47	0.91	2.6%	متوسطة
22.	تتبنى البلدية إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم	2.45	0.94	2.6%	متوسطة

				والتطورات التكنولوجية وإدارة المعلومات والتي تساهم بزيادة الكفاءة في صنع القرارات وبناء قدرات البلدية
مرتفعة	2.3%	0.72	2.63	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.63) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.72). مما يدل على أن درجة مدى تطبيق معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتفعة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشوا، 2016)، و(الدجني، 2013)، و(حيدر، 2017)، أما دراسة (عبد الوهاب وسليمان، 2015)، و(الجعبري، 2009)، و (Taboli and other, 2012)، و (Santos.L& Alvarez.L, 2007) فقد كانت متوسطة، بينما دراسة (جودة، 2015)، و(حسن، 2013)، ودراسة (Mahalli, 2013) كانت النتيجة منخفضة .

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
الفقرة (تقوم البلدية بإعداد الموازنات لتحديد الاحتياجات المالية للمشاريع القائمة والمخطط لها) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.76). الفقرة (تسعى البلدية لمواكبة أحدث ما وصلت إليه التقنيات في الحفاظ على الموارد المتاحة للمساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (0.93).

في حين كانت أدنى الفقرات :

الفقرة (تتبنى البلدية إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم والتطورات التكنولوجية وإدارة المعلومات والتي تساهم بزيادة الكفاءة في صنع القرارات وبناء قدرات البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.45) وانحراف معياري مقداره (0.94). الفقرة (تعقد البلدية اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم تنفيذ خططها الإستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.47) وانحراف معياري مقداره (0.91) الفقرة (كافة المرافق والمباني والمعدات مستخدمة ومستثمرة بشكل جيد ) بمتوسط حسابي مقداره (2.49) وانحراف معياري مقداره (0.89).

وتلخص الباحثة نتائج المبحوثين المرتفعة في هذا المعيار بأن البلدية تقوم بإعداد الموازنات لتحديد الاحتياجات المالية للمشاريع القائمة والمخطط لها، تسعى البلدية لمواكبة أحدث ما وصلت اليه التقنيات في الحفاظ على الموارد المتاحة للمساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وكانت أعلى نتائج هذا المعيار بأن البلدية تقوم بإعداد الموازنات لتحديد الاحتياجات المالية للمشاريع القائمة والمخطط لها وذلك لأن الموازنات هي إحدى أهم الشروط الواجب توافرها لتقديم التمويل سواء من الممولين أو صندوق تمويل وإقراض البلديات، كما أن قانون الهيئات المحلية يلزم البلديات بتقديم موازنة سنوية كل عام.

وكانت أقل النتائج بأن البلدية تتبنى إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم والتطورات التكنولوجية وإدارة المعلومات والتي تساهم بزيادة الكفاءة في صنع القرارات وبناء قدرات البلدية، حيث أن المعلومات إحدى أهم موارد البلدية والتي يجب توليد واكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواعها ذات العلاقة بنشاط البلدية وإدارتها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام وإدارات البلدية المختلفة، بما يرفع كفاءة إعادة هندسة وتصميم العمليات الإدارية واتخاذ القرارات لدى البلدية. إلا أن طبيعة العمل لدى البلدية والتي تتسم بالمعالجة الآتية جعل من المعلومات مجرد متطلبات مرتبطة بوقت معين دون معالجتها وتخزينها.

السؤال الخامس: ما مدى تطبيق معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM)

في بلدية الخليل ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق

معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل:

جدول رقم (4-6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز

المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل.

رقم الفقرة	مدى تطبيق معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى
23.	تعمل البلدية على ترويج الخدمات المقدمة من خلال تحديد فئات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم والتنبؤ بها	2.46	0.84	5.3%	متوسطة
24.	تقوم البلدية بتطوير الخدمات لتحقيق القيمة المثلّي للمستفيدين وذلك من خلال إشراكهم في تطوير الخدمات إن أمكن	2.41	0.81	2.6%	متوسطة
25.	تقوم البلدية بتصميم وإدارة العمليات الرئيسية للخطة الاستراتيجية بحيث يقوم كل عامل بدوره في أداء المهام الملقاة عليه	2.36	0.87	2.6%	متوسطة
26.	تحرص البلدية على الفئات المستهدفة ودراسة احتياجاتها ومتطلباتها	2.34	0.88	2.6%	متوسطة
27.	تعمل البلدية على إدارة الخدمات بجميع مراحلها ومقارنة ادائها مع المعايير القياسية لذلك مع ضمان توفر الموارد	2.26	0.87	3.9%	متوسطة

				الضرورية والكفاءات
متوسطة	3.4%	0.70	2.36	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.36) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.7). مما يدل على أن درجة مدى تطبيق معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الجعبري، 2009)، و (Taboli and other, 2012)، و (عبدالوهاب وسليمان، 2015) إذ جاءت نتائجها متوسطة. لكن تفوقت دراسة كل من (حيدر، 2017)، و (الشوا، 2016)، و (Santos.L& Alvarez.L, 2007)، و (العيسوي، 2013) محل الدراسة المباحث العامة والتي جاءت نتائجها مرتفعة، بينما دراسة كل من (حسن، 2014)، و (جودة، 2015)، و دراسة (Mahalli, 2013) جاءت نتائجها منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
الفقرة (تعمل البلدية على ترويج الخدمات المقدمة من خلال تحديد فئات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم والتنبؤ بها ) بمتوسط حسابي مقداره (2.46) وانحراف معياري مقداره (0.84). الفقرة (تقوم البلدية بتطوير الخدمات لتحقيق القيمة المثلى للمستفيدين وذلك من خلال إشراكهم في تطوير الخدمات إن أمكن) بمتوسط حسابي مقداره (2.41) وانحراف معياري مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات :

الفقرة (تعمل البلدية على إدارة الخدمات بجميع مراحلها ومقارنة ادائها مع المعايير القياسية لذلك مع ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات ) بمتوسط حسابي مقداره (2.26) وانحراف معياري مقداره (0.87). الفقرة (تحرص البلدية على الفئات المستهدفة ودراسة احتياجاتها ومتطلباتها ) بمتوسط حسابي مقداره (2.34) وانحراف معياري مقداره (0.88). الفقرة (تقوم البلدية بتصميم وإدارة العمليات الرئيسية للخطة الاستراتيجية بحيث يقوم كل عامل بدوره في أداء المهام الملقاة عليه) بمتوسط حسابي مقداره (2.36) وانحراف معياري مقداره (0.87).

وتلخص الباحثة نتائج المبحوثين المتوسطة في هذا المعيار بأن البلدية تعمل على ترويج الخدمات المقدمة من خلال تحديد فئات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم والتنبؤ بها، تقوم البلدية بتطوير الخدمات لتحقيق القيمة المثلّى للمستفيدين وذلك من خلال إشراكهم في تطوير الخدمات إن أمكن، تقوم البلدية بتصميم وإدارة العمليات الرئيسية للخطة الاستراتيجية بحيث يقوم كل عامل بدوره في أداء المهام الملقاة عليه.

وكانت أعلى نتائج هذا المعيار بأن البلدية تعمل على ترويج الخدمات المقدمة من خلال تحديد فئات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم والتنبؤ بها حيث أن البلدية تتخذ من دراسة احتياجات فئات المستفيدين استراتيجية لها لتحديد أولويات العمل البلدي وبالتالي تنفذ هذه الخدمات بناء على هذه الأولويات، كذلك تحرص البلدية على مشاركة المجتمع المحلي في صياغة الخطة الاستراتيجية بحيث تلامس الخطة احتياجات جميع فئات المجتمع . وكانت أقل النتائج بأن البلدية تعمل على إدارة الخدمات بجميع مراحلها ومقارنة ادائها مع المعايير القياسية لذلك مع ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات ويعود ذلك لأن البلدية تعاني من ضعف إسناد الأعمال إلى معايير ومؤشرات علمية في جميع مراحل العمل المختلفة سواءاً الهندسية أو الإدارية، وهذا يعزز نتيجة ضعف الإجراءات والعمليات.

السؤال السادس: ما مدى تطبيق معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في

بلدية الخليل ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق

معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل:

جدول رقم (4-7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز

المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل.

رقم الفقرة	مدى تطبيق معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى
28.	إن الوقت اللازم لتقديم الخدمات مناسب	2.42	1.02	2.6%	متوسطة
29.	تقوم البلدية بإشراك المتعاملين في تصميم الخدمات من خلال تقديم الاقتراحات	2.29	0.93	7.9%	متوسطة
30.	يوجد تناسب وتوافق ما بين جودة الخدمات المقدمة وتكلفتها على متلقي الخدمة	2.27	0.83	2.6%	متوسطة
31.	يوجد انخفاض في عدد الشكاوي المقدمة حول الخدمات	2.17	0.77	6.6%	متوسطة
32.	لدى البلدية مؤشرات لقياس رأي المستفيدين والمتعاملون في خدماتها	2.08	0.89	6.6%	متوسطة
33.	يوجد ولاء واضح للبلدية من قبل المستفيدين كونها المؤسسة الأم للمدينة	2.08	0.95	3.9%	متوسطة
34.	تتمتع البلدية بسمعة عالية لدى المستفيدين والمواطنون في تأدية خدماتها	2.03	0.82	3.9%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.17	0.69	4.9%	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.17) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69). مما يدل على أن درجة مدى تطبيق معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة. منسجمة مع دراسة (Taboli and other, 2012)، وتتفوق نتيجتها عن دراسة (عبدالوهاب وسليمان، 2015)، و دراسة (حسن، 2014) كانت نتيجتهما منخفضة. أما دراسة (Santos.L& Alvarez.L, 2007) كانت مرتفعة جداً.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
الفقرة (إن الوقت اللازم لتقديم الخدمات مناسب) بمتوسط حسابي مقداره (2.42) وانحراف معياري مقداره (1.02). الفقرة (تقوم البلدية بإشراك المتعاملين في تصميم الخدمات من خلال تقديم الاقتراحات) بمتوسط حسابي مقداره (2.29) وانحراف معياري مقداره (0.93). الفقرة (يوجد تناسب وتوافق ما بين جودة الخدمات المقدمة وتكلفتها على متلقي الخدمة) بمتوسط حسابي مقداره (2.27) وانحراف معياري مقداره (0.83).

في حين كانت أدنى الفقرات :

الفقرة (تتمتع البلدية بسمعة عالية لدى المستفيدين والمواطنون في تأدية خدماتها) بمتوسط حسابي مقداره (2.03) وانحراف معياري مقداره (0.82). الفقرة (يوجد ولاء واضح للبلدية من قبل المستفيدين كونها المؤسسة الأم للمدينة) بمتوسط حسابي مقداره (2.08) وانحراف معياري مقداره (0.95). الفقرة (لدى البلدية مؤشرات لقياس رأي المستفيدين والمتعاملون في خدماتها) بمتوسط حسابي مقداره (2.08)



وانحراف معياري مقداره (0.89).الفقرة (يوجد انخفاض في عدد الشكاوي المقدمة حول الخدمات) بمتوسط حسابي مقداره (2.17) وانحراف معياري مقداره (0.77).

وتلخص الباحثة نتائج المبحوثين المتوسطة في هذا المعيار بأن الوقت اللازم لتقديم الخدمات مناسب، تقوم البلدية بإشراك المتعاملين في تصميم الخدمات من خلال تقديم الاقتراحات، يوجد تناسب وتوافق ما بين جودة الخدمات المقدمة وتكلفتها على متلقي الخدمة.

كانت أعلى نتائج هذا المعيار أن الوقت اللازم لتقديم الخدمات مناسب، فكون المستطلعة آرائهم هم العاملين فإنهم يرون أن الوقت مناسب حسب الموارد والإمكانات المتاحة. أما أقل النتائج بأن البلدية تتمتع بسمعة عالية لدى المستفيدين والمواطنون في تأدية خدماتها ويعود ذلك لأن المواطنين يتطلعون للأفضل في معظم الأحيان إضافة لأن البلدية لا تحرص على أن توضح للمواطنين سبب التقصير وضعف الأداء مما يولد انطباع لديهم بأن المستوى العام للأداء ضعيف بالمجمل.

السؤال السابع: ما مدى تطبيق معيار نتائج العاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى

تطبيق معيار نتائج العاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل:

جدول رقم(4-8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار نتائج العاملين وفق نموذج

التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل.

رقم الفقرة	مدى تطبيق معيار نتائج العاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى المرتفعة
35.	لدي الرضا الكامل عن علاقتي مع المدراء وزملائي بالعمل	2.51	0.92	1.3%	مرتفعة

متوسطة	1.3%	0.79	2.27	يتم التواصل بشكل فعال مع باقي الزملاء ومع الإدارات العليا	36.
متوسطة	5.3%	0.94	2.14	إن الراتب والمكافآت يتناسبان ومسؤولياتي وجهودي	37.
متوسطة	5.3%	0.90	2.11	يتم الحصول على التدريب اللازم عند الحاجة لذلك	38.
متوسطة	2.6%	0.89	2.08	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات كل وفق تخصصه	39.
متوسطة	2.6%	0.86	2.03	هناك درجة عالية من الرضى الوظيفي لدى العاملين	40.
متوسطة	5.3%	0.84	2.00	تحرص البلدية على اطلاع العاملين بشكل دائم على نتائج الخطة الاستراتيجية وتحديثاتها	41.
متوسطة	5.3%	0.89	1.83	تعمل البلدية على توفير بيئة من التحفيز والتمكين الإداري	42.
متوسطة	3.6%	0.66	2.09	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار نتائج العاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.09) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66). مما يدل على أن درجة مدى تطبيق معيار نتائج العاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة. منسجمة مع دراسة (Taboli and other, 2012)، بينما دراسة (عبدالوهاب وسليمان، 2015)، و دراسة (حسن، 2014) كانت نتيجتهما منخفضة. أما دراسة (Santos.L& Alvarez.L, 2007) كانت مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

الفقرة (لدي الرضا الكامل عن علاقتي مع المدراء وزملائي بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (0.92). الفقرة (يتم التواصل بشكل فعال مع باقي الزملاء ومع الإدارات العليا) بمتوسط حسابي مقداره (2.27) وانحراف معياري مقداره (0.79). الفقرة (إن الراتب والمكافآت يتناسبان ومسؤولياتي وجهودي) بمتوسط حسابي مقداره (2.14) وانحراف معياري مقداره (0.94). الفقرة (يتم الحصول على التدريب اللازم عند الحاجة لذلك) بمتوسط حسابي مقداره (2.11) وانحراف معياري مقداره (0.9).

في حين كانت أدنى الفقرات :

الفقرة (تعمل البلدية على توفير بيئة من التحفيز والتمكين الإداري) بمتوسط حسابي مقداره (1.83) وانحراف معياري مقداره (0.89). الفقرة (تحرص البلدية على اطلاع العاملين بشكل دائم على نتائج الخطة الاستراتيجية وتحديثاتها) بمتوسط حسابي مقداره (2) وانحراف معياري مقداره (0.84). الفقرة (هناك درجة عالية من الرضى الوظيفي لدى العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (2.03) وانحراف معياري مقداره (0.86). الفقرة (يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات كل وفق تخصصه) بمتوسط حسابي مقداره (2.08) وانحراف معياري مقداره (0.89).

وتلخص الباحثة نتائج المبحوثين المرتفعة في هذا المعيار بأنه يوجد رضا كامل عن علاقة العاملين مع المدراء وزملائهم بالعمل بدرجة مرتفعة، كما يتم التواصل بشكل فعال مع باقي الزملاء ومع الإدارات العليا بدرجة متوسطة.

وكانت أعلى نتائج المعيار بأن لدى الموظف الرضا الكامل عن علاقته مع المدراء وزملاؤه بالعمل، يعود ذلك لعدم وجود الحواجز بين الموظفين لسببين أن العلاقات العائلية والترابط الأهلي السائد بمدينة الخليل ينعكس على طبيعة التعامل بين العاملين بالبلدية والقائم على الاحترام المتبادل، كما أن طبيعة العمل بالبلدية القائم على التغيرات الدائمة والبعيد عن الرتابة والروتين تجعل من العلاقة قائمة على

الانفتاح. أما أقل نتائج المعيار كانت بأن البلدية تعمل على توفير بيئة من التمكين الإداري والتحفيز إذ يوجد قصور لدى البلدية في توفير بيئة من التمكين الإداري إذ يوجد مركزية بالقرار تقلل من مشاركة العاملين الفعلية في اتخاذ القرارات المنظمة للمنشآت والمؤسسات، والمشاركة الفعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل وتحمل المسؤولية الكاملة، وهذا يعزز من نتيجة ضعف أداء الموارد البشرية.

السؤال الثامن: ما مدى تطبيق معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل:

جدول رقم(4-9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز

المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل.

رقم الفقرة	مدى تطبيق معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى
43.	تحرص البلدية على استدراج أفضل العروض عند تأمين المشتريات مع الحرص أن تكون فلسطينية المنشأ بالمقام الأول	3.18	0.84	3.9%	مرتفعة
44.	تلتزم البلدية بتطوير آلية جمع النفايات والتخلص السليم منها	2.72	0.97	2.6%	مرتفعة
45.	تضع البلدية على عاتقها توقيع الاتفاقيات واحتضان العديد من الفعاليات التي تعزز من الوضع الاقتصادي	2.69	0.88	1.3%	مرتفعة

				في المدينة	
مرتفعة	1.3%	0.86	2.67	تحرص البلدية على التعاون مع الجمعيات والمؤسسات المحلية التي تسعى إلى تحسين وحماية البيئة والحد من التلوث البيئي	.46
مرتفعة	2.6%	0.91	2.57	تحرص البلدية على تطبيق قواعد السلامة العامة في المباني والمنشآت العامة	.47
مرتفعة	1.3%	0.91	2.53	تعمل البلدية على تحديث الخطة المرورية لضمان السلامة على الطرق	.48
متوسطة	2.6%	0.88	2.46	تلتزم البلدية في تطبيق معايير الصحة العامة في المسالخ والمرافق العامة	.49
متوسطة	3.9%	0.95	2.37	تشكل البلدية لجان لمتابعة المخالفات الإدارية بين العاملين وتطبيق نظام المسائلة السنوي تطبيقاً للحكم الرشيد	.50
مرتفعة	2.4%	0.72	2.65	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.65) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.72). مما يدل على أن درجة مدى تطبيق معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتفعة. متفوقة عن دراسة (Taboli and other, 2012)

التي جاءت متوسطة، بينما دراسة (عبدالوهاب وسليمان، 2015)، و دراسة كل من (حسن، 2014)، و (Santos.L& Alvarez.L, 2007) كانت نتيجتهما منخفضة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
الفقرة (تحرص البلدية على استدراج أفضل العروض عند تأمين المشتريات مع الحرص أن تكون فلسطينية المنشأ بالمقام الأول) بمتوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري مقداره (0.84). الفقرة (تلتزم البلدية بتطوير آلية جمع النفايات والتخلص السليم منها) بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وانحراف معياري مقداره (0.97). الفقرة (تضع البلدية على عاتقها توقيع الاتفاقيات واحتضان العديد من الفعاليات التي تعزز من الوضع الاقتصادي في المدينة ) بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وانحراف معياري مقداره (0.88). الفقرة (تحرص البلدية على التعاون مع الجمعيات والمؤسسات المحلية التي تسعى إلى تحسين وحماية البيئة والحد من التلوث البيئي ) بمتوسط حسابي مقداره (2.67) وانحراف معياري مقداره (0.86).

في حين كانت أدنى الفقرات :

الفقرة (تشكل البلدية لجان لمتابعة المخالفات الإدارية بين العاملين وتطبيق نظام المسائلة السنوي تطبيقاً للحكم الرشيد) بمتوسط حسابي مقداره (2.37) وانحراف معياري مقداره (0.95). الفقرة (تلتزم البلدية في تطبيق معايير الصحة العامة في المسالخ والمرافق العامة) بمتوسط حسابي مقداره (2.46) وانحراف معياري مقداره (0.88). الفقرة (تعمل البلدية على تحديث الخطة المرورية لضمان السلامة على الطرق) بمتوسط حسابي مقداره (2.53) وانحراف معياري مقداره (0.91). الفقرة (تحرص البلدية على تطبيق قواعد السلامة العامة في المباني والمنشآت العامة) بمتوسط حسابي مقداره (2.57) وانحراف معياري مقداره (0.91).

وتلخص الباحثة نتائج المبحوثين المرتفعة في هذا المعيار بأن البلدية تحرص على استدراج أفضل العروض عند تأمين المشتريات مع الحرص أن تكون فلسطينية المنشأ بالمقام الأول، تلتزم البلدية بتطوير آلية جمع النفايات والتخلص السليم منها، تضع البلدية على عاتقها توقيع الاتفاقيات واحتضان العديد من الفعاليات التي تعزز من الوضع الاقتصادي في المدينة، تحرص البلدية على التعاون مع الجمعيات والمؤسسات المحلية التي تسعى إلى تحسين وحماية البيئة والحد من التلوث البيئي ، تحرص البلدية على تطبيق قواعد السلامة العامة في المباني والمنشآت العامة، تعمل البلدية على تحديث الخطة المرورية لضمان السلامة على الطرق.

وكانت أعلى نتائج المعيار بأن البلدية تحرص على استدراج أفضل العروض عند تأمين المشتريات مع الحرص أن تكون فلسطينية المنشأ بالمقام الأول. حيث أن من أهم استحقاقات المجتمع على البلدية أن تحرص على تأمين أفضل العروض بأعلى جودة ممكنة لجميع الموارد والمعدات والمواد، ومن مصدر فلسطيني بالدرجة الأولى، ويتم ذلك من خلال دائرة العطاءات والتوريدات التي تلتزم بقانون يعرف باسم نظام بشأن توريد وتنفيذ الأعمال في الهيئات المحلية الفلسطينية التابع لوزارة الحكم المحلي. أما أقل النتائج تكمن بأن البلدية تشكل لجان لمتابعة المخالفات الإدارية بين العاملين وتطبيق نظام المسائلة السنوي تطبيقاً للحكم الرشيد فالأصل أن يكون العمل البلدي بعيداً عن المخالفات الاخلاقية التي تضر بالمصلحة العامة، إلا أن المسائلة بالبلدية لا تتخذ منحى تجعل من تطبيقها بروتوكول إجباري حينما يلزم فيما لو ثبت تورط بعض العاملين بمخالفات إدارية، وإنما تتم بشكل جلسات شهرية مع رؤساء الدوائر.

السؤال التاسع: ما مدى تطبيق معيار نتائج الأعمال وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق

معياري نتائج الأعمال وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل:

جدول رقم (4-10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معياري نتائج الأعمال وفق نموذج التميز

المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل.

رقم الفقرة	مدى تطبيق معياري نتائج الأعمال وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى
51.	تلتزم البلدية بنظام توريد وتنفيذ الأعمال الصادر عن وزارة الحكم المحلي	2.94	0.85	7.9%	مرتفعة
52.	تعمل البلدية على الالتزام بالنظام المالي للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي	2.93	0.87	6.6%	مرتفعة
53.	تلتزم البلدية بنظام الأبنية والتنظيم للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي	2.86	0.84	3.9%	مرتفعة
54.	لدى البلدية احصائيات وبيانات من خلال التطبيقات الالكترونية تظهر النتائج المالية والغير مالية	2.80	0.92	2.6%	مرتفعة
55.	تقوم البلدية بالإفصاح عن ما تم تنفيذه من بنود الموازنة التشغيلية وما تم تنفيذه من الخطة التنموية الاستراتيجية	2.73	0.85	3.9%	مرتفعة
56.	لدى البلدية العديد من الأنظمة المتعلقة بتقديم الخدمات وتنظيم سير العمل في البلدية	2.72	0.86	1.3%	مرتفعة
57.	عملت البلدية على وضع خطة للصيانة والتشغيل للطرق والمباني العامة	2.69	0.91	2.6%	مرتفعة
58.	تلتزم البلدية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة لكل	2.51	0.80	2.6%	مرتفعة



				الدوائر العاملة	
متوسطة	3.9%	0.89	2.23	نظام الشكاوي فعال يعمل وفق المبادئ التوجيهية من وزارة الحكم المحلي	.59
مرتفعة	3.9%	0.69	2.69	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق معيار نتائج الأعمال وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.69) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69). مما يدل على أن درجة مدى تطبيق معيار نتائج الأعمال وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتفعة. متفقة مع دراسة (Santos.L& Alvarez.L, 2007)، بينما دراسة (الجعبري، 2009)، و (Taboli and other, 2012) فقد كانت متوسطة. أما دراسة (عبدالوهاب وسليمان، 2015)، و دراسة (حسن، 2014) كانت نتيجتهما منخفضة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
الفقرة (تلتزم البلدية بنظام توريد وتنفيذ الأعمال الصادر عن وزارة الحكم المحلي ) بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وانحراف معياري مقداره (0.85). الفقرة (تعمل البلدية على الالتزام بالنظام المالي للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي) بمتوسط حسابي مقداره (2.93) وانحراف معياري مقداره (0.87). الفقرة (تلتزم البلدية بنظام الأبنية والتنظيم للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي) بمتوسط حسابي مقداره (2.86) وانحراف معياري مقداره (0.84). الفقرة (لدى البلدية

احصائيات وبيانات من خلال التطبيقات الالكترونية تظهر النتائج المالية والغير مالية) بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وانحراف معياري مقداره (0.92).

في حين كانت أدنى الفقرات :

الفقرة (نظام الشكاوي فعال يعمل وفق المبادئ التوجيهية من وزارة الحكم المحلي) بمتوسط حسابي مقداره (2.23) وانحراف معياري مقداره (0.89). الفقرة (تلتزم البلدية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة لكل الدوائر العاملة ) بمتوسط حسابي مقداره (2.51) وانحراف معياري مقداره (0.8). الفقرة (عملت البلدية على وضع خطة للصيانة والتشغيل للطرق والمباني العامة ) بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وانحراف معياري مقداره (0.91). الفقرة (لدى البلدية العديد من الأنظمة المتعلقة بتقديم الخدمات وتنظيم سير العمل في البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وانحراف معياري مقداره (0.86).

وتلخص الباحثة نتائج المبحثين المرتفعة في هذا المعيار بأن البلدية تلتزم بنظام توريد وتنفيذ الأعمال الصادر عن وزارة الحكم المحلي، تعمل البلدية على الالتزام بالنظام المالي للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي، تلتزم البلدية بنظام الأبنية والتنظيم للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي، لدى البلدية احصائيات وبيانات من خلال التطبيقات الالكترونية تظهر النتائج المالية والغير مالية، تقوم البلدية بالإفصاح عن ما تم تنفيذه من بنود الموازنة التشغيلية وما تم تنفيذه من الخطة التنموية الاستراتيجية، لدى البلدية العديد من الأنظمة المتعلقة بتقديم الخدمات وتنظيم سير العمل في البلدية، عملت البلدية على وضع خطة للصيانة والتشغيل للطرق والمباني العامة، تلتزم البلدية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة لكل الدوائر العاملة.

كانت أعلى نتائج المعيار بأن البلدية تلتزم بنظام توريد وتنفيذ الأعمال الصادر عن وزارة الحكم المحلي، ويعود ذلك لدور دائرة العطاءات والتوريدات في تطبيق النظام. أما أقل نتائج المعيار أن نظام الشكاوي

فعال ويعمل وفق المبادئ التوجيهية من وزارة الحكم المحلي، إذ يوجد قصور كبير في التعامل مع الشكاوي إذ لم يتم تخصيص موظف للتعامل مع الشكاوي الواردة ومعالجتها وإرسالها للجهة المسؤولة، إن كان على مواقع التواصل الاجتماعي أو حتى الموقع الرسمي للبلدية، بعيدا عن الشكاوي الرسمية التي تصل للبلدية عن طريق خدمات الجمهور.

**السؤال الرئيسي الثاني: ما درجة تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة ؟**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة:

جدول رقم(4-11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة.

رقم الفقرة	درجة تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة "لا أعلم"	المستوى
1.	تتوفر لدى مركز خدمات الجمهور النماذج المطلوبة لتقديم طلب الخدمة	2.61	0.86	7.1%	مرتفعة
2.	تحرص البلدية على تقديم المستويات الأفضل في تأدية خدماتها	2.53	0.91	5.6%	مرتفعة
3.	تتسم معاملة الموظفين للمواطنين بالاحترام ودون تمييز	2.52	0.95	4.0%	مرتفعة
4.	يتواجد الموظف المعني بمتابعة المعاملة دائما على رأس عمله	2.50	0.92	7.1%	مرتفعة

متوسطة	12.7%	0.99	2.47	توجد أرقام للمراجعين للحفاظ على النظام ودور المراجع في تلقي الخدمة	.5
متوسطة	7.1%	0.90	2.41	الموظفون متمكنون من عملهم مما يؤدي إلى تقديم الخدمة دون أخطاء جوهرية	.6
متوسطة	7.1%	0.74	2.40	الموظفون يتقيدون بمواعيد المراجعات لإنجاز المعاملة دون أي تأخير	.7
متوسطة	11.1%	0.93	2.40	يوجد في مركز خدمات الجمهور نشرات توضيحية للوثائق المطلوبة لكل خدمة	.8
متوسطة	5.6%	0.96	2.40	يتم الحصول على المعلومات والوثائق التي احتاجها من الزيارة الأولى	.9
متوسطة	11.1%	1.04	2.34	تم تهيئة اماكن تقديم الخدمة لتسهيل وصول ذوي الاحتياجات الخاصة لمنطقة تقديم الخدمة .	.10
متوسطة	19.0%	1.01	2.27	لدى البلدية العديد من قنوات الاتصال واتفاقيات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي	.11
متوسطة	7.1%	0.98	2.25	يتم الوصول إلى الموظف المسؤول بسهولة	.12
متوسطة	19.8%	0.93	2.24	تتبنى البلدية العديد من برامج التنمية المجتمعية للمرأة والشباب والطفل وذوي الاحتياجات الخاصة	.13
متوسطة	12.7%	1.02	2.14	تلعب البلدية دور مهم في الاقتصاد المحلي من خلال عقد المؤتمرات والندوات وتقديم التسهيلات أمام جميع القطاعات	.14
متوسطة	16.7%	0.90	2.10	تلتزم البلدية باتباع الممارسات التي تحد من التأثير السلبي نحو البيئة	.15
متوسطة	21.4%	0.89	2.08	تعتمد البلدية استراتيجيات البناء الأخضر والإدارة الخضراء وتتبنى مبادرات الحفاظ على البيئة	.16

متوسطة	17.5%	0.95	2.07	تقوم البلدية باستطلاع رأي المواطنين حول جودة تقديم الخدمات وتقديم اقتراحاتهم لتحسينها	.17
متوسطة	7.1%	0.94	2.06	تتناسب جودة الخدمات المقدمة مع الرسوم المدفوعة مقابل تلقي تلك الخدمات	.18
متوسطة	22.2%	1.06	2.03	تعمل البلدية على تعزيز دور المواطنين من خلال فتح الأبواب لمشاركتهم في تطوير إدارة البلدية	.19
متوسطة	23.0%	1.06	2.02	تساهم البلدية في تأهيل وتدريب المواطنين من خلال إقامة دورات تدريبية وتبني الرياديين عبر مركز حاضنات الأعمال	.20
متوسطة	15.9%	0.96	2.01	تكتب أسماء الموظفين على بطاقات تعريفية بشكل واضح	.21
متوسطة	11.1%	0.89	1.96	يوجد سرعة في التعامل مع شكاوي المواطنين	.22
متوسطة	12.4%	0.63	2.26	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.26) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.63). مما يدل على أن درجة تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة متوسطة، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة التقييم من وجهة نظر العاملين وهذا يدل على أن نتائج الأداء المتوسط حسب رأي متلقي الخدمة جاء انعكاساً لما تبذله البلدية في ممارستها لإدارة التميز وفق رأي العاملين والذي كان متوسط.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

الفقرة (تتوفر لدى مركز خدمات الجمهور النماذج المطلوبة لتقديم طلب الخدمة) بمتوسط حسابي مقداره (2.61) وانحراف معياري مقداره (0.86). الفقرة (تحرص البلدية على تقديم المستويات الأفضل في تأدية خدماتها ) بمتوسط حسابي مقداره (2.53) وانحراف معياري مقداره (0.91). الفقرة (تتسم معاملة الموظفين للمواطنين بالاحترام ودون تمييز) بمتوسط حسابي مقداره (2.52) وانحراف معياري مقداره (0.95). الفقرة (يتواجد الموظف المعني بمتابعة المعاملة دائما على رأس عمله) بمتوسط حسابي مقداره (2.5) وانحراف معياري مقداره (0.92).

في حين كانت أدنى الفقرات :

الفقرة (يوجد سرعة في التعامل مع شكاوي المواطنين) بمتوسط حسابي مقداره (1.96) وانحراف معياري مقداره (0.89). الفقرة (تكتب أسماء الموظفين على بطاقات تعريفية بشكل واضح) بمتوسط حسابي مقداره (2.01) وانحراف معياري مقداره (0.96). الفقرة (تساهم البلدية في تأهيل وتدريب المواطنين من خلال إقامة دورات تدريبية وتبني الرياديين عبر مركز حاضنات الأعمال) بمتوسط حسابي مقداره (2.02) وانحراف معياري مقداره (1.06). الفقرة (تعمل البلدية على تعزيز دور المواطنين من خلال فتح الأبواب لمشاركتهم في تطوير إدارة البلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.03) وانحراف معياري مقداره (1.06).

وتلخص الباحثة نتائج المبحوثين المتوسطة بأنه تتوفر لدى مركز خدمات الجمهور النماذج المطلوبة لتقديم طلب الخدمة، تحرص البلدية على تقديم المستويات الأفضل في تأدية خدماتها، تتسم معاملة الموظفين للمواطنين بالاحترام ودون تمييز، يتواجد الموظف المعني بمتابعة المعاملة دائما على رأس عمله.

## 4-2 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع

ممكنات التميز في بلدية الخليل من جهة، والنتائج المتحققة من جهة أخرى.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة

الكلية لواقع ممكنات التميز (متغير مستقل) و النتائج المتحققة (متغير تابع)، والجدول التالي يوضح نتائج

تحليل الانحدار:

جدول رقم (4-12): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع ممكنات التميز (متغير مستقل)

والنتائج المتحققة (متغير تابع)

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) T	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.001	3.331	-----	0.127	0.422	ثابت الانحدار
0.000	16.169	0.883	0.051	0.823	الدرجة الكلية لواقع ممكنات التميز
<p>معامل الارتباط (<math>r=0.883</math>) ، معامل التحديد (<math>R^2=0.779</math>)                      قيمة (<math>F\_ANOVA=261.451</math>) ، <math>sig.=0.000</math>                      اختبار كولموجوروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:  <math>P\text{-Value}(k\text{-s test})= 0.873</math></p>					

المتغير التابع: النتائج المتحققة

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف ( $F\_ANOVA$ ) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من

0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في تفسير العلاقة بين المتغير

المستقل والتابع، كما يلاحظ بأن معامل التحديد ( $R^2=0.779$ ) مما يدل على أن التغير في الدرجة الكلية

لواقع إمكانات التميز قادر على المساهمة في التغيير في المتغير التابع (النتائج المتحققة) بنسبة 77.9%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار البسيط. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً عند مستوى 0.05 (مستوى الدلالة أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج. وبالتالي يتضح من النقاط السابقة وبشكل عام ملائمة نموذج الانحدار البسيط المستخدم.

و من نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الرئيسية، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، والنتائج المتحققة من جهة أخرى، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار  $t=0.000$  وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل  $(\text{Beta})=0.823$  وهي موجبة، ودرجة معامل الارتباط  $(0.883)$  مما يدل على أن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق إمكانات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة مستوى النتائج المتحققة، والعكس صحيح.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجعبري، 2009) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية عالية جداً، فكلما زادت درجة عناصر الممكّنات يؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج أكثر ايجابية على مستوى نتائج الأعمال. ودراسة (Montoya. R, 2011) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الأداء بين المستشفيات الفائزة وغير الفائزة بجائزة بالدريج الوطنية للجودة. كما توافقت نتيجة الدراسة مع دراسة (loncica and other, 2009) حيث خلصت الدراسة إلى أن اعتماد تقييم الاداء في المدارس الرومانية على الأنموذج الأوروبي للتميز سيجني فوائد هائلة، كذلك توافقت مع نتيجة دراسة (Santos.L& Alvarez.L, 2007) والتي خلصت إلى أن اعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المقترحة في نموذج التميز الاوروبي يسمح للشركات التفوق على منافساتها في معايير النتائج المدرجة في النموذج. هذا يدل على أن اعتماد منهج التميز بصرف النظر عن نموذج



التميز المعتمد، يؤدي إلى الوصول إلى نتائج مرتفعة ، فجميعهم يشتركون بنفس الفلسفة التي تؤكد أن أي تحسين بالممكنات يؤدي إلى تقدم بالنتائج.

والجدول التالي يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور ممكنات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية(العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) والدرجة الكلية للنتائج المتحققة، حيث يتضح بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية للنتائج المتحققة.

جدول رقم (4-13): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور ممكنات التميز (متغيرات مستقلة)

والنتائج المتحققة(متغير تابع)

الدرجة الكلية للنتائج المتحققة	العمليات والخدمات	الشراكات والموارد	الموارد البشرية(العاملون)	الاستراتيجية	القيادة		
.790**	.768**	.708**	.791**	.797**	1	معامل بيرسون	القيادة
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.756**	.738**	.701**	.692**	1	.797**	معامل بيرسون	الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.725**	.762**	.653**	1	.692**	.791**	معامل بيرسون	الموارد البشرية(العاملون)
.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.781**	.768**	1	.653**	.701**	.708**	معامل بيرسون	الشراكات والموارد
.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.865**	1	.768**	.762**	.738**	.768**	معامل بيرسون	العمليات والخدمات
.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.865**	.781**	.725**	.756**	.790**	معامل بيرسون	الدرجة

	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	الكلية للنتائج المتحققة
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05							
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01							

و يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع

ممكّنات التمييز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المتعاملين من جهة أخرى.

من أجل فحص الفرضية الأولى، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية

لواقع ممكّنات التمييز (متغير مستقل) و نتائج المتعاملين (متغير تابع)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل

الانحدار:

جدول رقم (4-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع ممكّنات التمييز (متغير مستقل)

وننتائج المتعاملين (متغير تابع)

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) T	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.509	0.663	-----	0.186	0.124	ثابت الانحدار
0.000	11.391	0.798	0.075	0.854	الدرجة الكلية لواقع ممكّنات التمييز
معامل الارتباط $(r)=0.798$ ، معامل التحديد $(R^2)=0.637$ قيمة $(F\_ANOVA)=129.748$ ، $sig.=0.000$ اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:					

$$P\text{-Value}(k\text{-s test})= 0.982$$

المتغير التابع: نتائج المتعاملين

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، كما يلاحظ بأن معامل التحديد  $(R^2)=0.637$  مما يدل على أن التغير في الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز قادر على المساهمة في التغير في المتغير التابع (نتائج المتعاملين) بنسبة 63.7%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار البسيط. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً عند مستوى 0.05 (مستوى الدلالة أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج. وبالتالي يتضح من النقاط السابقة وبشكل عام ملائمة نموذج الانحدار البسيط المستخدم.

و من نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المتعاملين من جهة أخرى، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار  $t=0.000$  وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل  $(\text{Beta})=0.854$  وهي موجبة، ودرجة معامل الارتباط  $(0.798)$  مما يدل على أن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق إمكانات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة مستوى نتائج المتعاملين، والعكس صحيح.

والجدول التالي يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور إمكانات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) والدرجة الكلية لنتائج المتعاملين، حيث يتضح بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية لنتائج المتعاملين.

جدول رقم (4-15): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور ممكنات التميز (متغيرات مستقلة)

ونائج المتعاملين (متغير تابع)

نتائج المتعاملين	العمليات والخدمات	الشراكات والموارد	الموارد البشرية (العاملون)	الاستراتيجية	القيادة		
.687**	.768**	.708**	.791**	.797**	1	معامل بيرسون	القيادة
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.685**	.738**	.701**	.692**	1	.797**	معامل بيرسون	الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.744**	.762**	.653**	1	.692**	.791**	معامل بيرسون	الموارد البشرية (العاملون)
.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.672**	.768**	1	.653**	.701**	.708**	معامل بيرسون	الشراكات والموارد
.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.831**	1	.768**	.762**	.738**	.768**	معامل بيرسون	العمليات والخدمات
.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.831**	.672**	.744**	.685**	.687**	معامل بيرسون	نتائج المتعاملين
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05							
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01							

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط لمحور نتائج المتعاملين أكبر ما يكون عند معيار

الخدمات والعمليات، وهذا يؤكد على أن رضا المتعاملين مرتبط بشكل واضح بمستوى الخدمات المقدمة

والعمليات التي يتم فيها تقديم الخدمة .

• الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع

ممكنات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج العاملين من جهة أخرى.

من أجل فحص الفرضية الثانية، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع ممكنات التميز (متغير مستقل) و نتائج العاملين (متغير تابع)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (4-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع ممكنات التميز (متغير مستقل)

وننتائج العاملين (متغير تابع)

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) T	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.182	1.346	-----	0.197	0.266	ثابت الانحدار
0.000	9.599	0.745	0.079	0.762	الدرجة الكلية لواقع ممكنات التميز
<p>معامل الارتباط <math>(r)=0.745</math> ، معامل التحديد <math>(R^2)=0.555</math>            قيمة <math>(F\_ANOVA)=92.132</math> ، <math>sig.=0.000</math>            اختبار كولموجوروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:  <math>P\text{-Value}(k\text{-s test})= 0.826</math></p>					

المتغير التابع: نتائج العاملين

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف  $(F\_ANOVA)$  دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من

0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في تفسير العلاقة بين المتغير

المستقل والتابع، كما يلاحظ بأن معامل التحديد  $(R^2)=0.555$  مما يدل على أن التغير في الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز قادر على المساهمة في التغير في المتغير التابع (نتائج العاملين) بنسبة 55.5%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار البسيط. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً عند مستوى 0.05 (مستوى الدلالة أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج. وبالتالي يتضح من النقاط السابقة وبشكل عام ملائمة نموذج الانحدار البسيط المستخدم.

و من نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الثانية، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج العاملين من جهة أخرى، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار  $=0.000$  وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل  $(Beta)=0.762$  وهي موجبة، ودرجة معامل الارتباط  $(0.745)$  مما يدل على أن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق إمكانات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة مستوى نتائج العاملين، والعكس صحيح.

والجدول التالي يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور إمكانات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) والدرجة الكلية لنتائج العاملين، حيث يتضح بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية لنتائج العاملين.

جدول رقم (4-17): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور ممكنات التميز (متغيرات مستقلة)

ونتائج العاملين (متغير تابع)

نتائج العاملين	العمليات والخدمات	الشراكات والموارد	الموارد البشرية (العاملون)	الاستراتيجية	القيادة		
.684**	.768**	.708**	.791**	.797**	1	معامل بيرسون	القيادة
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.636**	.738**	.701**	.692**	1	.797**	معامل بيرسون	الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.643**	.762**	.653**	1	.692**	.791**	معامل بيرسون	الموارد البشرية (العاملون)
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.630**	.768**	1	.653**	.701**	.708**	معامل بيرسون	الشراكات والموارد
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.686**	1	.768**	.762**	.738**	.768**	معامل بيرسون	العمليات والخدمات
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.686**	.630**	.643**	.636**	.684**	معامل بيرسون	نتائج العاملين
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05							
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01							

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط لمحور نتائج العاملين أكبر ما يكون عند العمليات، لأن العمليات سلسلة من الأنشطة والمهام التي يتم إجرائها من قبل العامل أو الموظف لتسهيل تطبيق

الخطة الاستراتيجية، والتي يجب أن يُراعى عند تصميمها مهارات الموظف ومؤهلاته، فلا توكل للموظف مهام تفوق قدراته والذي بالتالي يؤثر على أدائه.

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المجتمع من جهة أخرى.

من أجل فحص الفرضية الثالثة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز (متغير مستقل) و نتائج المجتمع (متغير تابع)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (4-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز (متغير مستقل)

وننتائج المجتمع (متغير تابع)

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) T	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.017	2.451	-----	0.218	0.535	ثابت الانحدار
0.000	9.987	0.760	0.087	0.873	الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز
<p>معامل الارتباط (<math>r=0.760</math>) ، معامل التحديد (<math>R^2=0.577</math>)                      قيمة (<math>F\_ANOVA=99.738</math>) ، <math>sig.=0.000</math>                      اختبار كولموجوروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:  <math>P\text{-Value}(k\text{-s test})= 0.808</math></p>					

المتغير التابع: نتائج المجتمع

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف ( $F\_ANOVA$ ) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في تفسير العلاقة بين المتغير



المستقل والتابع، كما يلاحظ بأن معامل التحديد  $(R^2)=0.577$  مما يدل على أن التغير في الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز قادر على المساهمة في التغير في المتغير التابع (نتائج المجتمع) بنسبة 57.7%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار البسيط. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً عند مستوى 0.05 (مستوى الدلالة أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج. وبالتالي يتضح من النقاط السابقة وبشكل عام ملائمة نموذج الانحدار البسيط المستخدم.

و من نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الثالثة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المجتمع من جهة أخرى، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار  $=0.000$  وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل  $(Beta)=0.873$  وهي موجبة، ودرجة معامل الارتباط  $(0.760)$  مما يدل على أن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق إمكانات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة مستوى نتائج المجتمع، والعكس صحيح.

والجدول التالي يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور إمكانات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) والدرجة الكلية لنتائج المجتمع، حيث يتضح بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بينها وبين الدرجة الكلية لنتائج المجتمع.

جدول رقم (4-19): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور ممكنات التميز (متغيرات مستقلة) ونتائج

المجتمع (متغير تابع)

نتائج المجتمع	العمليات والخدمات	الشراكات والموارد	الموارد البشرية (العاملون)	الاستراتيجية	القيادة		
.697**	.768**	.708**	.791**	.797**	1	معامل بيرسون	القيادة
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.704**	.738**	.701**	.692**	1	.797**	معامل بيرسون	الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.584**	.762**	.653**	1	.692**	.791**	معامل بيرسون	الموارد البشرية (العاملون)
.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.669**	.768**	1	.653**	.701**	.708**	معامل بيرسون	الشراكات والموارد
.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.733**	1	.768**	.762**	.738**	.768**	معامل بيرسون	العمليات والخدمات
.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.733**	.669**	.584**	.704**	.697**	معامل بيرسون	نتائج المجتمع
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05							
** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01							

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط لمحور نتائج المجتمع أكبر ما يكون عند معيار الخدمات والعمليات، وهذا يؤكد على أهمية المعيار للنهوض بالمجتمع من جميع النواحي الاقتصادية

والاجتماعية والثقافية؛ إذ يقع على عاتق البلدية تقديم جميع التسهيلات والخدمات لتحقيق القيمة الأفضل للمجتمع ضمن إطار عمل يضم تسلسل واضح للعمليات .

كذلك الاستراتيجية ليست ببعيد عن معيار العمليات لدورها الهام في وضع الخطط التنموية للمدينة، ورصد المشاريع بشتى المجالات للنهوض بها. هذا يؤكد على أن البلدية تسعى جادة لتقديم الأفضل من الخدمات والتسهيلات والدعم لكل ما من شأنه أن ينهض بالمجتمع من كافة النواحي.

• الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج الأعمال من جهة أخرى.

من أجل فحص الفرضية الرابعة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز (متغير مستقل) و نتائج الأعمال (متغير تابع)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (4-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز (متغير مستقل) ونتائج

الأعمال (متغير تابع)

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار T(ت)	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	3.815		0.201	0.766	ثابت الانحدار
0.000	9.946	0.756	0.081	0.803	الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز
معامل الارتباط $(r)=0.756$ ، معامل التحديد $(R^2)=0.572$ قيمة $(F\_ANOVA)=98.923$ ، $sig.=0.000$ اختبار كولموجوروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: $P\text{-Value}(k\text{-s test})= 0.811$					

المتغير التابع: نتائج الأعمال

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، كما يلاحظ بأن معامل التحديد ( $R^2=0.572$ ) مما يدل على أن التغير في الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز قادر على المساهمة في التغير في المتغير التابع (نتائج الأعمال) بنسبة 57.2%، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار البسيط. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً عند مستوى 0.05 (مستوى الدلالة أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج. وبالتالي يتضح من النقاط السابقة وبشكل عام ملائمة نموذج الانحدار البسيط المستخدم.

و من نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج الأعمال من جهة أخرى، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت=0.000 وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل ( $\text{Beta}=0.803$ ) وهي موجبة، ودرجة معامل الارتباط (0.756) مما يدل على أن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق إمكانات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة مستوى نتائج الأعمال، والعكس صحيح.

والجدول التالي يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور إمكانات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) والدرجة الكلية لنتائج الأعمال، حيث يتضح بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بينها وبين نتائج الأعمال.

جدول رقم (4-21): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين محاور إمكانات التميز (متغيرات مستقلة) ونتائج

الأعمال (متغير تابع)

نتائج الأعمال	العمليات والخدمات	الشراكات والموارد	الموارد البشرية (العاملون)	الاستراتيجية	القيادة		
.664**	.768**	.708**	.791**	.797**	1	معامل بيرسون	القيادة
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.611**	.738**	.701**	.692**	1	.797**	معامل بيرسون	الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.548**	.762**	.653**	1	.692**	.791**	معامل بيرسون	الموارد البشرية (العاملون)
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.747**	.768**	1	.653**	.701**	.708**	معامل بيرسون	الشراكات والموارد
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.772**	1	.768**	.762**	.738**	.768**	معامل بيرسون	العمليات والخدمات
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.772**	.747**	.548**	.611**	.664**	معامل بيرسون	نتائج الأعمال
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05							
** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01							

يُظهر الجدول السابق بأن معيار العمليات والخدمات له الدور الأكبر في التأثير على نتائج الأعمال، ذلك أن هذه النتائج اعتمدت بشكل أساسي على بعض المؤشرات والدلائل، والتي لا يتحقق منها النتائج المتميزة، إلا إذا تم العمل وفق أنشطة ومراحل مدروسة ومحددة، فمثلاً يوجد بالبلدية دليل

إجراءات لخدمات الجمهور يتم اتباعه عند تقديم الخدمات ومتابعة الطلبات، بحيث تسير المعاملة وفق تسلسل واضح، كذلك يوجد دليل للشراء والتوريدات، إذ يتم توريد المواد والمعدات وفق أصول معينة تضمن الجودة المرتفعة والسعر المناسب، كذلك دائرة العطاءات تعمل بشكل يتم فيه تقديم العطاءات وترسيبتها وفق أصول واشتراطات محددة، تضمن الحصول على أفضل العروض التي تضمن تنفيذ العمل وفق المواصفات المطلوبة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين

متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	3.157	3	1.052	2.257	0.089
	داخل المجموعات	33.568	72	0.466		
	المجموع	36.725	75			
الاستراتيجية	بين المجموعات	2.727	3	0.909	1.799	0.155
	داخل المجموعات	35.376	70	0.505		

			<b>73</b>	<b>38.103</b>	<b>المجموع</b>	
0.165	1.749	0.933	3	2.800	بين المجموعات	الموارد البشرية (العاملون)
		0.534	71	37.890	داخل المجموعات	
			<b>74</b>	<b>40.690</b>	<b>المجموع</b>	
0.150	1.825	0.924	3	2.772	بين المجموعات	الشراكات والموارد
		0.506	71	35.951	داخل المجموعات	
			<b>74</b>	<b>38.723</b>	<b>المجموع</b>	
0.085	2.294	1.053	3	3.159	بين المجموعات	العمليات والخدمات
		0.459	70	32.135	داخل المجموعات	
			<b>73</b>	<b>35.294</b>	<b>المجموع</b>	
0.173	1.708	0.706	3	2.118	بين المجموعات	الدرجة الكلية لواقع ممكّنات التميز
		0.413	72	29.753	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>31.871</b>	<b>المجموع</b>	
0.597	0.631	0.307	3	0.920	بين المجموعات	نتائج المتعاملين
		0.486	72	34.983	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>35.904</b>	<b>المجموع</b>	
0.875	0.230	0.104	3	0.312	بين المجموعات	نتائج العاملين
		0.452	72	32.533	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>32.846</b>	<b>المجموع</b>	
0.273	1.326	0.686	3	2.057	بين المجموعات	نتائج المجتمع
		0.517	71	36.709	داخل المجموعات	
			<b>74</b>	<b>38.766</b>	<b>المجموع</b>	

0.733	0.429	0.207	3	0.621	بين المجموعات	نتائج الأعمال
		0.483	72	34.768	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>35.389</b>	<b>المجموع</b>	
0.656	0.540	0.200	3	0.601	بين المجموعات	الدرجة الكلية للنتائج المتحققة
		0.371	72	26.683	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>27.284</b>	<b>المجموع</b>	
0.351	1.110	0.410	3	1.229	بين المجموعات	الدرجة الكلية لتقييم الممارسات الإدارية وفق معايير التميز
		0.369	72	26.567	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>27.796</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص الوظيفي عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة على جميع مجالات الدراسة.

ويعود ذلك لتداخل المهام وتشابكها في البلدية، فطبيعة العمل في البلدية يتطلب تشكيل وحدات وظيفية لإنجاز مشروع معين، أو مهمة معينة، وهذا يؤدي لتناقل الخبرات، إضافة لدور المجلس البلدي الذي يتبنى منهج المكاشفة والإفصاح، والتي تتيح للموظفين الاطلاع على أحدث المستجدات. كذلك فإن بيئة العمل بالبلدية رفعت الحواجز بين الدوائر والأقسام المختلفة بالبلدية.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين حسب متغير التخصص الوظيفي:



الجدول رقم(4-23): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين حسب متغير التخصص الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	التخصص الوظيفي	المجال
0.77	2.62	38	الإدارة الإدارية	القيادة
0.49	2.40	16	الإدارة المالية	
0.67	2.16	18	الإدارة الهندسية	
0.28	2.80	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.70</b>	<b>2.47</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.73	2.68	37	الإدارة الإدارية	الاستراتيجية
0.61	2.45	15	الإدارة المالية	
0.76	2.30	18	الإدارة الهندسية	
0.69	3.00	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.72</b>	<b>2.56</b>	<b>74</b>	<b>المجموع</b>	
0.81	2.16	37	الإدارة الإدارية	الموارد البشرية(العاملون)
0.60	2.12	16	الإدارة المالية	
0.69	1.76	18	الإدارة الهندسية	
0.48	1.60	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.74</b>	<b>2.03</b>	<b>75</b>	<b>المجموع</b>	
0.71	2.79	37	الإدارة الإدارية	الشراكات والموارد
0.75	2.51	16	الإدارة المالية	
0.72	2.36	18	الإدارة الهندسية	
0.34	2.85	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.72</b>	<b>2.63</b>	<b>75</b>	<b>المجموع</b>	
0.66	2.55	37	الإدارة الإدارية	العمليات والخدمات
0.75	2.20	15	الإدارة المالية	
0.72	2.09	18	الإدارة الهندسية	
0.12	2.50	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.70</b>	<b>2.36</b>	<b>74</b>	<b>المجموع</b>	

0.69	2.53	38	الإدارة الإدارية	الدرجة الكلية لواقع ممكنات التميز
0.55	2.32	16	الإدارة المالية	
0.65	2.13	18	الإدارة الهندسية	
0.31	2.55	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.65</b>	<b>2.39</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.73	2.27	38	الإدارة الإدارية	نتائج المتعاملين
0.70	2.01	16	الإدارة المالية	
0.69	2.09	18	الإدارة الهندسية	
0.14	2.25	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.69</b>	<b>2.17</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.74	2.15	38	الإدارة الإدارية	نتائج العاملين
0.64	2.11	16	الإدارة المالية	
0.59	1.99	18	الإدارة الهندسية	
0.29	2.02	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.66</b>	<b>2.09</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.68	2.76	37	الإدارة الإدارية	نتائج المجتمع
0.68	2.51	16	الإدارة المالية	
0.82	2.45	18	الإدارة الهندسية	
0.72	3.03	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.72</b>	<b>2.65</b>	<b>75</b>	<b>المجموع</b>	
0.68	2.72	38	الإدارة الإدارية	نتائج الأعمال
0.70	2.74	16	الإدارة المالية	
0.75	2.55	18	الإدارة الهندسية	
0.43	2.92	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
<b>0.69</b>	<b>2.69</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.60	2.46	38	الإدارة الإدارية	الدرجة الكلية للنتائج المتحققة
0.62	2.34	16	الإدارة المالية	
0.65	2.27	18	الإدارة الهندسية	
0.33	2.55	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	

0.60	2.40	76	المجموع	
0.62	2.50	38	الإدارة الإدارية	الدرجة الكلية لتقييم الممارسات الإدارية وفق معايير التميز
0.57	2.33	16	الإدارة المالية	
0.64	2.20	18	الإدارة الهندسية	
0.27	2.55	4	إدارة التخطيط الاستراتيجي	
0.61	2.40	76	المجموع	

• الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في

متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لفحص الفروق بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة

نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين

متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	1.863	3	0.621	1.282	0.287
	داخل المجموعات	34.862	72	0.484		
	المجموع	36.725	75			
الاستراتيجية	بين المجموعات	1.350	3	0.450	0.857	0.468
	داخل المجموعات	36.754	70	0.525		
	المجموع	38.103	73			
الموارد	بين المجموعات	0.303	3	0.101	0.177	0.911

		0.569	71	40.388	داخل المجموعات	البشرية(العاملون)
			<b>74</b>	<b>40.690</b>	<b>المجموع</b>	
0.312	1.211	0.628	3	1.885	بين المجموعات	الشراكات والموارد
		0.519	71	36.839	داخل المجموعات	
			<b>74</b>	<b>38.723</b>	<b>المجموع</b>	
0.771	0.376	0.186	3	0.559	بين المجموعات	العمليات والخدمات
		0.496	70	34.735	داخل المجموعات	
			<b>73</b>	<b>35.294</b>	<b>المجموع</b>	
0.662	0.531	0.230	3	0.690	بين المجموعات	الدرجة الكلية لواقع ممكناات التميز
		0.433	72	31.181	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>31.871</b>	<b>المجموع</b>	
0.873	0.233	0.115	3	0.346	بين المجموعات	نتائج المتعاملين
		0.494	72	35.558	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>35.904</b>	<b>المجموع</b>	
0.378	1.044	0.456	3	1.369	بين المجموعات	نتائج العاملين
		0.437	72	31.476	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>32.846</b>	<b>المجموع</b>	
0.632	0.576	0.307	3	0.922	بين المجموعات	نتائج المجتمع
		0.533	71	37.844	داخل المجموعات	
			74	38.766	<b>المجموع</b>	
0.630	0.580	0.278	3	0.835	بين المجموعات	نتائج الأعمال
		0.480	72	34.554	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>35.389</b>	<b>المجموع</b>	
0.620	0.595	0.220	3	0.660	بين المجموعات	الدرجة الكلية للنتائج المتحققة
		0.370	72	26.624	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>27.284</b>	<b>المجموع</b>	
0.625	0.588	0.222	3	0.665	بين المجموعات	الدرجة الكلية لتقييم الممارسات الإدارية
		0.377	72	27.131	داخل المجموعات	
			<b>75</b>	<b>27.796</b>	<b>المجموع</b>	وفق معايير التميز

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند جميع مجالات الدراسة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع مجالات الدراسة)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

يعود ذلك لأن بعضاً ممن يشغلون الدرجات العليا تم ترفيتهم بالطرق التقليدية المعمول بها بالمنظمات التي تعتمد الأقدمية كأساس للترقية، وبغض النظر عن التخصص الوظيفي والقدرة على القيادة، فليس بالضرورة أن تكون إجاباتهم أكثر تخصص ودقة، وإنما تكون بناءً على اطلاعهم من موقعهم وعلى الانطباع العام، كذلك فإن الإفصاح والمكاشفة تولد لدى جميع مدراء الدوائر ورؤساء الاقسام والشعب نفس التوجه في التفكير.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين حسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (4-25): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقييم الممارسات الإدارية في

بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.69	2.73	16	مدير	القيادة
0.76	2.7	6	مدير إدارة	
0.64	2.36	31	رئيس قسم	
0.75	2.39	23	رئيس شعبة	
<b>0.70</b>	<b>2.47</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.59	2.66	16	مدير	الاستراتيجية
0.83	2.63	6	مدير إدارة	

0.68	2.64	30	رئيس قسم	
0.83	2.35	22	رئيس شعبة	
<b>0.72</b>	<b>2.56</b>	<b>74</b>	<b>المجموع</b>	
0.58	2	16	مدير	الموارد البشرية(العاملون)
0.91	2.24	6	مدير إدارة	
0.71	2	30	رئيس قسم	
0.87	2.02	23	رئيس شعبة	
<b>0.74</b>	<b>2.03</b>	<b>75</b>	<b>المجموع</b>	
0.64	2.80	16	مدير	الشراكات والموارد
0.68	2.7	6	مدير إدارة	
0.69	2.71	30	رئيس قسم	
0.81	2.40	23	رئيس شعبة	
<b>0.72</b>	<b>2.63</b>	<b>75</b>	<b>المجموع</b>	
0.55	2.33	16	مدير	العمليات والخدمات
0.78	2.63	6	مدير إدارة	
0.69	2.38	30	رئيس قسم	
0.80	2.30	22	رئيس شعبة	
<b>0.70</b>	<b>2.36</b>	<b>74</b>	<b>المجموع</b>	
0.55	2.50	16	مدير	الدرجة الكلية لواقع ممكنات التميز
0.77	2.58	6	مدير إدارة	
0.61	2.38	31	رئيس قسم	
0.76	2.28	23	رئيس شعبة	
<b>0.65</b>	<b>2.39</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.58	2.19	16	مدير	نتائج المتعاملين
0.93	2.29	6	مدير إدارة	
0.71	2.21	31	رئيس قسم	
0.71	2.08	23	رئيس شعبة	
<b>0.69</b>	<b>2.17</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.62	2.32	16	مدير	نتائج العاملين

0.72	2.25	6	مدير إدارة	
0.64	1.99	31	رئيس قسم	
0.70	2.04	23	رئيس شعبة	
<b>0.66</b>	<b>2.09</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.64	2.82	16	مدير	نتائج المجتمع
0.26	2.77	6	مدير إدارة	
0.73	2.62	30	رئيس قسم	
0.85	2.53	23	رئيس شعبة	
<b>0.72</b>	<b>2.65</b>	<b>75</b>	<b>المجموع</b>	
0.52	2.83	16	مدير	نتائج الأعمال
0.15	2.81	6	مدير إدارة	
0.73	2.71	31	رئيس قسم	
0.81	2.55	23	رئيس شعبة	
<b>0.69</b>	<b>2.69</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.47	2.54	16	مدير	الدرجة الكلية للنتائج المتحققة
0.47	2.53	6	مدير إدارة	
0.62	2.37	31	رئيس قسم	
0.70	2.3	23	رئيس شعبة	
<b>0.60</b>	<b>2.40</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
0.49	2.52	16	مدير	الدرجة الكلية لتقييم الممارسات الإدارية وفق معايير التميز
0.60	2.56	6	مدير إدارة	
0.59	2.38	31	رئيس قسم	
0.71	2.29	23	رئيس شعبة	
<b>0.61</b>	<b>2.4</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	

- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة تعزى لمتغير صفة متلقي الخدمة.

ذلك أن الأصل في البلدية أن تنظر بعين الاهتمام لتقديم الخدمة، وبغض النظر عن متلقي الخدمة إن كان مواطن أو قطاع خاص، أو مؤسسة حكومية دون تمييز، وكذلك يدل على أن مستوى الأداء المقدم يقع على نفس الوتيرة سواءً للمواطنين، أو للمؤسسات الحكومية، أو الخاصة، وهذا بالتالي ينعكس على إجابات المبحوثين.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة تعزى لمتغير صفة متلقي الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة تعزى لمتغير صفة متلقي الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.244	2	0.122	0.300	0.742
داخل المجموعات	49.256	121	0.407		
المجموع	49.500	123			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة تعزى لمتغير صفة متلقي الخدمة (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة حسب متغير صفة متلقي الخدمة:



الجدول رقم(4-27): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل

من وجهة نظر متلقي الخدمة حسب متغير صفة متلقي الخدمة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	صفة متلقي الخدمة
0.66	2.27	98	مواطن
0.54	2.16	18	مؤسسة حكومية
0.52	2.33	8	مؤسسة قطاع خاص
<b>0.63</b>	<b>2.26</b>	<b>124</b>	<b>المجموع</b>

• تلخيص لإجابات المبحوثين من العاملين على الآلية المتبعة في تحسين الأداء الإداري في البلدية

وهل يتم تقييم الأداء وقياس النتائج وما مدى الاستفادة من عمليات التقييم تلك؟

تلخصت الاجابات بأن الآلية المتبعة شكلية بما ينسجم مع تعليمات الوزارة أو برامج أخرى وتختلف حسب اختلاف الجهة والبرنامج، وعليه لا يتم تقييم النتائج والاستفادة من عمليات التقييم بشكل علمي صحيح، فأدوات تقييم الأداء بالغالب معدومة وتقتصر على الجانب المالي ، وإن وجدت بمجالات أخرى تكون غير مجدية ومناسبة للأعمال القائمة، كما لا يتم الأخذ بها في معظم الأحيان للتحسين والتطوير .

## الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)

1-5 مناقشة أسئلة الدراسة

2-5 فرضيات الدراسة

3-5 التوصيات

• السؤال الرئيسي الأول

ما مدى تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل؟

تبين بأن الدرجة الكلية لمدى تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البلدية لا تتبنى إطار منهجي كامل محدد المعالم في تنفيذ عملياتها الإدارية، فهي متعددة المرجعيات كوزارة الحكم المحلي، وصندوق تمويل وإقراض البلديات، وسلطة الأراضي، إضافة إلى تعدد مصادر التمويل، والخضوع لبعض متطلبات الممولين، ونظرا لقلّة وجود أنظمة وأدلة تُصاغ من قبل البلدية لبيان كيفية القيام بالأعمال وفق أسس وإجراءات عمل موحدة تشمل كافة نواحي العمل الإداري للبلدية؛ مما يؤدي إلى تشتت العمل الإداري والتركيز على تحقيق الأهداف الجزئية دون العمل وفق آلية وخطة محددة. كذلك فإن تعدد وتناوب دورات المجلس البلدي أثر وبشكل كبير على الأداء الإداري، ذلك لاختلاف الأولويات والسياسات والشخصيات وحتى الهيكل التنظيمي، فلا تقوم المجالس البلدية بالبناء على إنجازات المجالس السابقة، وإنما تقوم بتنفيذ البرامج الخاصة لأعضاء المجلس البلدي الحالي، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الاستقرار داخل البلدية.

كما تبين بأن الدرجة الكلية لواقع إمكانات التميز متوسطة وأن أعلى درجات إمكانات التميز هي الشراكات والموارد وهي مرتفعة، يليها الاستراتيجية وهي مرتفعة، يليها القيادة وهي متوسطة، يليها العمليات والخدمات وهي متوسطة، وأخيرا الموارد البشرية (العاملون) وهي متوسطة. وهنا ترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى أن البلدية لديها إمكانات ضعيفة نسبيا فيما يتعلق بالممكنات.

من ناحية أخرى تبين بأن الدرجة الكلية للنتائج المتحققة متوسطة كما تبين بأن أعلى درجات النتائج المتحققة هي نتائج الأعمال وهي مرتفعة، يليها نتائج المجتمع وهي مرتفعة، يليها نتائج المتعاملين وهي متوسطة، وأخيرا نتائج العاملين وهي متوسطة. وهنا تؤكد الباحثة إلى أن بلدية الخليل تحتاج إلى بذل جهود إضافية للوصول إلى مرحلة خلق قيمة مضافة لعملائها، مما يزيد من قدرتها على التميز ويؤكد على فعالية أدائها.

و يتفرع عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية:

### • السؤال الفرعي الأول

ما مدى تطبيق معيار القيادة وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟

تبين بأن درجة مدى تطبيق معيار القيادة وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة.

كما تبين بأنه تتفاعل الإدارة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال دراسة احتياجاتهم وتلبيتها وتشجيعهم على المشاركة الانشطة التي تدعم المجتمع المحلي، تضع إدارة البلدية الرؤية والرسالة والقيم والمبادئ التي توجه خططها وبرامجها، تقوم الإدارة بمتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي.

وترى الباحثة أن الانخفاض في نتيجة معيار القيادة يعود لضعف قدرة القادة بالبلدية على التعامل مع التغيرات الخارجية، وتهيئة البيئة الداخلية لتعزيز ثقافة التميز. وتعزو الباحثة ذلك إلى القصور الحاصل في التفاعل مع التقدم في الأساليب والعلوم الإدارية الحديثة، والتي من شأنها أن تزيد من مقدرة البلدية في التعامل مع أي تغيير بشكل يضمن الوصول لدرجات مرتفعة من التميز، ويعود ذلك لضعف قدرة البلدية على استقطاب الكفاءات القادرة على القيادة الفاعلة للبلدية، وهذا يستدعي من البلدية أن تنفذ برامج التأهيل والتدريب التي تزيد من قدرات القادة الإدارية، والعمل على نشر ثقافة

التميز من خلال ذكر التجارب الناجحة للمنظمات المحلية والدولية والفائزة بجوائز التميز، وإعداد الدورات التدريبية من خلال مدربين معتمدين ومتخصصين بهذا المجال.

### • السؤال الفرعي الثاني

ما مدى تطبيق معيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟

تبين بأن درجة مدى تطبيق معيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتفعة.

كما تبين بأنه يتم الأخذ بعين الاعتبار أولويات المجتمع المحلي وفهم البيئة الخارجية في عملية التخطيط ووضع الخطة الاستراتيجية، يتم تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها، يتم مراجعة وتحليل لقدرات البلدية الداخلية ومعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بلدية الخليل تولي اهتماما كبيرا في عملية التخطيط الاستراتيجي، فقد كانت أولى البلديات التي أعدت خططها الاستراتيجية، واستمر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي على مدى توالي دورات المجلس البلدي، وفيه دورته الحالية ارتكزت الخطة الاستراتيجية على مجموعة من المراحل والأنشطة بالاستناد إلى دليل التخطيط التنموي المحلي الذي أعدته مسبقا وزارة الحكم المحلي بالتعاون مع مجموعة العمل الوطنية، وبتمويل من الوكالة الألمانية للتنمية (GIZ). كما تحرص البلدية على مراجعة الخطة دوريا لتحديثها و مراجعة نسب الإنجاز. كما تقوم البلدية بعقد اجتماعات دورية مع قطاعات مختلفة من المجتمع المحلي، للمشاركة في تحديد الاحتياجات والأولويات للمشاريع التي تخدم المدينة؛ مما أدى إلى التميز في الأداء بالتخطيط الاستراتيجي.

### • السؤال الفرعي الثالث

ما مدى تطبيق معيار الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية

الخليل ؟

تبين بأن درجة مدى تطبيق معيار الموارد البشرية (العاملون) وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة.

كما تبين بأنه وبدرجة متوسطة، سياسات البلدية تتيح على تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة، توضع خطط الموارد البشرية بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للبلدية، تعمل البلدية على تمكين العاملين وإشراكهم في وضع الخطط.

على الرغم من أهمية الموارد البشرية كمتغيرات أساسية، إلا أن النتائج أشارت إلى تدني تحقق الممارسة الفعلية لها مقارنة بالمعايير الأخرى للممكّنات، فقد تذيّل معيار الموارد البشرية آخر القائمة لحصوله على أقل النتائج، وهذا يعكس الضعف الكبير في أداء الموارد البشرية. وحسب الدراسة فإن نظام المكافآت والحوافز كان أكثر المعايير انخفاضاً لأن هذا المعيار يحتكم لقانون الهيئات المحلية، إضافة إلى أن تطبيقه يعود لتقدير موظفي دائرة الموارد البشرية، والتي تكون بمستوى أقل من تطلعات العاملين. كذلك يوجد قصور في عمل دائرة الموارد البشرية من ناحية وضع اللوائح ومدونات السلوك، والتي تتيح للعاملين معرفة ما لهم وما عليهم، حقوقهم وواجباتهم؛ هذا التقصير يقلل من مستوى الأداء لدى العاملين. ولأن دائرة الموارد البشرية هي الأساس الذي يرتكز عليه الأداء البشري؛ كان لا بدّ من أن يكون لها اهتماماً أكبر، فهذه الدائرة تُختصر بقسم شؤون الموظفين، ولم يُخصّص لها الكادر البشري الكافي والمناسب بمؤهلات عالية، والمخصصات المالية كدائرة مستقلة بذاتها؛ وهذا بدوره أثر وبشكل كبير على الأداء للموارد البشرية.

#### • السؤال الفرعي الرابع

ما مدى تطبيق معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟  
تبين بأن درجة مدى تطبيق معيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتفعة.

كما تبين بأنه تقوم البلدية بإعداد الموازنات لتحديد الاحتياجات المالية للمشاريع القائمة والمخطط لها، تسعى البلدية لمواكبة أحدث ما وصلت إليه التقنيات في الحفاظ على الموارد المتاحة للمساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

حظي هذا المعيار درجة مرتفعة نظراً للاهتمام الكبير الي تُوليه البلدية، فهذا المعيار يضم الموارد المادية والمالية والتي تقوم عليها البلدية، فهو المحرك الأساسي لعمل البلدية. كما ترتبط البلدية بشكل كبير بمتطلبات صندوق تمويل وإقراض البلديات نظراً لمساهمته في تمويل المشاريع التي تقوم بها الهيئات المحلية، إضافة للممولين الأجانب؛ إذ لا بدّ من توفر القوائم المالية المحدثة وموازنة البلدية التشغيلية التي تُوضح أوجه الصرف على المشاريع. وتقوم الإدارة المالية والتي تضم نخب من الموظفين المؤهلين بعمل كبير وجهد واضح للنهوض بالوضع المالي للبلدية، وكان ثمرة جهودهم أن ارتفع تصنيف صندوق تمويل وإقراض البلديات للبلدية إلى A+ بعد أن كان B+ (موقع بلدية الخليل، 2019).

كذلك تُولي البلدية الاهتمام بالموارد المادية والمباني والمنشآت؛ إذ تنفذ بها مهامها وعملياتها، كما تُدر الدخل المالي الجيد مثل استاد الحسين، ومركز اسعاد الطفولة، وحديقة السلام، والمركز الكوري والإطفائية، والمسليخ وسوق الخضار. إلا أن هذه الموارد بحاجة إلى مزيد من الاستغلال الجيد والأفضل، فبحسب الدراسة كانت النتيجة متوسطة.

#### • السؤال الفرعي الخامس

ما مدى تطبيق معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟  
تبين بأن درجة مدى تطبيق معيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة.

كما تبين بأنه وبدرجة متوسطة، تعمل البلدية على ترويج الخدمات المقدمة من خلال تحديد فئات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم والتنبؤ بها، تقوم البلدية بتطوير الخدمات لتحقيق القيمة المثلى للمستفيدين وذلك من خلال إشراكهم في تطوير الخدمات إن أمكن، تقوم البلدية بتصميم وإدارة العمليات الرئيسية للخطة الاستراتيجية بحيث يقوم كل عامل بدوره في أداء المهام الملقاة عليه.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتقاد المبحوثين بالبلدية بأن العمليات الرئيسية في البلدية لا تتسم بالوضوح والشفافية للجميع، ولا يتم تحديث الإجراءات والعمليات بشكل مستمر. كذلك فإن الأنظمة المعمول بها بحاجة إلى مراجعة وتطوير وتحديث؛ بما ينسجم مع طبيعة التطورات التكنولوجية الحديثة، وطبيعة التغيرات المتلاحقة التي تمر بها المؤسسة. كما أن بلدية الخليل تمتاز بتشعب الخدمات والمهام التي تقع على عاتقها، وهذا التعدد يزيد من تعقيد العمليات وتعددتها، والذي يتطلب من القائمين عليها التحسين المستمر، وإعادة التصميم لعملياتها حتى يتسنى لها من تقديم الخدمة وفق معايير أحدث. إضافة لذلك تعاني البلدية من غياب معايير ومؤشرات لقياس كفاءة الأداء للخدمات، وتقدم أساليب ونماذج العمل المستخدمة. فالبلدية لديها القدرة الكبيرة على التخطيط وليس لديها القدرة على ترجمته على أرض الواقع، فالتنفيذ لا يتوافق مع الدرجة العالية للتخطيط الاستراتيجي. وبحسب نتائج متلقي الخدمة والتي كانت متوسطة، فبالرغم من أن البلدية تستثمر جهدا كبيرا وموارد كبيرة في عملية التخطيط، إلا أن مستوى التنفيذ لا يعكس ذلك، ومعيار العمليات هو حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ، ونتيجته المتوسطة انعكست على نتيجة متلقي الخدمة، بمعنى أن على البلدية العمل على تحسين تصميم العمليات، والتي تعتبر جزء من الخطة التنفيذية، والتي من المفترض أن تكون انعكاساً للخطة الاستراتيجية. حتى تحسن مستوى أدائها وبالتالي رضى الجمهور عن الخدمات التي يتلقاها.



## • السؤال الفرعي السادس

ما مدى تطبيق معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟  
تبين بأن درجة مدى تطبيق معيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة.

كما تبين بأن الوقت اللازم لتقديم الخدمات مناسب، تقوم البلدية بإشراك المتعاملين في تصميم الخدمات من خلال تقديم الاقتراحات، يوجد تناسب وتوافق ما بين جودة الخدمات المقدمة وتكلفتها على متلقي الخدمة.

وترى الباحثة أن البلدية لا تلبي حاجات العملاء وتوقعاتهم ، كما لا تقوم بالتوثيق المستمر لمستويات رضا العملاء، إضافة لعدم وجود مؤشرات لتقييم الأداء اعتمادا على توقعات العملاء. كما تعاني البلدية من ضعف بمستوى ترويج الخدمات، وإيصال المعلومة للمواطنين توضح إنجازات الأعمال.

## • السؤال الفرعي السابع

ما مدى تطبيق معيار نتائج العاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟  
تبين بأن درجة مدى تطبيق معيار نتائج العاملين وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل متوسطة.

كما تبين بأنه يوجد رضا كامل عن علاقة العاملين مع المدراء وزملائهم بالعمل بدرجة مرتفعة، كما يتم التواصل بشكل فعال مع باقي الزملاء ومع الإدارات العليا بدرجة متوسطة.

وحسب النتائج فإن البلدية لا تلبي حاجات العاملين وتوقعاتهم، فلا تسعى إلى توفير بيئة من التمكين للعاملين؛ مما يؤثر سلبا على أدائهم. كذلك لا تعطي البلدية الاهتمام الكافي لمشاركة العاملين بنتائج الخطط الاستراتيجية وتحديثاتها، وهذا يُقلل من تفاعلهم مع تطورات الأعمال ويُقلل من وضوح الأهداف لديهم. وإذا اطلعنا على نتيجة معيار العاملين في الممكنات، والتي كانت متوسطة بمتوسط حسابي

(2,03) ، ونتيجة معيار نتائج العاملين والتي كانت متوسطة بمتوسط حسابي (2,09)؛ نرى أن الإطار الفلسفي الذي يقوم عليه نموذج التميز بأن أي تحسين في إمكانات نموذج التميز ينعكس ايجابا بتحسين نتيجة هذا المعيار، بغض النظر عن باقي الممكّنات التي من الممكن أن يكون لها بعض التأثير.

### • السؤال الفرعي الثامن

ما مدى تطبيق معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟  
تبين بأن درجة مدى تطبيق معيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتفعة.

كما تبين بأنه تحرص البلدية على استدراج أفضل العروض عند تأمين المشتريات مع الحرص أن تكون فلسطينية المنشأ بالمقام الأول، تلتزم البلدية بتطوير آلية جمع النفايات والتخلص السليم منها، تضع البلدية على عاتقها توقيع الاتفاقيات واحتضان العديد من الفعاليات التي تعزز من الوضع الاقتصادي في المدينة، تحرص البلدية على التعاون مع الجمعيات والمؤسسات المحلية التي تسعى إلى تحسين وحماية البيئة والحد من التلوث البيئي ، تحرص البلدية على تطبيق قواعد السلامة العامة في المباني والمنشآت العامة، تعمل البلدية على تحديث الخطة المرورية لضمان السلامة على الطرق.

تُظهر نتائج الدراسة أن البلدية تقوم بمجهود كبير تجاه المجتمع، وهذه النتائج لم تأت من فراغ، فقد عملت البلدية خلال العامين المنصرمين العديد من الفعاليات والبرامج، والتي أثرت وبشكل ملموس على الجانب الاقتصادي والصحي والثقافي، فقد قامت بالعام الماضي 2019 بعقد مهرجان الخليل الأول والذي ضم العديد من الفعاليات. على الجانب الاقتصادي نُظّم مهرجان العنب ومعرض إكسبو للمواد الغذائية، ومعرض إكسبو للصناعات الإنشائية. وعلى الجانب الصحي إطلاق مؤتمر خليل الرحمن الدولي الأول للطب البشري وطب الأسنان. وعلى الجانب الثقافي إقامة العديد من الأمسيات

الثقافية، وإطلاق معرض الكتاب والوسائل التعليمية، وإطلاق المؤتمر العلمي بعنوان الاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات وتحسين جودة أداؤها، إضافة للعديد من الفعاليات. كما تقوم البلدية على العديد من مراكز التدريب وتطوير الشباب مثل مركز شارك الشبابي، مركز عبدالعزيز النسوي، المركز الكوري، وحاضنة الأعمال التي تقدم خدمات التدريب بشتى المجالات ولجميع فئات المجتمع.

### • السؤال الفرعي التاسع

ما مدى تطبيق معيار نتائج الأعمال وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل ؟  
تبين بأن درجة مدى تطبيق معيار نتائج الأعمال وفق نموذج التميز المؤسسي (EFQM) في بلدية الخليل مرتفعة.

كما تبين بأنه تلتزم البلدية بنظام توريد وتنفيذ الأعمال الصادر عن وزارة الحكم المحلي، تعمل البلدية على الالتزام بالنظام المالي للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي، تلتزم البلدية بنظام الأبنية والتنظيم للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي، لدى البلدية احصائيات وبيانات من خلال التطبيقات الالكترونية تظهر النتائج المالية والغير مالية، تقوم البلدية بالإفصاح عن ما تم تنفيذه من بنود الموازنة التشغيلية وما تم تنفيذه من الخطة التنموية الاستراتيجية، لدى البلدية العديد من الأنظمة المتعلقة بتقديم الخدمات وتنظيم سير العمل في البلدية، عملت البلدية على وضع خطة للصيانة والتشغيل للطرق والمباني العامة، تلتزم البلدية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة لكل الدوائر العاملة.

حظي هذا المعيار على أعلى نتيجة بالدراسة؛ ذلك أن هذا المعيار يقوم دراسة نتائج الأعمال، والذي يركز على ذكر المؤشرات التي تعمل البلدية على الالتزام بها، سواء الأنظمة المعمول بها في وزارة الحكم المحلي والتي تسري على بلدية الخليل، أو بعض الأنظمة التي تقوم من خلالها بتنظيم سير العمل بالبلدية مثل دليل خدمات الجمهور.

## • السؤال الرئيسي الثاني

ما درجة تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة ؟

تبين بأن درجة تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة متوسطة.

كما تبين بأنه تتوفر لدى مركز خدمات الجمهور النماذج المطلوبة لتقديم طلب الخدمة، تحرص البلدية

على تقديم المستويات الأفضل في تأدية خدماتها، تتسم معاملة الموظفين للمواطنين بالاحترام ودون

تميز، يتواجد الموظف المعني بمتابعة المعاملة دائما على رأس عمله.

وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة الدراسة التي بينت بأن درجة التميز في بلدية الخليل متوسطة، وهذا

يشكل دافعا قويا للبلدية بتحسين أدائها؛ كونها وجدت لخدمة المجتمع من مواطنين ومؤسسات.

والحصول على مستوى عالي من الرضا لديهم هو الغاية التي يجب أن تطمح البلدية للوصول إليها.

## 5-2 فرضيات الدراسة

### • الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع إمكانات التميز في بلدية

الخليل من جهة، والنتائج المتحققة من جهة أخرى.

تم رفض الفرضية الرئيسية، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، والنتائج المتحققة من جهة أخرى، حيث

تبين أن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق إمكانات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة

مستوى النتائج المتحققة، والعكس صحيح.

كما تبين بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بين كل محور من محاور إمكانات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) وبين الدرجة الكلية للنتائج المتحققة.

و يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:

### • الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المتعاملين من جهة أخرى.

تم رفض الفرضية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المتعاملين من جهة أخرى، حيث تبين أن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق إمكانات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة مستوى نتائج المتعاملين، والعكس صحيح.

كما تبين بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بين كل محور من محاور إمكانات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) وبين الدرجة الكلية لنتائج المتعاملين.

### • الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج العاملين من جهة أخرى.

تم رفض الفرضية الثانية، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع إمكانات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج العاملين من جهة أخرى، حيث

تبين أن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق ممكنات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة مستوى نتائج العاملين، والعكس صحيح.

كما تبين بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بين كل محور من محاور ممكنات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) وبين الدرجة الكلية لنتائج العاملين.

### • الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممكنات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المجتمع من جهة أخرى.

تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممكنات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج المجتمع من جهة أخرى، حيث تبين أن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق ممكنات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة مستوى نتائج المجتمع، والعكس صحيح.

كما تبين بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بين كل محور من محاور ممكنات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية (العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) وبين الدرجة الكلية لنتائج المجتمع.

### • الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممكنات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج الأعمال من جهة أخرى.

تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممكنات التميز في بلدية الخليل من جهة، ونتائج الأعمال من جهة أخرى،

حيث تبين بأن هذه العلاقة طردية، أي أن زيادة درجة تطبيق ممكنات التميز في بلدية الخليل تؤدي إلى زيادة مستوى نتائج الأعمال، والعكس صحيح.

كما تبين بأنه توجد علاقات طردية قوية ودالة إحصائية بين كل محور من محاور ممكنات التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية(العاملون)، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) وبين نتائج الأعمال.

#### • الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص الوظيفي. تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص الوظيفي عند جميع مجالات الدراسة وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

#### • الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند جميع مجالات الدراسة وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

#### • الفرضية الرئيسية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة تعزى لمتغير صفة متلقي الخدمة.

تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة تعزى لمتغير صفة متلقي الخدمة وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة.

## 5-5 التوصيات

### التوصيات العامة

1. ضرورة اعتماد البلدية على نموذج التميز الأوروبي EFQM كخطوة مبدئية في إجراء تقييم ذاتي، والتي يمكن من خلالها زيادة الاهتمام بمعايير النموذج، وتوجيه جهودها من أجل الارتقاء بأدائها وخدماتها.
2. اعتماد أسلوب التقييم الذاتي الدوري والمستمر؛ للوقوف على مدى التطورات المتحققة بين فترة وأخرى واستخدام النتائج كتغذية راجعة في عمليات التخطيط المستقبلية، وتبني التحسين المتواصل.
3. ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بالبلدية بمنهج نموذج التميز EFQM من خلال عقد دورات وورشات تدريبية مستمرة حول نماذج التميز.
4. يجب على البلدية العمل على استطلاع رأي متلقي الخدمة حول جودة الأداء لدى البلدية؛ مما يعطي مؤشر حول كفاءة الأداء الحالي.

### التوصيات الخاصة بمعايير النموذج

5. العمل على تطوير مؤشرات الأداء على مستوى البلدية، وإعداد قيم قياسية لمؤشرات معايير نتائج العاملين والمتعاملين والمجتمع والأعمال، حتى يتم مقارنتها سنوياً، ووضع آلية للتأكد من تطبيقها، وذلك بمشاركة منظمات رسمية، وغير رسمية لها علاقة بالبلدية.



6. يجب على المدراء العمل على تعزيز ثقافة التميز من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتميز، وضمان مرونتها تجاه التغيرات الخارجية، والعمل على توجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري ومتابعتها.
7. يجب على دوائر التخطيط مراجعة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف للبناء عليهم، والعمل على تعميم الخطة الاستراتيجية مع السياسات الداعمة لها، والعمل على وضع خطط تنفيذية من قبل كافة الدوائر والوحدات الوظيفية العاملة بما يتلاءم وأهداف الخطة الاستراتيجية.
8. يجب على البلدية أن تحدد فئات المستفيدين من الخدمات واحتياجاتهم حتى يتم ترجمتها في الخطة الاستراتيجية.
9. العمل على تعزيز دائرة الموارد البشرية بالكادر المؤهل، والذي يمتلك الخبرة الكافية في إدارة دائرة الموارد البشرية بشكل خاص، والعمل على تعزيز أداء العاملين في البلدية، فيجب أن تولي اهتماما أكبر بالعاملين، وتعتمد نظام مكافآت بما يتلاءم والخبرة وإنجازات العاملين. العمل على تطوير برامج تدريبية تتلاءم ومتطلبات العمل ومستويات العاملين، ومن ثم وضع لوائح تبين مهام وحقوق العاملين.
10. يجب على البلدية أن تولي اهتماما أكبر في إدارة المعلومات؛ للحصول على قاعدة بيانات تبني عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما يجب عليها اعتماد أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا بعملياتها الادارية والهندسية.
11. العمل على تصميم العمليات وإدارتها، فتوكل لكل عامل المهام التي بمقدوره أن يؤديها، ومقارنة الأداء في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة مع المعايير الرئيسية، ووضع أدلة للإجراءات الخاصة بكافة المهام والأنشطة.

## المراجع

### المراجع العربية

#### الكتب

- القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 25.
- ببيرزكوب، بنيلوب. (2008). **سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال**، ترجمة د. محمد يوسف، الرياض: مكتبة العبيكان.
- الحميدي، مفلح وسلامة، صبحي وكافي، مصطفى. (2016). **إعادة هندسة العمليات (الهندرة)**، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الربيعي، هدى قاسم و اللامي، غسان قاسم. (2017). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: معايير وتطبيقات ومناهج**، عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
- عباس، أنس (2018). **الإدارة الاستراتيجية، رؤية معاصرة**، الرياض: دار النشر الدولي.
- السيد، إسماعيل محمد (2000). **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- سهمود، إيهاب (213). **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM**، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الشروقي، علي خليفة. (2018). **تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين**، مملكة البحرين :الأكاديمية الملكية للشرطة.
- المليجي. رضا إبراهيم. (2013). **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، القاهرة: عالم الكتب للنشر.

## رسائل الماجستير والدكتوراة

- الأخرس، جبر. (2016). الإدارة الاستراتيجية وفق نموذج التميز الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، غزة، فلسطين.
- آل مزروع، بدر بن سلمان. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الاجهزة الأمنية، رسالة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- التيمي، فواز محمد. (2005). فاعلية استخدام إدارة الجودة ( آيزو 9001 ) في تطوير أداء الوحدات الإدارية والتعليم في الاردن من وجدة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الجعبري، تغريد. (2009). دور ادارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعميم العالي في (الضفة الغربية). رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- جودة، زكريا (2015). واقع تطبيق مميزات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حجازي، نهال موسى شحدة. (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، قطاع غزة.
- حسن، لارا. (2014). التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذج EFQM للتميز، ودوره في تحسين الأداء، دراسة حالة: مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الدجني، علي يحيى. (2013). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الاوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.

- الدجني، إياد علي. (2013). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- صقر، محمد عمر عبدالقادر. (2016). واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عياد، عادل عيد. (2017). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العيسوي، طارق. (2013). مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السامرائي، برهان الدين حسين. (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- سويكت، محمد أحمد. (2015). التقييم الذاتي لإدارة الموارد البشرية على خلفية نموذج التميز الأوروبي EFQM ، دراسة حالة بنك السودان المركزي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- السوسي، يوسف. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشوا، عفت. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الإنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- شرف الدين، مؤمن. (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
- ماضي، صبري محمد عوض. (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الننتشة، حازم عبدالعزيز. (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

### وقائع المؤتمرات

- أبو فارة، يوسف. (2019). هذا المؤتمر، المؤتمر العلمي الدولي التاسع المشترك بعنوان الإتجاهات الحديثة في إدارة البلديات وتحسين جودة أدائها، الخليل، فلسطين، (2019).
- جواد، شوقي و الخرشة، ياسين. (2010). المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول بعنوان إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، (2008).
- الرشيد، صالح بن سليمان. (2004). نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد بعنوان دور المدير العربي في الإبداع والتميز، ص 22-61، شرم الشيخ، مصر، (2004).
- شوقي، قبطان (2012). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة ، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الدولي الرابع بعنوان المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، (2012).

- الفليت، خلود. (2015). النموذج الأوروبي للتميز EFQM وإمكانية تطبيقه على أكاديمية الجامعة الإسلامية بغزة، ورقة علمية مقدمة لليوم الدراسي بعنوان التميز الأكاديمي في الجامعات والكليات، رؤى ومداخل إصلاحية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

## المجلات والدوريات

- أوسو، خيرى علي و حمدي، فيروز مصطفى و نوري، أفين سليم. (2017). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: بحث تحليلي في جامعة بوليتكنك دهوك، المجلة الدولية للإبداع والدراسات التطبيقية، المجلد 20، العدد 3.
- حسنين، محمد رفعت وآخرون. (2015). نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية "مراكز التعليم المفتوح نموذجا، مجلة العلوم التربوية ، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثالث، ج1.
- حيدر، خضر. (2019). مفهوم التقنية - دلالة المصطلح، ومعانيه، وطرق استخدامه، مجلة الإستغراب، لبنان، العدد 15.
- حيدر، زيد علي. (2017). تطبيق معايير الممكنات لإنموذج التميز الأوروبي EFQM لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 99، المجلد 23.
- العزب، حسين محمد و العنزي، فرج شليويح . (2013). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد الرابع.
- سليمان، سناء محمود و عبد الوهاب، نادية لطفي. (2017). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، العدد الثامن .

## مقالات

- الأشهب، علام. (2017). أهمية التخطيط الاستراتيجي التنموي على صعيد البلديات الفلسطينية، مقال على الإنترنت، الموقع الرسمي لبلدية الخليل، فلسطين، استرجع بتاريخ 2019/2/25.  
[/http://www.hebron-city.ps](http://www.hebron-city.ps)
- صبيحات، علاء. (2017). كيف تحصل الهيئات المحلية على تمويل للمشاريع، مقال على الإنترنت، صحيفة الحدث، فلسطين، استرجع بتاريخ 2019/3/15.  
[/https://www.alhadath.ps/article/57684](https://www.alhadath.ps/article/57684)
- الشيخ، لؤي. (2019). شراكة البلديات والقطاع الخاص: الفرص والتحديات، مقال على الإنترنت، موقع بلدية كفر الراعي، فلسطين، استرجع بتاريخ 2019/3/14.  
<http://www.kufrai.ps/page-1127-ar.html>

## منشورات المؤسسات

- ديوان الرقابة المالية والإدارية (2010). تقرير التقييم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الأوروبي EFQM، تقرير ربع السنوي الثاني، فلسطين، استرجع بتاريخ 2018/11/15.
- بلدية الخليل (2018). الخطة الإستراتيجية لبلدية الخليل (2016-2019)، فلسطين، استرجع بتاريخ 2018/11/15.  
[/http://www.hebron-city.ps](http://www.hebron-city.ps)
- جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية (2013)، دليل جائزة الملك عبدالله الثاني، الأردن.
- مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للتميز التعليمي (2013). نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، دبي، الإمارات.

- وزارة التعليم – جائزة التميز ( 2015). الدليل التفسيري لمعايير إدارة التميز الإداري، ط 1، الدورة السادسة، السعودية .
- وزارة الحكم المحلي. (2005). دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي. (2016). مسودة النظام المالي للهيئات المحلية، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي. (2018). قانون الهيئات المحلية- نظام موظفي الهيئات المحلية، فلسطين، القانون رقم 19، المادة رقم 10.
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. (2013). نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

### المواقع الإلكترونية

- الموقع الرسمي لبلدية الخليل، تم الاطلاع عليه بأكثر من تاريخ. رابط الموقع: <http://www.hebron-city.ps> .
- الموقع الرسمي لجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، تم الاطلاع عليه في 2018/12/2 . رابط الموقع: <https://www.dgep.gov.ae> .
- الموقع الرسمي لجائزة الملك عبدالله الثاني، تم الاطلاع عليه في 2018/12/23. رابط الموقع: <https://kingabdullah.jo/ar/sub-initiatives/>
- الموقع الرسمي لجائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. تم الاطلاع عليه بأكثر من تاريخ. رابط الموقع: <https://www.efqm.org>
- الموقع الرسمي للجمعية السعودية للجودة، السعودية. تم الاطلاع عليه في 2019/3/20 . رابط الموقع: [https:// www.ssq.org.sa](https://www.ssq.org.sa)



## المراجع الأجنبية

- Akkucuk, U & Gencer, Y. (2017), **EFQM Model and Sustainability of Organizations**. 2<sup>nd</sup> international Conference on Advances in Management Engineering And Information Technology (AMEIT2017), China.
- Application Guide for The Deming Prize for Companies and Organization overseas, (2013).
- Bargazan,s & Sokhanvar,m & Aside,s. (2018). **Applying the EFQM Model for Evaluating the Performance: A Case Study in a Public Hospital Health Policy Center**, Journal of Evidence Based Health Policy, Management & Economics (EBHP), 2(3): 174-80. <http://jebhpme.ssu.ac.ir/>
- Baldrige Award. (2012). **The Baldrige Criteria**.
- Calvi, M. (2006), **Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institution of Higher Education**, Quality Assurance in Education: An International Perspective ERIC, 2(14): 99-122.
- Daives, J. (2004), **The implementation of the European foundation for quality management's (EFQM) excellence model in academic units of United Kingdom universities**. Doctorate research, Salford University, UK.
- Herrington, J. (2008). **The Impossible Dream**. Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdul-Aziz Quality Award, Riyadh: King Abdul-Aziz Award.
- Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE). (2013).**The Application Guide for The Deming Prize for Companies and Organization overseas**. Japan.
- Loncica, M & other. (2009). **Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of the Organizations (A Case Study on Educational Services)**. Amfiteatru Economic Magazin, XI (26): 402-411.
- Mahalli, A. (2013). **Applying the EFQM model in performance measurement of organization**. Standard research Journal (SRJ), (1): 41-51. <http://standresjournals.org/journals/SRJBM>
- Medhurst, D & Richards, D. (2007), **A brief introduction to understanding your organisation with the EFQM Excellence Model**. Self-assessing for Excellence, Referenced in2019.

- Montoya, R. (2011). **An evaluation of the effects of the Baldrige Criteria on Hospital performance.** Master Thesis, California State University Dominguez Hills. USA
- Osborne, D. (2009), **Achieving Excellence in Public Sector Performance**, Prepared for the: International Conference Administrative Development towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh: Institute of Public Administration.
- Pinar, T & Girard, A. (2008), **Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future**, The Learning Organization, 4(15):294-308.
- Santos, L & Alvarez, L. (2012), **TQM and firms performance :An EFQM excellence model research based survey**, Journal of Business Science and Applied Management ,2(2): 22-41.
- Sauro, J & Lewis,J. **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**, 2012, page187.
- Taboli and other . (2012), **Self-Assessment of Performance of Educational and Treatment Hospital Affiliated to Kerman University of Medical Sciences and Health Service Through EFQM Model 2011-2012**, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences (ISSN), 4(1): 147-152.
- Uygur, A & Sumerli, S. (2013), **EFQM Excellence Model**, International Review of Management and Business Research, 2(4). [www.irnbrjournal.com](http://www.irnbrjournal.com) .

## ملحق رقم (1)

استبانة العاملين

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل - الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة بلدية الخليل لإدارة التميز بالاعتماد على نموذج التميز الأوروبي ، والذي يركز على عدة معايير في تقييم العمل الإداري ومدى وصوله إلى درجة التميز، ومن أهم هذه المعايير القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية والشراكات والموارد. ونظرا لما نأمل من تعاونكم البناء ودعمكم المتواصل للمسيرة التعليمية، نرجو التكرم من حضرتكم بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتعبئة فقرات الاستبانة بعد قراءة التعريفات المتعلقة بموضوعها، لما في ذلك من أثر في تعزيز نتائج الدراسة، علما بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة. كما أن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك.

ملاحظة: تم تصميم هذه الإستبانة بالاعتماد على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البلدية كحالة للدراسة.

إشراف الدكتور محمد عمرو

الباحثة إيناس فوزي أبوحديد

## القسم الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس:  ذكر  انثى
- 2- سنوات الخبرة:  1-5  6-10  10-20  أكثر من 20
- 3- الدرجات العلمية:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة
- 4- المسمى الوظيفي:  مدير إدارة  مدير  رئيس قسم  رئيس شعبة
- 5- التخصص الوظيفي:  الإدارة الإدارية  الإدارة المالية  الإدارة الهندسية  إدارة التخطيط

## الاستراتيجي

## القسم الثاني: تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل وفق معايير التميز

درجة ممارسة البلدية للمعيار					العبارة	
لا أعلم	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					المعيار الأول: القيادة	
					وهو عبارة عن منظومة من الادارات العليا ككل في المؤسسة	
					1	تضع إدارة البلدية الرؤية والرسالة والقيم والمبادئ التي توجه خططها وبرامجها
					2	تقوم الإدارة بمتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي
					3	تتفاعل الإدارة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال دراسة احتياجاتهم وتلبيتها وتشجيعهم على المشاركة الانشطة التي تدعم المجتمع المحلي
					4	يعمل المدراء بالبلدية على تعزيز ثقافة التميز بين العاملين وتهيئة البيئة الداخلية بما يحفز العاملين للتميز

				يعمل المدراء على ضمان مرونة البلدية تجاه التغيرات بالبيئة الخارجية والتعامل معها	5
<b>المعيار الثاني: الاستراتيجية</b>					
				وهو عبارة عن الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجهات والغايات والأهداف طويلة المدى	
				يتم الأخذ بعين الاعتبار أولويات المجتمع المحلي وفهم البيئة الخارجية في عملية التخطيط ووضع الخطة الاستراتيجية	6
				يتم مراجعة وتحليل لقدرات البلدية الداخلية ومعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة	7
				يتم تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها	8
				تنسجم الخطط التنفيذية الموضوعية مع استراتيجية البلدية	9
				يتم تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها	10
<b>المعيار الثالث: الموارد البشرية (العاملون)</b>					
<b>يبحث هذا المعيار في ادارة وتطوير وتحيرير كامل امكانيات الافراد.</b>					
				توضع خطط الموارد البشرية بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للبلدية	11
				يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب و الاهداف الموضوعية والمستجدة	12
				تقوم البلدية بتطوير برامج تدريبية تتلاءم ومستويات العاملين والمتطلبات اللازمة	13
				تعمل البلدية على إشراك العاملين في وضع الخطط	14
				تتيح سياسات البلدية على تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة	15
				تعمل البلدية على وضع لوائح تبين فيها كل من مهام وحقوق العاملين فيها	16
				تعتمد البلدية نظام المكافآت والحوافز بما يتلائم مع سنوات الخبرة وانجازات العاملين في تحقيق الاهداف	17
<b>المعيار الرابع: الشراكات والموارد</b>					
				إن المؤسسات المتميزة تخطط وتعمل على ادارة الشراكات الخارجية كالموردين، والموارد	

					الداخلية، من أجل دعم السياسة والاستراتيجية وضمان فاعلية العمليات التشغيلية.
					تعد البلدية اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم تنفيذ خططها الاستراتيجية
					تقوم البلدية بإعداد الموازنات لتحديد الاحتياجات المالية للمشاريع القائمة والمخطط لها
					كافة المرافق والمباني والمعدات مستخدمة ومستثمرة بشكل جيد
					تسعى البلدية لمواكبة أحدث ما وصلت إليه التقنيات في الحفاظ على الموارد المتاحة للمساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية
					تتبنى البلدية إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتلاءم والتطورات التكنولوجية وإدارة المعلومات والتي تساهم بزيادة الكفاءة في صنع القرارات وبناء قدرات البلدية
					<b>المعيار الخامس: العمليات والخدمات</b>
					يبحث هذا المعيار في تصميم وإدارة وتحسن العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة
					تقوم البلدية بتصميم وإدارة العمليات الرئيسية للخطة الاستراتيجية بحيث يقوم كل عامل بدوره في أداء المهام الملقاة عليه
					تقوم البلدية بتطوير الخدمات لتحقيق القيمة المثلى للمستفيدين وذلك من خلال إشراكهم في تطوير الخدمات إن أمكن
					تعمل البلدية على ترويج الخدمات المقدمة من خلال تحديد فئات المستفيدين ودراسة احتياجاتهم والتنبؤ بها
					تعمل البلدية على إدارة الخدمات بجميع مراحلها ومقارنة أدائها مع المعايير القياسية لذلك مع ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات
					تحرص البلدية على الفئات المستهدفة ودراسة احتياجاتها ومتطلباتها
					<b>المعيار السادس: نتائج المتعاملين</b>

					<b>يبحث هذا المعيار في الاجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء</b>
					28 إن الوقت اللازم لتقديم الخدمات مناسب
					29 يوجد انخفاض في عدد الشكاوي المقدمة حول الخدمات
					30 يوجد تناسب وتوافق ما بين جودة الخدمات المقدمة ونكلفتها على متلقي الخدمة
					31 تتمتع البلدية بسمعة عالية لدى المستفيدين والمواطنون في تأدية خدماتها
					32 لدى البلدية مؤشرات لقياس رأي المستفيدين والمتعاملون في خدماتها
					33 تقوم البلدية بإشراك المتعاملين في تصميم الخدمات من خلال تقديم الاقتراحات
					34 يوجد ولاء واضح للبلدية من قبل المستفيدين كونها المؤسسة الأم للمدينة
					<b>المعيار السابع: نتائج العاملين</b>
					<b>يبحث هذا المعيار في تحقيق النتائج المتعلقة بالأفراد العاملين</b>
					35 هناك درجة عالية من الرضى الوظيفي لدى العاملين
					36 إن الراتب والمكافآت يتناسبان ومسؤولياتي وجهودي
					37 لدي الرضا الكامل عن علاقتي مع المدراء وزملائي بالعمل
					38 يتم الحصول على التدريب اللازم عند الحاجة لذلك
					39 تعمل البلدية على توفير بيئة من التحفيز والتمكين الإداري
					40 تحرص البلدية على اطلاع العاملين بشكل دائم على نتائج الخطة الاستراتيجية وتحديثاتها
					41 يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات كل وفق تخصصه
					42 يتم التواصل بشكل فعال مع باقي الزملاء ومع الادارات العليا
					<b>المعيار الثامن: نتائج المجتمع</b>
					<b>يبحث هذا المعيار في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي</b>
					43 تضع البلدية على عاتقها توقيع الاتفاقيات واحتضان العديد من الفعاليات التي تعزز من الوضع الاقتصادي في المدينة

				44	تحرص البلدية على التعاون مع الجمعيات والمؤسسات المحلية التي تسعى إلى تحسين وحماية البيئة والحد من التلوث البيئي
				45	تشكل البلدية لجان لمتابعة المخالفات الإدارية بين العاملين وتطبيق نظام المسائلة السنوي تطبيقاً للحكم الرشيد
				46	تعمل البلدية على تحديث الخطة المرورية لضمان السلامة على الطرق
				47	تحرص البلدية على تطبيق قواعد السلامة العامة في المباني والمنشآت العامة
				48	تلتزم البلدية في تطبيق معايير الصحة العامة في المسالخ والمرافق العامة
				49	تلتزم البلدية بتطوير آلية جمع النفايات والتخلص السليم منها
				50	تحرص البلدية على استدراج أفضل العروض عند تأمين المشتريات مع الحرص أن تكون فلسطينية المنشأ بالمقام الأول
					<b>المعيار التاسع: نتائج الأعمال</b>
					<b>يبحث هذا المعيار في قياس نتائج الاداء التي حددتها المنظمات والمتفق عليها في سياستها واستراتيجيتها لإنجاز ما يتعلق بأداء مخطط له</b>
				51	تلتزم البلدية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة لكل الدوائر العاملة
				52	لدى البلدية احصائيات وبيانات من خلال التطبيقات الالكترونية تظهر النتائج المالية والغير مالية
				53	تقوم البلدية بالإفصاح عن ما تم تنفيذه من بنود الموازنة التشغيلية وما تم تنفيذه من الخطة التنموية الاستراتيجية
				54	عملت البلدية على وضع خطة للصيانة والتشغيل للطرق والمباني العامة
				55	نظام الشكاوي فعال يعمل وفق المبادئ التوجيهية من وزارة الحكم المحلي
				56	لدى البلدية العديد من الأنظمة المتعلقة بتقديم الخدمات وتنظيم سير العمل في البلدية



					تعمل البلدية على الالتزام بالنظام المالي للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي	57
					تلتزم البلدية بنظام توريد وتنفيذ الأعمال الصادر عن وزارة الحكم المحلي	58
					تلتزم البلدية بنظام الأبنية والتنظيم للهيئات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي	59

سؤال:

ما هي الآلية المتبعة في تحسين الأداء الإداري في البلدية وهل يتم تقييم الأداء وقياس النتائج وما مدى الاستفادة من عمليات التقييم تلك؟

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (2)

إستبانة متلقي الخدمة

بسم الله الرحمن الرحيم



## جامعة الخليل – الخليل

### كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

#### قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة بلدية الخليل لإدارة التميز بالاعتماد على نموذج التميز الأوروبي ، والذي يركز على عدة معايير في تقييم العمل الإداري ومدى وصوله إلى درجة التميز. ونظرا لما نأمل من تعاونكم البناء ودعمكم المتواصل للمسيرة التعليمية، نرجو التكرم من حضرتكم بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتعبئة فقرات الاستبانة بعد قراءة التعريفات المتعلقة بموضوعها، لما في ذلك من أثر في تعزيز نتائج الدراسة، علما بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة، كما أن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة إيناس فوزي أبوحميد

القسم الأول: البيانات العامة

انثى

ذكر

1- الجنس:

2- الدرجات العلمية:  ثانوية عامة  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة

3- صفة متلقي الخدمة :  مواطن  مؤسسة قطاع خاص

4- عدد الزيارات للبلدية في السنة:  5 مرات فأقل  5-10 مرات  أكثر من 10 مرات

القسم الثاني: تقييم الممارسات الإدارية في بلدية الخليل من وجهة نظر متلقي الخدمة

لا أعلم	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جدا	العبارة	
					الموظفون يتقيدون بمواعيد المراجعات لإنجاز المعاملة دون أي تأخير	1
					تتسم معاملة الموظفين للمواطنين بالاحترام ودون تمييز	2
					يتواجد الموظف المعني بمتابعة المعاملة دائما على رأس عمله	3
					الموظفون متمكنون من عملهم مما يؤدي إلى تقديم الخدمة دون أخطاء جوهرية	4
					تكتب أسماء الموظفين على بطاقات تعريفية بشكل واضح	5
					يتم الوصول إلى الموظف المسؤول بسهولة	6
					يوجد سرعة في التعامل مع شكاوي المواطنين	7
					يوجد في مركز خدمات الجمهور نشرات توضيحية للوثائق المطلوبة لكل خدمة	8

					تتوفر لدى مركز خدمات الجمهور النماذج المطلوبة لتقديم طلب الخدمة	9
					يتم الحصول على المعلومات والوثائق التي احتاجها من الزيارة الأولى	10
					تم تهيئة اماكن تقديم الخدمة لتسهيل وصول ذوي الاحتياجات الخاصة لمنطقة تقديم الخدمة .	11
					توجد أرقام للمراجعين للحفاظ على النظام ودور المراجع في تلقي الخدمة	12
					تحرص البلدية على تقديم المستويات الأفضل في تأدية خدماتها	13
					تتناسب جودة الخدمات المقدمة مع الرسوم المدفوعة مقابل تلقي تلك الخدمات	14
					تقوم البلدية باستطلاع رأي المواطنين حول جودة تقديم الخدمات وتقديم اقتراحاتهم لتحسينها	15

### شكرا لتعاونكم

### ملحق رقم (3)

### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. سمير أبو زنيد	كلية التمويل والإدارة_ جامعة الخليل

بكلية التمويل والإدارة_ جامعة الخليل	د. محمد الجعبري	2
كلية العلوم الإدارية_ جامعة بوليتكنك فلسطين	د. محمد حسونة	3
كلية العلوم الإدارية_ جامعة بوليتكنك فلسطين	د. وسيم سلطان	4
كلية الإدارة_ جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أبو فارة	5
بلدية الخليل	م. ماهر العويوي	6
بلدية الخليل	م. عنان بدر	7
بلدية الخليل	أ. هاشم الحموري	8

#### ملحق رقم (4)

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2019/08/25

السيد / تيسير ابو اسنينة المحترم  
رئيس بلدية الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة ايناس فوزي ابو حديد ،  
ورقمها الجامعي (21519039) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)  
وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (دراسة ممارسات ادارة التميز في بلدية الخليل وفق  
نموذج التميز الاوروبي (EFQM)).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد  
د. سمير ابو زنيد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2019/11/19



لمن يهمله الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة إناس فوزي ابو حديد ،  
ورقمها الجامعي (21519039) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)  
وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (دراسة ممارسات ادارة التميز في بلدية الخليل وفق  
نموذج التميز الاوروبي EFQM).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد

د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا

