

# The Relations between Enablers of the European Foundation for Quality Management and Its Results at Palestinian Central Bureau of Statistics

Shibli Ismael Morshed Swaitti  
Business - Faculty of Administrative and  
Economic Sciences  
Al - Quds Open University - Palestine  
sswaitti@qou.edu

Ahmad Saif-Edden Abd-Alhafiz Jallad  
Office of Assistant Under-secretary for  
Administrative, Financial & IT Affairs  
Palestinian Central Bureau of Statistics  
ajallad@pcbs.gov.ps

Received 3/9/2019

Accepted 15/10/2019

## Abstract:

The study aims to shed light on the relations between enablers of The European Foundation for Quality Management (EFQM) and its results at Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). The study adopts the analytical descriptive approach that is applied at PCBS according to a regular random sample of 100 employees to whom the questionnaire is distributed, and the data is analyzed according to the statistical analysis program (SPSS).

The study found out that there is a relation between EFQM's enablers combined with its results at PCBS where the strength of the relation is 86%; moreover, it also shows that there is a statistical relation between leadership, partnerships, resources, processes, products, and services with EFQM's model results and that there is no relation between strategy and staff with EFQM's model results where each enabler is associated with the results with a percentage of (78%) to enable operations, products, services, partnerships, and resources of (75%), (64%) for leadership, (61%) for staff, and (56%) for strategy.

The results highlight a number of points of strength; most importantly, that PCBS is keeping pace with the rapid development of technology in data collection to support the credibility of its statistical outputs; in addition to this, PCBS is known for its high levels of planning and review of its work results and that PCBS administrations supports the areas of excellence, creativity, and opportunities for improvement of its staff as well as supporting PCBS's strategy through a set of performance indicators related to society's needs and measurement of impressions.

The study came out with recommendations, the most important of which is PCBS' efforts towards achieving the second level of the European institutions "recognized for excellence" and updating the European quality excellence model in light of the rapid technological developments and the modern management information systems.

**Keywords:** Enablers, Results, Excellence Model of the European Foundation for Quality Management, Performance, Excellence.

## العلاقة بين ممكنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلا  
مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية  
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني  
ajallad@pcbs.gov.ps

شيلي اسماعيل مرشد سويطي  
الأعمال - العلوم الإدارية والاقتصادية  
جامعة القدس المفتوحة - فلسطين  
sswaiti@qou.edu

قبول البحث ١٥ / ١٠ / ٢٠١٩

استلام البحث ٣ / ٩ / ٢٠١٩

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممكنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والتي تم تطبيقها في الجهاز وفق عينة طبقية عشوائية منتظمة بلغت ١٠٠ موظف/ة تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم تحليل البيانات بموجب برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممكنات نموذج التميز مجتمعة مع نتائجه في الجهاز، وأن قوة العلاقة بلغت ٨٦%، في حين تبين وجود علاقة إحصائية لكل من القيادة والشراكات والموارد والعمليات والمنتجات والخدمات مع نتائج النموذج، وعدم وجود علاقة لكل من الاستراتيجية والموظفين مع نتائج النموذج، وأن ارتباط كل ممكن من الممكنات مع النتائج جاءت بنسبة (٧٨%) لممكن العمليات والمنتجات والخدمات، والشراكات والموارد (٧٥%)، القيادة (٦٤%)، الموظفين (٦١%)، الاستراتيجية (٥٦%). وأبرزت النتائج مجموعة من نقاط القوة أهمها: أن الجهاز يواكب التطور السريع في مجال التقنية والتكنولوجيا في جمع البيانات لدعم مصداقية مخرجاته الإحصائية، ويتمتع بمستويات عالية من التخطيط واستعراض نتائج أعماله، وأن قيادة الجهاز تدعم مجالات التميز والإبداع، وفرص التحسين تتلخص بتمكين الموظفين بشكل أكبر لإطلاق كامل إمكانياتهم وقدراتهم، ودعم استراتيجية الجهاز من خلال حزمة من مؤشرات الأداء المتعلقة باحتياجات المجتمع وقياس انطباعاته، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها توجه الجهاز نحو تحقيق المستوى الثاني من مستويات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية "معرفون بالتميز"، وتحديث نموذج التميز الأوروبي للجودة في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة ونظم المعلومات الإدارية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: ممكنات، نتائج، نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، الأداء، التميز.

### المقدمة:

وقد ظهرت مفاهيم نماذج التميز كإطار عام للجهود والنشاطات التطويرية للتحسين المستمر والتي تهدف لتجويد الأداء المؤسسي ابتداءً من نموذج (Deming) للتميز والذي ظهر في عقد الخمسينات في اليابان، ومروراً بنموذج التميز (Malcolm Baldrige) الأمريكي والذي ظهر في عقد الثمانينات، وحتى ظهور نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM Excellence Model) في بداية التسعينات، وتم الإعلان الرسمي عن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام ١٩٩١ باشتراك الهيئة الأوروبية للجودة والمفضية الأوروبية، حيث تتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من العاصمة البلجيكية بروكسل مقراً لها،

لقد بات السعي للتميز وتطبيق ممارسات الجودة في المنظمات على مختلف أنواعها واشكالها وتبعاتها نهجاً تحذوه المنظمات من أجل مواجهة التحديات العالمية المعاصرة في ظل العولمة التي يشهدها العالم مع بدايات القرن الحالي على نطاق واسع، والتي تفرض على المنظمات انتهاز التحسين المستمر لجودة عملياتها ومنتجاتها وتخفيض تكاليفها، وأصبح لا بد من الاعتماد على أفضل الممارسات ومعايير الجودة لمواجهة تلك التحديات الأكثر إلحاحاً ضمن منظومة الأعمال، وذلك لضمان استمرارية وكفاءة المنظمات بممارسة أعمالها في ظل بيئة الأعمال الحالية.

وأجهزة متطورة من أهم أجهزة الدولة في عصر تعتبر فيه البيانات والمعلومات من أهم العوامل لتحقيق أي نجاح أو تطوير في جميع المجالات والأنظمة بالدولة خاصة أن الأجهزة الإحصائية حول العالم تعتبر من الأركان الأساسية للمجتمع المدني، وبناط بها مهمة توفير البيانات والإحصاءات الضرورية لوضعي السياسات التنموية والتخطيطية، وتتولى الحكومات توفير كافة الوسائل المادية والمعنوية من أجل إنجاز مهام أجهزة الإحصاء في دولها، وتمكينها من القيام بمهامها التقليدية بشكل موضوعي وفعال وعلمي<sup>(١٥)</sup>.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن إجراء التقييم وفق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة واتخاذ القرار المؤسسي بإجرائه والخروج بنتائج للتقييم وفرص للتحسين والحصول على شهادات التميز بمراحلها حسب النموذج، لا تكفي لمعرفة العلاقة السببية بين إمكانات النموذج وارتباطها بالنتائج الحقيقية التي يوضحها نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، حيث قد يظهر لدى المنظمة مع مرور الوقت وبعد التقييم الذاتي بعض فرص التحسين في المعايير والتي قد تنعكس سلباً على النتائج، وبناءً على حصول الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على شهادة ملتزمون بالتميز (Committed to Excellence (C2E في منتصف عام ٢٠١٧ مع ثلاث مؤسسات فلسطينية أخرى، وعدم قيام أي منها (حسب علم الباحثين) بإجراء دراسات بعدية تقييمية، فكان لا بد من إجراء هذه الدراسة البعدية لتحديد العلاقة السببية بين الإمكانات والنتائج في الجهاز، وتبسيط الضوء على الإمكانات التي أظهرت فرصاً للتحسين في النتائج، من أجل دعم الإمكانات التي تعتبر نقاط قوة والتي قد تسهم في تحقيق نتائج باهرة، وفي نفس الوقت القيام بتطوير وتحسين الإمكانات الأخرى التي قد تظهر بعض القصور في النتائج، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مدى توافر إمكانات نموذج (EFQM) بعناصره (القيادة، العاملون، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
- ما العلاقة بين إمكانات نموذج (EFQM) ونتائجه المتمثلة في (نتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
- ما مستوى ثقافة التميز وفق نموذج (EFQM) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
- ما هي رؤية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لتحقيق الاستدامة في تطبيق نموذج (EFQM) للوصول لمستويات باهرة بالتميز والإبداع المؤسسي؟

وتضم أعضاء لأكثر من ٧٠٠ منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم.

يهدف نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين، وهو مبني على مفاهيم أساسية للتميز، ومعايير يتم التقييم من خلالها باستخدام منظر رادار (RADAR). كما ويشار للنموذج أحياناً بنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال (European Foundation for Quality Management Model for Business Excellence)<sup>(١٦)</sup>.

وتتطلب إدارة التميز المؤسسي إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة ومحدداته، ووجود هيكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمنظمة بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويتطلب ذلك تحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات<sup>(١٧)</sup>.

إن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) يعتبر إطار عمل غير توجيهي لنظم الإدارة على مستوى المنظمة، ويمنح هذا النموذج إطار يساعد على التعاون والابتكار اللازمين لتحقيق أهداف المنظمة، وإن المفاهيم الأساسية للتميز (Basic Concepts of Excellence) تمثل المبادئ الأولية والقاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية منظمة. ويتكون النموذج من الإمكانات (Enablers) وهو ما تقوم به أي منظمة وكيفية القيام به ويشمل (القيادة، العاملون، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، والنتائج (Results))، وتأتي نتاجاً للإمكانات (الوسائل)، ويتم تحسين الإمكانات (الوسائل) من خلال التغذية الراجعة من النتائج، والنتائج حسب النموذج هي: (نتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال)<sup>(١٨)</sup>.

إن إمكانات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونتائجه في المنظمات هو مقياس عالمي يشير إلى تقدم هذه المنظمات في مجال التميز والإبداع للخروج بنتائج غير مسبوقة وذات جودة فائقة وكاملة لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف وتهيئة الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً تاماً وصحيحاً من المرة الأولى من أجل التفوق على منافسيها<sup>(١٩)</sup>.

وتأتي أهمية هذه الدراسة نظراً للدور الذي يلعبه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والذي بدأ التخطيط لإنشائه في أوائل عام ١٩٩٣، ويعتبر بما لديه من إمكانات بشرية وخبرات فنية متميزة

**أهداف الدراسة:**

- إبراز الأهمية الحقيقية للنموذج كونه قد طبق في فلسطين حديثاً خلال الفترة الماضية على أربع منظمات حكومية، حصلت ثلاث منها على شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) Committed to Excellence من بينها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- ستساهم في نشر ثقافته التميز والإبداع المستندة على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كنموذج ناجح في المنظمات.
- إثراء المكتبة العربية والعالمية ببحث مستجد ورائد حول هذا الموضوع الحيوي والهام.
- نتائج هذه الدراسة قد يستند إليها باحثون آخرون في إجراء دراسات مستقبلية وذلك لندرة تناول هذا الموضوع في فلسطين بشكل خاص والدول العربية بشكل عام.

**مصطلحات الدراسة:**

**نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:** هو إطار عمل غير توجيهي لنظم الإدارة على مستوى المنظمة، ويمنح هذا النموذج إطاراً يساعد على التعاون والابتكار اللازمين لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(١٨)</sup>.

**الممكّنات:** هو ما تقوم به أي منظمة وكيفية القيام به، وهم: القيادة، العاملون، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات<sup>(١٨)</sup>.

**النتائج:** هي تأتي نتاجاً للممكّنات (الوسائل)، ويتم تحسين الممكّنات (الوسائل) من خلال التغذية الراجعة من النتائج، والنتائج حسب النموذج هي: نتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال<sup>(١٨)</sup>.

**الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني:** هو منظمة حكومية تأسست عام ١٩٩٣ بعد إصدار رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية آنذاك ياسر عرفات قراراً بذلك، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني هو جهاز مستقل قانونياً حيث يعمل حسب قانون الاحصاءات العامة رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠، والذي حدد دور ومهام الجهاز، بحيث يتولى عملية إنشاء وتنفيذ وتطوير نظام إحصائي حديث وشامل وموحد ومتكامل ليكون أحد الأدوات التخطيطية الهامة للدولة في المجالات المختلفة<sup>(١٥)</sup>.

**الإطار النظري:****مفهوم التميز:**

أشار Kinji<sup>(٢٦)</sup> إلى أن التميز هو عمل الأشياء بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو طريقة عملية لقياس الإنجازات من حيث معرفة رضا الزبائن والعاملين

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بتحديد العلاقة بين ممكّنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وتتمثل الأهداف الفرعية لهذه الدراسة في:

- بيان مدى توافر ممكّنات نموذج (EFQM) والمتمثلة في (القيادة، العاملون، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- بيان العلاقة بين ممكّنات نموذج (EFQM) ونتائجه المتمثلة (بنتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- بيان واقع ثقافة التميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وفق نموذج (EFQM).
- بيان رؤية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للسعي للاستدامة في تطبيق نموذج (EFQM) للوصول إلى مستويات باهرة في التميز والإبداع المؤسسي.

**أهمية الدراسة:**

يتطلب موضوع العلاقة بين ممكّنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونتائجه المزيد من البحث والدراسة وخاصة أن هذا الموضوع هو من الموضوعات الحديثة التي لم يتطرق لها الباحثون في بحوثهم وبالتالي انحصرت أهمية الدراسة بالآتي:

- تسليط الضوء على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونتائجه والذي يعتبر نموذجاً رائداً في منظمات الأعمال الحديثة.
- تُعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة والقليلة جداً حول هذا الموضوع (حسب علم الباحثين) لدراسة العلاقة بين الممكّنات والنتائج في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والتي تشكل معاً معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.
- تستخلص الدراسة العلاقة السببية بين الممكّنات والنتائج في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وأنه من المهم جداً تحديد الممكّنات التي أثرت إيجاباً أو سلباً في النتائج، ومعرفة مدى ارتباط الممكن الواحد بالنتائج المتحققة في شتى الجوانب، حيث إنّ رحلة التميز لا تقاس بتحقيق إنجاز فقط ولفترة محدودة، بل السعي دوماً وباستمرار إلى تحقيق مستويات أعلى في الاداء بشكل مستدام.

وذلك من خلال التركيز على القيادة والاستراتيجية والعاملين والموارد والعمليات، والاهتمام بتحقيق أعلى النتائج على مستوى العاملين والمستهلكين والزبائن والمجتمع وعلى نتائج أعمال المنظمة ككل.

### نماذج التميز:

تعتبر نماذج التميز عن مجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل منها درجاتها الخاصة بها والتي تعتمد عليها المنظمات في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء<sup>(١٣)</sup>، وأن تقديم الجودة في المنتج أو الخدمة للزبون لم تعد كافية بل يجب أن يستشعر الزبون بتلك الجودة من خلال تكرار طلب السلعة أو الخدمة واعتراف منظمات محايدة سواء كانت محلية أو اقليمية أو دولية تختص بالجودة ليجري التعبير عن ذلك الاعتراف من خلال شهادة تقديرية أو ميدالية النموذج التعبيرية<sup>(١٤)</sup>.

ومن النماذج العالمية للتميز والتي حققت نتائج إيجابية وحصلت على شهرة واسعة، نموذج ديمينغ (DEMING). ونموذج مالكوم بالدريج (MBNQA). والنموذج الأسترالي (AQA). والنموذج الكندي (CQA). والنموذج البرازيلي (BNQA). ونموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) الذي أصبح معروفاً عالمياً كنموذج للتميز المؤسسي والمطبق في دول الاتحاد الأوروبي الذي اعتمده العديد من الدول<sup>(١٥)</sup>.

ويضيف الباحثان أن تطبيق نموذج (EFQM) للتميز لم يقتصر على دول الاتحاد الأوروبي فحسب، بل اكتسب شهرة عالمية تبنته العديد من الدول في العالم، والعديد من الدول العربية مثل السعودية، الإمارات، دبي، قطر، الأردن، فلسطين.

### نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM):

في ١٥ سبتمبر ١٩٨٨، التقى ١٤ من كبار رجال الأعمال الأوروبيين ووقعوا "خطاب نوابا" لتشكيل مؤسسة أوروبية مكرسة لزيادة القدرة التنافسية للشركات الأوروبية، وتأسست الشركة في أكتوبر ١٩٨٩، وفي عام ١٩٩١ تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز وبعدها بعام في عام ١٩٩٢ كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية<sup>(١٦)</sup>.

وتم بناء النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بالاعتماد على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية التي وردت لأول مرة في الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان للعام ١٩٥٣م، والتي وردت أيضاً في الميثاق الاجتماعي الأوروبي المعدل للعام ١٩٩٦، وتم التصديق على هذا الميثاق من قبل سبعة وأربعين عضواً بالمجلس الأوروبي، حيث قاموا بتبنيها كمبادئ عامة في تشريعاتهم الوطنية<sup>(١٧)</sup>، ويُعدّ نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية<sup>(١٨)</sup> إطاراً عاماً عملياً وغير توصيفي لتمكين المنظمات من:

وأصحاب المصالح. أما (Pinar & Girad)<sup>(١٩)</sup> فيُعرفانه بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة من خلال اتباع التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

أما السلمي<sup>(٢٠)</sup> فيرى أن مفهوم التميز على مستوى المنظمة يركز على بُعدين رئيسيين في الإدارة الحديثة هما:

**البعد الأول:** إنجاز نتائج غير مسبوقه للإدارة تتفوق بها على منافسيها و تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

**البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز من خلال الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، مع تهيئة الفرص الحقيقية لتنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من المرة الأولى، وبالتالي فإن هذين البُعدين متكاملان لا يتحقق أحدهما دون الآخر.

ويرى الباحثان أنّ مفهوم التميز على مستوى المنظمة هو تحقيق مستويات عالية من الأداء بالاستناد إلى معايير ومقاييس تُبرز نقاط القوة والتميز سواءً من خلال تبني نماذج ونظم إدارية دولية أو من خلال مبادرات شخصية أو مؤسسية وإجراء مقارنات مستمرة بينهما على المستوى المحلي والدولي.

### إدارة التميز المؤسسي:

إن إدارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه وتساهم في زيادة الحصة السوقية والقوة التنافسية للمنظمة<sup>(٢١)</sup>.

كما أنها الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات اللازمة بتوظيف الكفاءات، المهارات، والقدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً، بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل، سواءً الداخلي والخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة تلبية لاحتياجات كافة الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، وتحقيق ما يفوق متطلباتها وتوقعاتها<sup>(٢٢)</sup>.

ويشير أوكلاند<sup>(٢٣)</sup> أن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق كافة مكونات وعناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميز، يُرضي كل الأطراف في المنظمة.

ويلخص الباحثان أن مفهوم إدارة التميز هو إطار ومنهج فكري تنتهجه المنظمة للسعي إلى تحقيق مستويات عالية في الأداء، بما ينعكس بالإيجاب على نتائج أعمال المنظمة، وبما يتجاوز التوقعات،

- شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) تقييم المؤسسة على مستويين هما: C2E نجمة في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (١٠٠-٢٠٠) نقطة، C2E نجمتين في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (٢٠٠-٣٠٠) نقطة.
- شهادة معروفون بالتميز (R4E) تقييم المؤسسة وعلى ثلاثة مستويات هي: R4E ثلاث نجوم في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (٣٠٠-٤٠٠) نقطة، R4E أربع نجوم في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (٤٠٠-٥٠٠) نقطة، R4E خمس نجوم في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (٥٠٠-٦٠٠) نقطة.
- جائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EEA) وتعتبر هي أعلى مستويات التميز حسب نموذج EFQM، حيث تضم الجائزة فريقاً من المقيمين المستقلين الذين يقضون حوالي ٥٠٠ ساعة في مراجعة الوثائق وإجراء المقابلات في الموقع لكل شركة مرشحة، وتُعد طريق التقييم واحدة من بين أقوى الطرق بين كل الجوائز<sup>(٢٦)</sup>.

#### العمليات الإجرائية لتطبيق نموذج EFQM في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني:

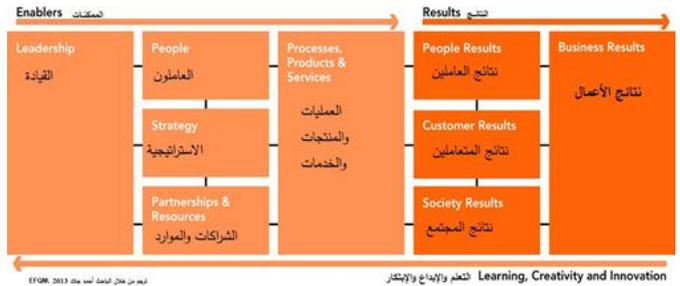
قرر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تطبيق نموذج EFQM، ومن أجل تحقيق ذلك فقد شكل فريق عمل للقيام بهذا التطبيق من خلال خطة عمل لإعداد التقييم الذاتي من أجل تحديد فرص التحسين وما يمكن للتطبيق أن يعترض من معوقات، وتم التعاقد مع خبير دولي معتمد لدى مؤسسة EFQM للتطبيق. وتم الاستناد على رؤية الجهاز بضرورة دعم المهارات والخبرات بموضوع نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ولتحقيق ذلك تم تنفيذ عدة دورات تدريبية متخصصة ومعتمدة من قبل مؤسسة EFQM للفريق ومجموعة من أصحاب القرار، وذلك في إطار نشر ثقافة التميز والإبداع في الجهاز. وتم تخطيط وتنفيذ تقييم مؤسسي شامل للجهاز وفق نموذج التميز الأوروبي والذي استمر لمدة ٣ أسابيع تم من خلاله تنفيذ العديد من الزيارات الميدانية والاطلاع على الوثائق والأدلة، وانتهى هذا الجزء بتقديم تقرير تفصيلي مهني يبين كافة مجالات القوة وفرص التحسين الممكنة التي يمكن أن تفتح مجالات جديدة للجهاز لتحقيق مزيد من التميز<sup>(٥)</sup>.

تم تنفيذ التقييم الذاتي في الجهاز من خلال استخدام أسلوب المجموعات البؤرية، ومن خلال الاطلاع على كافة وثائق ومخرجات الجهاز. وتم إعداد تقرير التقييم الذاتي النهائي والذي يحدد في مجمل نتائجه نقاط القوة وفرص التحسين لكل معيار من معايير نموذج EFQM في الجهاز<sup>(١٠)</sup>.

- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، بمساعدتها لفهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة، من رؤيتها ورسالتها المعلنة.
- تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المنظمة لتبادل الأفكار بفاعلية داخل المنظمة وخارجها.
- دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، إزاء الازدواجية وتحديد الفجوات.
- وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة.

#### معايير نموذج EFQM:

يتكون نموذج التميز الأوروبي من تسعة معايير رئيسية، خمسة منها تعتبر ممكنات، أما الأربعة الأخرى فتعتبر نتائج، ويتفرع من هذه المعايير ٣٢ معياراً فرعياً (٢٤ معياراً فرعياً للممكنات، ٨ معايير فرعية للنتائج)، ويندرج تحت كل معيار فرعي مجموعة من الأنشطة.



الشكل رقم (١): معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة<sup>(١٨)</sup>.

#### ممكّنات نموذج EFQM:

١. معيار القيادة (Leadership).
٢. معيار الاستراتيجية (Strategy).
٣. معيار العاملين (People).
٤. معيار الشراكات والموارد (Partnership & Resources).
٥. معيار العمليات والمنتجات والخدمات (Processes).

#### نتائج نموذج EFQM:

٦. معيار نتائج المتعاملين (Customers Results).
٧. معيار نتائج العاملين (People Results).
٨. معيار نتائج المجتمع (Society Results).
٩. معيار نتائج الأعمال (Business Results).

#### مستويات التميز حسب نموذج EFQM ونتائج التقييم<sup>(١٩)</sup>:

- شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) نجمة تقييم مشروع، ويتم الحصول عليها من خلال تنفيذ المشاريع التحسينية المنبثقة عن التقييم الذاتي وفق نموذج EFQM، ونجاح ثلاثة مشاريع منها على الأقل بعد تقييمها من قبل مؤسسة EFQM.

الماضية، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة العمل على إنشاء نموذج للجودة والتميز في القطاع الحكومي من خلال تضافر جهود ديوان الرقابة المالية مع الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية والأساتذة الجامعيين ذوي الاختصاص للعمل على تطوير مقاييس للأداء المتميز بدلاً من نظم الأداء الموجودة حالياً والتي تفتقر للشمولية في التقييم.

كما قدم حيدر والسوداني<sup>(٩)</sup> دراسة هدفت إلى تقييم أداء و نتائج العاملين وفق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في مكتب المفتش العام/ وزارة الصحة، وذلك لانتهاج أساليب إدارية حديثة ومتطورة في تقييم الأداء ولعلاقة أداء المكتب بحياة المواطن. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، من خلال قائمة الفحص لجمع البيانات لأجل التقييم فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد تم تحليل الإجابات باستخدام النسب المئوية والوسط الحسابي، والإشارة إلى نقاط القوة لغرض التعزيز، ونقاط الضعف لغرض التصحيح والتقييم، وفرص التحسين لاستثمارها وعدم تفويتها. وخرجت نتائج التقييم بنتائج جيدة، حيث حقق معيار العاملون ٧٢ نقطة من أصل نقطة ١٠٠ مخصصة لهذا المعيار ضمن مجموعة الممكنات، بينما حقق معيار نتائج العاملون ٧٦ نقطة من أصل ١٠٠ نقطة ما يتطلب من إدارة المكتب النظر في تعزيز نقاط القوة لزيادة نسب معايير الممكنات لتحقيق نتائج مميزة، والتركيز على نتائج التقييم المتوسطة ودراسة أسبابها ومعالجتها وإيجاد الحلول الملائمة لها. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم، والاهتمام بإجراء دراسات لقياس مدى رضا العاملين عن طبيعة العمل وعدم اقتصار ذلك بالاعتماد على صندوق الشكاوي فقط.

وقدم جرار<sup>(١١)</sup> دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين مقومات (ممكنات) التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني وفق المعايير المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني والمتمثل بثلاث شركات دوائية، وتمثلت عينة الدراسة بالمدراء الاستراتيجيين (أعضاء مجلس الإدارة، المدراء العاملين، مدراء الدوائر والإدارات) كافة في المصانع الثلاثة وعدهم ٧٨ بواقع ٢٧ عضو مجلس إدارة، ٤٨ مديراً، ٣ مدراء عامين. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة أشتقت متغيراتها بعد مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة. وتم توزيع الاستبانة على المدراء الإقليميين كافة في مصانع الأدوية الفلسطينية وعدهم ٧٨، ثم استعادة 67 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية والأوساط الحسابية من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة. أظهرت الدراسة نتيجة رئيسة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمكانات نموذج EFQM مجتمعة ومنفصلة

واستكمل الجهاز خلال العام ٢٠١٧ متطلبات الحصول على شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) من مؤسسة EFQM، حيث تم إنجاز المشاريع التحسينية وتقييمها بمشاركة أحد الخبراء المقيمين. وخلال الربع الأول من العام ٢٠١٧، تم تنفيذ مجموعة من التقييمات التجريبية الداخلية الأخرى بهدف ضمان جاهزية والاستعداد الكامل لتنفيذ التقييم النهائي لاستحقاق الحصول على شهادة التميز.

تم تنفيذ التقييم النهائي من قبل مقيّم دولي معتمد من مؤسسة EFQM بتاريخ ١١/٥/٢٠١٧م، وشمل تقييم المشاريع الآتية<sup>(١٤)</sup>:

١. مشروع مؤشرات الأداء الخاصة بمؤشرات الاستراتيجية وتحقيق أهداف الجودة.
٢. مشروع حوسبة الإجراءات الإدارية.
٣. مشروع النموذج المعياري لتخطيط وتنفيذ مشروع إحصائي (GSBPM).

وبناءً على نتائج هذا التقييم فقد تم منح الجهاز شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) في منتصف العام ٢٠١٧م، ويسعى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني دائماً إلى تحقيق الاستدامة في التميز، وتحقيق رؤية الجهاز ورسالته في إنتاج الإحصاءات الرسمية ونشرها بجودة عالية وبأفضل الممارسات الإحصائية<sup>(١٤)</sup>.

#### الدراسات السابقة:

قام عبد الوهاب وسليمان<sup>(١)</sup> بإعداد دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء مستشفى النعمان العام، من خلال قوائم الفحص (Checklists) المستمدة من معايير الجائزة لغرض جمع البيانات عن المستشفى وتقييمها، وتم اعتماد منهجية نموذج EFQM في تقييم المستشفى بشكل كامل، وتم اعتماد معايير كأداة للدراسة وتم استخدام المقابلة الشخصية والسجلات الرسمية للمستشفى كأساليب لجمع البيانات للدراسة، وتم تحليل النتائج وفق منطق رادار. وأثبتت النتائج أن هناك ضماناً للجودة وبداية للتحسين المستمر فيها. وكان من أهم الاستنتاجات أن أعلى تطبيق وتوثيق حققه المستشفى هو لمعيار القيادة نسبة ٦٦,٧% ويليها تنازلياً معيار الشراكة والموارد، الموارد البشرية، العمليات، والسياسة والاستراتيجية للممكنات، أما النتائج فكانت نتائج ضعيفة والتي تراوحت بين نسبة ٢٠,٨% لمعيار نتائج المتعاملين ونتائج الأداء الرئيسية، و١٣% لمعيار نتائج المجتمع و٩,٥% لمعيار نتائج الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بتعزيز إدارة المستشفى لنقاط القوة لزيادة نسب معايير الممكنات التي حققت نتائج مرضية، والحد من نتائج التقييم الضعيفة ودراسة أسبابها ومعالجتها وإيجاد الحلول الملائمة لها، واعتماد معادلات أو نسب مئوية لقياس الأداء للتعرف على التحسن أو التراجع في الأداء مقارنة بالفترات

الاختلاف = ٢٤٣ على التوالي، من بينها تم تلقي معيار الناس أعلى من (١,٦٩٪) ومعيار الجمعية حصل على أقل من (٣٦٪). لذا أظهرت النتائج أن جميع الفرضيات البحثية قد تم قبولها وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المستشفى ومعايير نموذج EFQM التسعة. إن أولوية فعالية معايير التمكين على أداء المستشفى جاءت كما يلي: معايير العمليات والشركاء والموارد والقيادة والناس والسياسات والاستراتيجيات، ومعايير الاختلاف تشمل: نتائج الأفراد، نتائج الأداء الرئيسية، العملاء ونتائج المجتمع. وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها بضرورة تمكين العاملين والتي يمكن تحسين حقول النتائج من خلالها وأهمها في مجال القيادة والتي هي أهم العوامل وأكثرها فعالية في تطبيق أنظمة الإدارة في المؤسسات حيث من الضروري دعم هذه الأنظمة والتعاون في التخطيط وتطبيق المراحل.

وللتركيز على عناصر التمكين في نموذج EFQM فقد قدم Bou-Llusar وآخرون<sup>(١٧)</sup> دراسة هدفت إلى تحديد إلى أي مدى توضح عناصر التمكين النتائج في نموذج التميز في EFQM، حيث تم إلقاء نظرة متعمقة على نموذج EFQM من خلال تقييم كيفية ترابط معايير التمكين والنتائج، وكيف تؤثر العوامل التمكينية ككل على المجموعة الكاملة من النتائج، وتوفر هذه الدراسة رؤية جديدة وفهم لجميع معايير EFQM. تم استخدام تحليل الارتباط الكنسي لقياس العلاقات بين عوامل التمكين والنتائج، بينما تم حساب الترابط ضمن مجموعات المتغيرات هذه لاختبار العلاقة السببية المقترحة، وتم استخدام بيانات من استبيان تم إجراؤه على ٤٤٦ شركة (قطاعي التصنيع والخدمات). وتوصلت الدراسة إلى أن مجموعة معايير التمكين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة معايير النتائج، باستثناء معايير السياسة والاستراتيجية، وكل معايير الوسائل والنتائج في النموذج الأوروبي تقوم بمساهمة مهمة في هذه العلاقة بنفس الطريقة، ويساهم كل معيار من الوسائل في كسب النتائج.

وقدم Kanji<sup>(١٨)</sup> دراسة هدفت إلى تحديد معايير نموذج التميز، وتحديد فاعلية نظم قياس الأداء التقليدية، وتم استخدام مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على أربع منظمات عامة في بريطانيا، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم تميز الأعمال، بناء نموذج لتمييز الأعمال يشتمل على بُعدين، الأول يتضمن مجموعة مهمة من المعايير التي تؤدي إلى أداء متميز للمنظمة، إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل وهي: القيادة بصفتها العنصر المحرك الرئيسي ورضا العاملين، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر. أما البعد الثاني فهو يركز

ويبين نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة ممثلة برضا العاملين والزبائن والمجتمع وزيادة الأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية للشركات المبحوثة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات بوجود حاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل الإدارات في شركات الأدوية لضمان تعزيز الأداء المتميز وديمومته، وأن تسعى شركات الأدوية بشكل دائم إلى تلمس احتياجات الزبائن والأخذ بمقترحاتهم، وضرورة الاهتمام الكافي من قبل الشركات الفلسطينية بالعناصر الفرعية لمقومات الأداء.

أما دراسة يعقوب<sup>(١٩)</sup> فقد هدفت إلى معرفة إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق معايير التميز على نتائج أعمال الشركات الصناعية العاملة بنظم الجودة والتميز في مدينة جيااد الصناعية، وما هو دور أخلاقيات الأعمال كمتغير وسيط في ذلك. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في مدينة جيااد الصناعية، وبلغت عينة الدراسة ١٠٠ موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيع ١٠٠ استبانة على الموظفين العاملين في مدينة جيااد صلت جميعها للتحليل، واتضح من نتائج الدراسة أن هنالك اهتماماً كبيراً من قبل الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جيااد الصناعية بمعايير التميز المؤسسية، وكشفت نتائج التحليل عن أن تولي القيادة لمسألة ومراجعة وتحسين الأداء والنظام الإداري تحتل المرتبة الأولى، فيما كشفت النتائج عن أن حرص القيادة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يأتي في آخر سلم الأولوية، وأظهرت النتائج أيضاً امتلاك الشركات لخطة استراتيجية مدعمة بسياسات موثقة تحتل الأولوية القصوى، في حين مسألة تطبيق هذه الاستراتيجية المسنودة بسياسات داعمة بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر المبحوثين. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استراتيجية طويلة المدى لكل المراكز على مستوى الإدارات والأقسام والوظائف، توضيح وشرح رسالة وأهداف الشركة للعاملين، وإشراك العاملين في المركز بوضع الأهداف، والاهتمام بوسائل الاتصالات الحديثة وإدخال التكنولوجيا، وإنشاء مؤسسة تسويقية متخصصة لمتابعة الأسواق ومعرفة المنافسة واتجاهات الأسعار وإجراء التحليلات والبحوث التسويقية.

وأجرى Siami و Gorji<sup>(٢٠)</sup> دراسة هدفت إلى إجراء تقييم ذاتي حسب نموذج EFQM في المستشفى، ومن ثم تحديد العلاقة بين المعايير التسعة لنموذج EFQM للتميز مع أداء المستشفى. كانت طريقة البحث هي الدراسة الاستقصائية، وشملت عينة الدراسة جميع المديرين في المستشفى، وتم اختيار (٢٠٣) موظف تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وتم استخدام منطوق الرادار لتحليل العلاقة للأداء. وأظهرت نتائج الدراسة حصول الأداء في المستشفى على ٥٦٢,٢ نقطة من أصل ١٠٠٠ نقط. ومعايير المعين = ٣١٩,٢ ومعايير

إن ما تميزت به هذه الدراسة هو أنه قد تم تطبيقها على منظمة قد قامت بإجراء التقييم الذاتي من قبل مُقيّم مُعتمد من مؤسسة EFQM، وقامت بتطبيق خطة تحسين من خلالها تم إجراء التقييم النهائي من قبل مقيّم خارجي والتي على أساسها حصل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على شهادة ملتزمون بالتميز في منتصف عام ٢٠١٧، وتعتبر المدة بين حصول الجهاز على الجائزة وبين تنفيذ هذه الدراسة مدة زمنية منطقية لدراسة العلاقة بين إمكانات النموذج مع النتائج التي تحققت في الجهاز، كما تميزت الدراسة بإبرازها لنقاط القوة وفرص التحسين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وما تميزت الدراسة به أيضاً وبشكل قوي تطرقها إلى محور الاستدامة في تطبيق التميز وهو ما يناهز به نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ويعتبره ركيزة من ركائز التميز المؤسسي وبعد أحد أبرز مفاهيم النموذج الرئيسية.

### إجراءات الدراسة:

#### أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم باستخراج العلاقات بين إمكانات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، و يقوم بتوضيحها والتي تعتبر من أشهر الأدوات المستخدمة في المنهج الوصفي.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الدائمين الذين يعملون في المقر الرئيس للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والبالغ عددهم ٢١٠ موظف/ة حتى منتصف العام ٢٠١٩، واستخدم الباحثان عينة طبقية عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة بلغت ١٠٠ موظف/ة تم احتسابها كما في الجدول رقم (١) وتظهر خصائصها كما في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (١): احتساب عينة الدراسة في الجهاز .

حجم المجتمع	N (population size)	210
اختبار التوزيع الطبيعي	z (confidence level)	1.96
نسبة الخطأ	E (+- error)	0.07
احتمال النجاح (انتشار الظاهرة)	p	0.5
متممة (P)	q	0.5
حجم العينة	n	100

جدول رقم (٢): خصائص أفراد عينة الدراسة.

الفئة الوظيفية	العليا	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	المجموع
الذكور	٣	١٨	٢٩	٣	٣	٣	٥٩
الإناث	٢	٦	٢٨	٥	٠	٠	٤١
المجموع	٥	٢٤	٥٧	٨	٣	٣	١٠٠

على قيم وثقافة المنظمة بصفقتها محركاً رئيسياً لتحريك العمليات وجعلها منظمة متعلمة. وتلبي احتياجات أصحاب المصالح.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ونتائجه من عدة محاور، فمنها من تطرق لتطبيق النموذج بإجراء تقييم ذاتي لجهة ما ومنحها نقاطاً لكل معيار من المعايير وصولاً إلى نتيجة نهائية تبرز مكانة المنظمة في مجال الجودة والتحسين المستمر كدراسة Kanji، ومنهما من تطرق إلى النموذج من خلال دراسة العلاقة بين إمكانات النموذج ونتائجه كدراسة عبد الوهاب وسليمان ودراسة Gorji و Siami. ومنهم من تطرق إلى النموذج من خلال محاولة قياس أثر تطبيق نموذج التميز على المنظمة من عدة جوانب، ومنهم أيضاً من ركز بشكل كبير على دراسة الإمكانات لتحديد مدى قدرتها على توضيح النتائج وتحديد مدى فاعلية نظم قياس الأداء التقليدية.

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين إمكانات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وقد تقارب موضوع هذه الدراسة بشكل مباشر مع دراسة جرار ودراسة Gorji و Siami ودراسة Bou-Llusar وآخرون، حيث أظهرت الدراسات السابقة العلاقة بين الإمكانات والنتائج من حيث وجودها، وبشكل عام فإن بعض هذه الدراسات قامت بدراسة العلاقة بين الإمكانات والنتائج في منظمات لم تقم بعمل تقييم ذاتي مبني على معايير نموذج EFQM، وبعضها قام بإجراء تقييم ذاتي وفي نفس الوقت دراسة العلاقة بين الإمكانات والنتائج من خلال استبانات، وفي حقيقة الأمر فإن التقييم الذاتي وفق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يبني على حقائق وليس انطباعات لدى العاملين، وذلك من خلال تشخيص واقع المنظمة والاطلاع على المعززات التي تبرز نقاط القوة وفرص التحسين حسب كل معيار من معايير نموذج EFQM، كما أن الانطباعات بشكل عام لا تقود إلى نتائج حقيقية ما لم تستند إلى وثائق تعزز التقييم، وبناءً على ذلك كان من الأجدر عند دراسة موضوع العلاقة بين إمكانات نموذج EFQM ونتائجه أن يتم إجراء الدراسة على منظمة قامت بتنفيذ التقييم الذاتي من خلال الأسس العلمية المبني عليها النموذج من خلال معايير الرئيسية والفرعية وإجراء التحليل وفق منطق رادار. أما الدراسات الأخرى فقد تقاربت مع الدراسة الحالية من حيث تقييم إمكانات النموذج والنتائج في الجهاز من خلال انطباعات العاملين في الجهاز، وهذه الدراسات هي كالتالي: دراسة عبد الوهاب وسليمان، دراسة حيدر والسوداني، دراسة يعقوب، دراسة Kanji.

### ثالثاً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للدراسة والتي اشتملت على قسمين:

**القسم الأول:** المتغيرات (الديموغرافية) واشتملت على معلومات حول (الجنس والصفة الوظيفية ومجال العمل وسنوات الخبرة) في الجهاز.

**القسم الثاني:** اشتمل على فقرات الاستبانة المؤلفة من (٦٠) فقرة موزعة على المحاور الآتية: ثقافة التميز والإبداع وتحتوي على (٥) فقرات، ممكنات نموذج EFQM وتحتوي على (٢٧) فقرة، نتائج نموذج EFQM ويحتوي على (٢٣) فقرة، الاستدامة وتحتوي على (٥) فقرات. وتم صياغة فقرات الاستبانة من خلال وضع مجموعة من الفقرات الخاصة بقياس ثقافة التميز والإبداع والاستدامة في الجهاز، وتم صياغة الفقرات المتعلقة بالممكنات والنتائج من خلال الاستعانة بمعايير نموذج EFQM، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة عمل الجهاز وينسجم مع مخرجاته للحصول على نتائج معيارية مبنية على أسس وعناصر معتمدة في التقييم المؤسسي.

### صدق وثبات الأداة:

تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المختصين من الأكاديميين والإحصائيين، بهدف التأكد من صحة وسلامة بناء فقرات الاستبيان وموثوقيته. ومن خلال أيضاً طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) حيث قام الباحثان بإجراء اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، وتم استخراج قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل بُعد كما في الجدول رقم (٣)، ويقاس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبانة.

جدول رقم (٣): معامل ثبات (Cronbach Alpha) لمحاور الاستبيان.

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
ثقافة التميز	٥	٧٣%
القيادة	٦	٨٩%
الاستراتيجية	٥	٨٦%
الموظفون	٦	٨٥%
الشراكات والموارد	٥	٨١%
العمليات	٥	٨٣%
النتائج	٢٣	٩١%
الاستدامة	٥	٩١%
معامل الثبات الإجمالي	٦٠	٩٦%

من خلال الجدول رقم (٣) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات الإجمالية لجميع فقرات الاستبيان بلغت ٨٥% وهي قيمة عالية تدل

على ثبات الأداة، وأن قيم معامل الثبات تتراوح بين ٧٣%-٩١%، وهذه القيم مقبولة وتدلل على ثبات أداة الدراسة.

### متغيرات الدراسة الإحصائية:

**المتغير المستقل:** ممكنات نموذج EFQM في جهاز الإحصاء، وتشمل: (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد).

**المتغير التابع:** نتائج نموذج EFQM مجتمعة في جهاز الإحصاء، وتشمل: نتائج (العاملين، المتعاملين، المجتمع، الأعمال).

### رابعاً: المعالجة الإحصائية:

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي واختبار ANOVA، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك على المجال الكلي لأسئلة الدراسة، وتم عمل مقارنات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المكونة من ثلاثة خيارات وأكثر. واختبار معادلة خط الانحدار من خلال عمل Regression لفحص العلاقة. وتم عمل ارتباط ثنائي بين كل الممكنات والنتائج من خلال (Pearson correlation).

وللحكم على تقدير المتوسطات الحسابية، تم استخدام المعايير في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤): معيار الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية.

الدرجة	المستوى	الرقم
منخفضة جداً	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١,٧٩	١
منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ١,٨٠ - ٢,٥٩	٢
متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢,٦٠ - ٣,٣٩	٣
مرتفعة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٣,٤٠ - ٤,١٩	٤
مرتفعة جداً	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٤,٢٠ - ٥	٥

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما مدى توافر ممكنات نموذج EFQM في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟ وللإجابة على السؤال تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل محور من الممكنات كما في الجدول رقم (٥).

جدول (٥): معايير وممكنات نموذج EFQM في الجهاز.

المعيار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الخطأ	درجة التوافق على الإجابة
العمليات	4.174	0.44554	0.0445	83%
الاستراتيجية	4.026	0.43915	0.0439	81%
الشراكات والموارد	4.010	0.39530	0.0395	80%
القيادة	3.896	0.53538	0.0535	78%
الموظفين	3.895	0.58299	0.0583	78%
الدرجة الكلية	4.000	0.47900	0.0469	80%

بالنظام الإداري بشكل قوي، حيث أبدت جميع الفقرات التي تمحورت حول معيار القيادة في الجهاز بدرجة مرتفعة تراوحت ما بين (٧٨%-٨٣%)، وهذا إن دل فإنما يدل على أن الجهاز يتمتع بقيادة ناجحة، لكن يتضح بأنه على الجهاز دعم ثقافة التميز بشكل أكبر بين الموظفين والحرص على ضمان المرونة في العمل.

جدول (٧): دور الاستراتيجية كأحد ممكنات نموذج EFQM في الجهاز.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يتم صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات المستخدمين.	4.11	.530	82%
2	يتم صياغة الاستراتيجية بناءً على إمكانيات الجهاز.	4.14	.551	83%
3	يتم تطوير الاستراتيجية مع السياسات الداعمة لها من خلال مراجعتها وتحديثها.	3.99	.577	80%
4	يتم تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية من خلال السياسات الداعمة لها.	4.00	.512	80%
5	يحرص الجهاز على وضع استراتيجيات على المستويات (الاستراتيجي، التكتيكي، والتشغيلي).	3.89	.584	78%
	الدرجة الكلية	4.02	.550	81%

يظهر الجدول رقم (٧) أن الدرجة الكلية لدور الاستراتيجية كمكن من ممكنات نموذج EFQM وتأثيرها في النتائج في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بلغت ٨١% وتدل على درجة مرتفعة، وبلغت درجة التوافق بين فقرات معيار الاستراتيجية (٧٨%-٨٣%)، حيث تبين أن الجهاز المركزي للإحصاء يضع استراتيجياته بناءً على إمكانياته المادية والبشرية والتكنولوجية المتقدمة بنسبة بلغت ٨٣% وهي نسبة عالية، وأن نسبة التوافق هذه تدل على أن الجهاز لديه استراتيجية مبنية على أسس معيارية، من خلال صياغتها بناءً على احتياجات وتوقعات المستخدمين وبناءً على إمكانيات الجهاز وقد جاءت بنسبة ٨٣%، وهذه النتيجة تدل على أن الجهاز وضع استراتيجيات أقوى على المستويات التكتيكية والتشغيلية كي تدعم الخطة الاستراتيجية ونجاحها والتي جاءت بنسبة ٧٨%.

جدول (٨): دور الموظفين كأحد ممكنات نموذج EFQM في الجهاز.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يشارك الموظفون في إعداد الخطط السنوية للجهاز.	4.08	.825	82%
2	يهتم الجهاز بتطوير معارف الموظفين من خلال تطوير قدراتهم	4.10	.541	82%
3	هنالك موازنة بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف الجهاز.	3.52	.904	70%
4	هنالك تمكين للموظفين من إطلاق كامل إمكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية بين الجميع.	3.76	.767	75%

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) أن الدرجة الكلية لمعايير وممكنات نموذج EFQM بلغت ٨٠% وهي نسبة مرتفعة، وتدل على أن هذه الممكنات قوية في الجهاز، حيث دور العمليات والمنتجات جاء بنسبة ٨٣%، في حين جاءت الاستراتيجية بنسبة ٨١%، أما الشراكات والموارد فجاءت بنسبة ٨٠%، وهذا يبرز ما يتمتع به الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني من قوة في العمليات والمنتجات والخدمات التي يقدمها للجمهور والمستفيدين ومدى مواكبة الجهاز للتطورات السريعة في المجالات التقنية والتكنولوجية، وكذلك تمتعه بمستويات عالية من التخطيط واستعراض نتائج أعماله وفق أفضل التقنيات العالمية الحديثة، أما أقل الدرجات لمعايير وممكنات نموذج EFQM فجاء معيار القيادة والموظفين بنفس النسبة والتي بلغت ٧٨%، وهي نسبة مرضية ولكن هنالك مجال للسعي لتحسينها للوصول على نقاط أعلى في مستوى الأداء المؤسسي.

جدول (٦): دور القيادة كأحد ممكنات نموذج EFQM في الجهاز.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يضع القادة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الرئيسية للجهاز.	4.01	.628	80%
2	يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري.	3.99	.559	80%
3	يتفاعل القادة مع المستخدمين من خلال فهم احتياجاتهم.	3.94	.649	79%
4	يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي.	3.84	.677	77%
5	يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين.	3.78	.773	76%
6	يحرص القادة على ضمان المرونة في العمل استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجهاز.	3.82	.672	76%
	الدرجة الكلية	3.89	.658	78%

يتبين من الجدول رقم (٦) بأن ٨٠% من الموظفين موافقون على دور القيادة كمكن قوي في التأثير على النتائج من خلال وضع الرؤيا والرسالة والقيم والأهداف ووضوحها ومتابعة التحسينات الخاصة

جدول (١٠): دور العمليات كأحد ممكنات نموذج EFQM في الجهاز .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يتم تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المستخدمين.	3.98	.531	80%
2	يتم ترويج مخرجات الجهاز الإحصائية بشكل فاعل.	4.29	.686	86%
3	يتم تطوير المخرجات الإحصائية التي يقدمها الجهاز لتحقيق القيمة المثلى لصالح المستخدمين.	4.19	.581	84%
4	يتم إنتاج المخرجات الإحصائية لتلبية احتياجات المستخدمين الحاليين وتطلعاتهم المستقبلية.	4.21	.537	84%
5	يهتم الجهاز بإدارة علاقات المستخدمين وتعزيزها من خلال بناء وتطوير حوار متواصل معهم.	4.20	.532	84%
	الدرجة الكلية	4.14	.625	83%

يتبين من الجدول رقم (١٠) أنّ نتائج معيار وممكن دور العمليات جاء كأقوى الممكنات في الجهاز، حيث بلغت الدرجة الكلية بنسبة ٨٣% وأن المتوسط الحسابي يتجاوز درجة التوافق إلى موافق بشدة تقريباً، والذي يعتبر أن له دوراً رئيساً في النتائج وهي نسبة عالية، وهذا يؤكد على أن العمليات والمخرجات الإحصائية في الجهاز تتمتع بقوة من خلال تصميمها وإدارتها وترويج مخرجاتها والتطوير المستمر فيها رغم أن نسبتها المئوية جاءت أقل نسبة في هذا المعيار والتي بلغت ٨٠%، وهذا ينعكس إيجاباً على نتائج ومخرجات الجهاز رغم الحاجة المستمرة لبلوغ نسب أفضل من خلال التحسينات المستمرة بهذا المجال، ومن خلال هذه النتائج يتبين أن الجهاز قوي جداً في ترويج منتجاته ومخرجاته الإحصائية بنسبة مئوية بلغت ٨٦%، بينما ظهر تطوير وانتاج المخرجات بنسبة قوية بلغت ٨٤%، كما يتبين أن الجهاز يهتم بإدارة علاقات المستخدمين وتعزيزها من خلال بناء وتطوير حوار متواصل معهم بنسبة ٨٤% أيضاً.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما العلاقة بين ممكنات نموذج

(EFQM) ونتائج في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

لمناقشة هذا التساؤل تم استخدام معاملات الارتباط (Correlation) لمعرفة مدى ارتباط الممكنات مع بعضها البعض ومع نتائج النموذج في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

جدول (١١): الارتباط الثاني بين ممكنات ونتائج نموذج (EFQM) في الجهاز .

النتائج	المعيار	القيادة	الاستراتيجية	الموظفين	الشركات والموارد	العمليات
القيادة	100%	58%	57%	56%	53%	64%
الاستراتيجية	58%	100%	49%	66%	48%	56%

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
5	يتم التواصل بين الموظفين بفاعلية في جميع إدارات ودوائر وأقسام الجهاز	3.90	.823	78%
6	يتم تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع.	4.01	.718	80%
	الدرجة الكلية	3.89	.763	78%

يتبين من الجدول رقم (٨) أن الدرجة الكلية لدور الموظفين كممكن من ممكنات نموذج EFQM في الجهاز جاءت بنسبة ٧٨% وهي نسبة ودرجة مرتفعة، ويتبين ذلك من خلال إشراك العاملين في الجهاز في إعداد الخطط السنوية والتي جاءت بنسبة ٨٢%، وأن الجهاز يهتم بتطوير معارف الموظفين من خلال تطوير قدراتهم بنسبة ٨٢% بينما أشارت النتائج إلى أن الجهاز يُحفز الموظفين ويحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع وقد جاءت بنسبة ٨٠%، لكن على الجهاز دور كبير في الاهتمام بمواصلة الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف الجهاز والتي جاءت بنسبته ٧٠%، على الرغم من صعوبة تطوير الأهداف، لكن لا بد من بذل مجهود قوي لتحسين ذلك.

جدول (٩): دور الشراكات والموارد كأحد ممكنات نموذج EFQM في الجهاز .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يقوم الجهاز بإدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.	3.92	.545	78%
2	يقوم الجهاز بإدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.	4.12	.477	82%
3	يقوم الجهاز بإدارة التقنية والتكنولوجيا لدعم وتنفيذ الاستراتيجية.	4.11	.424	82%
4	يتم تزويد القادة في الجهاز بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم الملائم في صناعة القرار في التوقيت المناسب.	3.97	.577	79%
5	يتم إدارة المعلومات والمعرفة لبناء قدرات الجهاز في الجوانب الفنية والمساندة.	3.93	.573	79%
	الدرجة الكلية	4.01	.519	80%

يتبين من الجدول رقم (٩) أنّ نتائج معيار وممكن الشراكات والموارد جاء بدرجة توافق بلغت ٨٠% بالمجمل لفقرات المعيار، وهذه النسبة جيدة جداً بالنسبة لمعيار يحتاج إلى بذل جهود قوية في المنظمات، حيث يظهر أن الجهاز لديه إدارة جيدة للمباني والمعدات والتقنيات والتكنولوجيا، في حين أن الجهاز يحتاج لدعم أكثر في إدارة الشركاء والموردين بشكل خاص لتحقيق منفعة مستدامة.

ولفحص العلاقة الأحادية بين كل ممكن من مميزات نموذج EFQM مع النتائج، تم استخراج الدلالة الإحصائية لارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع من خلال جدول معاملات من اختبار تحليل خط الانحدار، حيث ظهرت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٤): ملخص النموذج باستخدام تحليل معادلة خط الانحدار.

النموذج	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		الدالة الإحصائية
	Beta	t	Std. Error	B	
(الثابت)		2.320	.230	.533	.022
القيادة	.198	2.689	.053	.143	.008
الاستراتيجية	.004	.053	.067	.004	.958
الموظفين	.117	1.656	.047	.077	.101
الشراكات والموارد	.276	3.102	.087	.271	.003
العمليات	.417	5.275	.069	.363	.000

وتشير النتائج وفق جدول رقم (١٤) إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بمعيار القيادة قد بلغت (٠,٠٠٨)، ومعيار الشراكات والموارد بلغت (٠,٠٠٣)، ومعيار العمليات والمنتجات والخدمات بلغت (٠,٠٠٠) وهي جميعها أقل من ٥%، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الاستراتيجية والنتائج حيث جاءت (٠,٩٥٨) والموظفين والنتائج والتي جاءت (٠,١٠١).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما مستوى ثقافة التميز في الجهاز المركزي للإحصاء وفق نموذج EFQM؟ ولإجابة عن السؤال السابق تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور ثقافة التميز كما في الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥): مستوى ثقافة التميز في الجهاز وفق نموذج EFQM.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	هناك دراية ووعي لدى الموظفين في الجهاز بمفهوم التميز.	3.82	.609	76%
2	لدى الجهاز بيئة عمل تدعم وتشجع الإبداع والتميز.	3.94	.547	79%
3	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في الجهاز.	3.65	.833	73%
4	يوجد لدي معرفة بنموذج EFQM من خلال استخدامه لتحقيق أفضل المستويات في الجهاز.	3.69	.849	74%
5	ساهم تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في الجهاز في خلق ثقافة حديثة في مجال الإبداع والتميز.	3.64	.798	73%
	الدرجة الكلية	3.748	.727	75%

المعيار	القيادة	الاستراتيجية	الموظفين	الشراكات والموارد	العمليات	النتائج
الموظفون	57%	49%	100%	54%	54%	61%
الشراكات والموارد	56%	66%	54%	100%	71%	75%
العمليات	53%	48%	54%	71%	100%	78%
النتائج	64%	56%	61%	75%	78%	100%

يتبين من الجدول رقم (١١) وجود ارتباط قوي للعمليات والخدمات والمنتجات بالنتائج في الجهاز بلغ ٧٨%، يلي ذلك الشراكات والموارد حيث بلغ ارتباطها مع النتائج ٧٥%، كما بلغ ارتباط القيادة بالنتائج ٦٤%، وارتباط الموظفين بالنتائج ٦١%، في حين كان ارتباط الإستراتيجية بالنتائج ٥٦%. وعلى صعيد ارتباط المميزات بعضها ببعض تبين وجود ارتباط كبير بين الشراكات والموارد مع العمليات والخدمات والمنتجات بنسبة ٧١%، ووجود ارتباط كبير بين استراتيجية الجهاز والشراكات والموارد بنسبة ٦٦%، في حين كانت النسبة الأقل للارتباط بين الاستراتيجية والعمليات والخدمات والمنتجات حيث بلغت ٤٨%، يليها ارتباط الموظفين بالاستراتيجية ٤٩%. ولفحص العلاقة الانحدارية بين مميزات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (المتغيرات المستقلة) ونتائجه (المتغيرات التابعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة قوة العلاقة باستخدام تحليل معادلة خط الانحدار كما في الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢): ملخص النموذج باستخدام تحليل معادلة خط الانحدار.

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
القيادة	.856	.733	.719	.20523

ويظهر لنا قوة العلاقة بين مميزات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز والتي بلغت ٨٦%، كما بلغ مقدار تفسير المتغيرات المستقلة إلى المتغير التابع ٧٣%، وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين المميزات والنتائج. ولفحص الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حيث ظهرت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٣): ملخص النموذج باستخدام تحليل معادلة خط الانحدار.

Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	دالة F	الدالة الإحصائية
الانحدار	10.873	5	2.175	51.630	.000
البواقي	3.959	94	.042		
المجموع	14.832	99			

النماذج العالمية ويضعها ضمن خطته المستقبلية على الدوام، وأن الجهاز قد أدرج نموذج EFQM ضمن خطته المستقبلية، وهذا يدل على أن الجهاز يسعى للاستدامة بتحقيق مستويات أداء باهرة، ويتطلع لتطوير منهجيات العمل لديه من خلال الالتزام بتوصيات البعثات الدولية للجهاز والتي جاءت بنسبة ٨٥% وهي نسبة عالية جداً يعمل الجهاز على تعزيزها واستدامتها على الدوام.

### مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج توافر الممكّنات لنموذج EFQM في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بدرجة كبيرة من خلال معايير وممكّنات نموذج التميز الأوروبي والتي بلغت على الدرجة الكلية ٨٠% وهي نسبة مرتفعة، وهذا يبرز ما يتمتع به الجهاز من قوة في الممكّنات والمتمثلة بالعمليات والمنتجات والخدمات التي يقدمها للجمهور والمستفيدين، ومواكبة الجهاز للتطورات السريعة في مجال التقنية والتكنولوجيا، وتمتعه بمستويات عالية من التخطيط واستعراض نتائج أعماله.

خرجت الدراسة بوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممكّنات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيث بلغت قوة العلاقة ٠,٨٦، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة لكل من دراسة جرار ودراسة Siami ودراسة Bou-Lluser وآخرون، حيث اتفقت جميع هذه الدراسات على وجود علاقة وارتباط قوي بين ممكّنات ونتائج نموذج EFQM، ويعزو الباحثان قوة هذه العلاقة إلى وجود ارتباط بين هذه الممكّنات وبين النتائج، حيث يظهر ارتباط كل ممكن من الممكّنات مع النتائج من خلال فحص الارتباط الثنائي كما في الشكل رقم (٢).



شكل رقم (٢): الارتباط بين ممكّنات ونتائج نموذج EFQM في الجهاز.

المصدر: من تصميم الباحثين

ويظهر لنا من الشكل السابق أن معيار العمليات والمنتجات والخدمات قد حصل على أعلى نسبة ارتباط يليه بالترتيب كل من الشراكات والموارد ثم القيادة ثم الموظفون ثم الاستراتيجية، وهذا يتفق تماماً مع دراسة Siami ودراسة Gorji والتي أشارت إلى أن أولوية فعالية

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن الدرجة الكلية لمستوى ثقافة التميز وفق نموذج EFQM في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بلغت ٧٥% وهي نسبة مرتفعة، وقد تراوحت النسب المئوية للفقرات ما بين (٧٣%-٧٩%) من الموظفين والذين كانوا على درجة متوسطة من الاتفاق على أنه يوجد لديهم ثقافة وبيئة تدعم التميز في الجهاز وفق هذا النموذج، والتي أوضحت أن الجهاز بحاجة إلى مزيد من بذل الجهود لتطوير ذلك خصوصاً في ظل تبني نموذج EFQM، نظراً لحداثة تطبيق هذا الموضوع في المؤسسات الفلسطينية والعالمية على حد سواء، وبالتالي يجب على الجهاز تعزيز ثقافة ممكّنات هذا النموذج بين موظفيه بشكل أكبر.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما هي رؤية الجهاز المركزي

للإحصاء الفلسطيني للاستدامة في تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM والاستدامة في تحقيق مستويات باهرة في التميز والإبداع المؤسسي؟ وللإجابة عن السؤال السابق فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور الاستدامة كما في الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦): رؤية الجهاز في الاستدامة في تطبيق نموذج EFQM.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يستخدم الجهاز تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطورة في جمع البيانات	4.46	.540	89%
2	يتم إعداد تقارير شهرية وسنوية لأهم إنجازات الجهاز.	4.43	.624	89%
3	يواكب الجهاز التطور السريع في مجال التقنية والتكنولوجيا.	4.37	.562	87%
4	يبحث الجهاز دائماً عن مجالات التميز والإبداع على الصعيد المحلي والدولي.	4.31	.581	86%
5	يشارك الجهاز في مؤتمرات التميز والإبداع في فلسطين سواء من خلال العضوية أو المبادرات.	4.30	.595	86%
6	تتابع الإدارة العامة للتخطيط والتطوير في الجهاز تطبيق الاستراتيجية بشكل دوري.	4.30	.628	86%
7	يتم ترويج مخرجات الجهاز الإحصائية بشكل فاعل.	4.29	.686	86%
8	يتطلع الجهاز دوماً لتطوير منهجيات العمل لديه من خلال الالتزام بتوصيات البعثات الدولية.	4.23	.601	85%
	الدرجة الكلية	4.33	0.602	87%

يتبين من الجدول رقم (١٦) أنّ الدرجة الكلية للاستدامة في تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بلغت ٨٧%، وقد تراوحت نسبة الفقرات ما بين (٨٥%-٨٩%)، ومردّد ذلك أنّ الجهاز يستخدم تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطورة في مجال العمل بشكل قوي وكبير ويقوم بإعداد التقارير الشهرية والسنوية لأهم إنجازات الجهاز وقد جاءت كأعلى نسبة بلغت ٨٩%، خاصة أنّ الجهاز يتبنى

ارتباط بالنتائج، بل يعني عدم وجود علاقة مباشرة رئيسة تؤثر على نتائج الأداء الكلي للمنظمة، ويعزو الباحثان عدم وجود هذه العلاقة إلى أن نتائج الموظفين بحاجة إلى اهتمام أكبر من خلال الموازنة بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف الجهاز، وتفهم الجهاز العوامل المؤثرة في نتائج الموظفين والتي تؤثر على مؤشرات الأداء والانطباعات لديهم. وأظهرت النتائج أن ثقافة التميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ورغم أنها جاءت بدرجة عالية من التوافق (٧٣%-٧٩%)، وهي نسبة مقبولة ولكنها بحاجة إلى مزيد من بذل الجهود لتطوير ذلك خصوصاً في ظل تبني المؤسسة لنموذج EFQM.

ويعزو الباحثان ظهور هذه النسبة نظراً لثقافة الجهاز نحو التميز بالأداء وفق نموذج EFQM وأن النموذج حديث نوعاً ما على منطقتنا المحلية، وأن دراسة وفهم هذا النموذج يتطلب تنفيذ دورات تدريبية متخصصة في نموذج EFQM، وبسبب ندرة الخبرات في هذا المجال، وارتفاع تكاليف الدورات التدريبية، فإن نسبة وعي وثقافة الموظفين ظهرت بأدنى الدرجات، على الرغم من أن الجهاز قد تبني تدريب مجموعة متخصصة من الموظفين على هذا النموذج في مرحلته الأولى، ومن خلال اطلاع الباحثين على واقع عمل الجهاز، تبين بأنه يعقد وبشكل دوري ندوات وورش عمل داخلية تتعلق بنشر ثقافة التميز والإبداع وتوعية الموظفين بهذا النموذج.

أظهرت النتائج أن الاستدامة في تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والاستدامة في تحقيق مستويات باهرة في التميز والإبداع المؤسسي في الجهاز تراوحت ما بين (٨٥%-٨٩%)، وهي نسبة مرتفعة نظراً لأن الجهاز يستخدم تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطورة في مجال العمل بشكل قوي وكبير.

ويعزو الباحثان ظهور هذه النسبة العالية من التوافق إلى أن الجهاز يتبنى النماذج العالمية ويضعها ضمن خطته المستقبلية دوماً، ومن خلال الاطلاع على خطط الجهاز الاستراتيجية لعام ٢٠١٩، فقد تبين إدراج نموذج EFQM في الخطة، ولم يتوقف الجهاز فقط عند الحصول على شهادة ملتزمون بالتميز C2E، وهذا دليل على أن الجهاز يسعى إلى تحقيق الفائدة العظمى من النموذج وهي الوصول إلى مستويات أداء باهرة تفوق التوقعات.

#### التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:
- الاهتمام بوضع استراتيجيات على المستوى بين التكتيكي والتشغيلي، وذلك لتحقيق مستويات أعلى من التميز.
- تمكين الموظفين لإطلاق كامل إمكاناتهم ودمجهم ضمن بيئة العمل وإشراكهم في عمليات التطوير.

معايير التمكين على الأداء جاءت بمعايير العمليات والشركاء والموارد والقيادة والناس والسياسات والاستراتيجيات على الترتيب.

ويعزو الباحثان حصول معيار العمليات على أعلى نسبة ارتباط مع النتائج نظراً لأن العمليات ذات تأثير بالغ في النتائج، فهي تكاد تمثل القلب النابض في الجهاز، ويعكس أداء القيادة والاستراتيجية والموظفين والشراكات والموارد في النتائج من خلال العمليات، ويفسر حصول هذا المعيار على أعلى نسبة ارتباط في الجهاز كون الجهاز ينتهج نهجاً واضحاً وثابتاً في إدارة عملياته، ويستخدم أساليب معيارية دولية في عمليات إنتاج الرقم الإحصائي الوطني، كما يتبنى نماذج حديثة في دورة حياة المشاريع الإحصائية، وأيضاً يستخدم تكنولوجيا حديثة في جمع البيانات من الميدان مثل أجهزة التابلت والتي أضافت نوعاً من المصداقية والثبات في عمليات إنتاج الرقم الإحصائي.

ويتمتع الجهاز بشراكات قوية على المستوى المحلي والمستوى الدولي كونه يقدم الرقم الإحصائي المتعلق بكافة مناحي الحياة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الإنسانية، السكانية، الجغرافية) حيث يوقع الجهاز في كل عام ما يقارب ١٠ مذكرات تفاهم مع مؤسسات من القطاع العام والخاص.

أما حصول الاستراتيجية على أقل نسبة ارتباط بالنسبة للمعايير الأخرى على الرغم من وجود نسبة ارتباط ليست بالقليلة، إلا أن استراتيجية الجهاز تركز على الجوانب الفنية الإحصائية أكثر من الجوانب الإدارية، وهذا بحكم طبيعة عمل الجهاز، والتي هي بنظر الباحثين أن الجهاز بحاجة لتطوير استراتيجيته بالتركيز أيضاً على جوانب العمل الإدارية وذلك لتحقيق مستويات أعلى من التميز.

إن النتائج السابقة المتعلقة بوجود علاقة لممكّنات النموذج مع النتائج اتفقت عليها معظم الدراسات السابقة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من الاستراتيجية والموظفين فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Bou-Llusar وآخرون، والتي أشارت إلى أن مجموعة معايير التمكين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة معايير النتائج باستثناء معايير السياسة والاستراتيجية.

ويعزو الباحثان ظهور النتيجة السابقة إلى أن دور القيادة في الجهاز هو إدارة العمليات وفق الأسس والأنظمة الداخلية والتي تم الاطلاع عليها والموثقة على الإنترنت الداخلي الخاص بالجهاز والتي ساهمت بدور رئيسي في تحقيق النتائج المرجوة، مما طغى على دور استراتيجية الجهاز بشكل مباشر في تحقيق ذلك، كما تم الإشارة سابقاً إلى أن استراتيجية الجهاز بشكل رئيس تركز على الجوانب الإحصائية الفنية بنسبة أكبر من الجوانب الإدارية، كما أن استراتيجية الجهاز يجب أن تضمن حُزماً من مؤشرات الأداء المتعلقة بالموظفين بشكل أكبر وبالمجتمع وبناتج الأعمال. وفيما يتعلق بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للموظفين مع نتائج النموذج ليس معناه عدم وجود

- published). Khalel university. Palestine. P. 25.
4. Al-Jubouri, Mayser Ibrahim (2008): Expected Roles of the International Quality Awards in Sustaining Excellence and Competitiveness - a reference to the King Abdullah II Award for Excellence. Encyclopedia of excellence and global civilization. P 2. *The site of the Encyclopedia of Excellence and civilization* on the Facebook page browse on 01/10/2018. <https://www.facebook.com/tamayoz.pal/posts/566082363421521/>
  5. AL-Nokhba Company for Innovation Development and Management Consultants- IDMC (2017): *Evaluation and qualification according to the European Excellence Model EFQM - Palestinian Central Bureau of Statistics*. AL-Nokhba Company site. Browsing history 01/10/2018. <http://www.idmc.ps/en>
  6. Al-Sulami, Ali (2002): *Management of Excellence - Models and Techniques of Management in the Knowledge Age*. Cairo: Dar Gharib for printing, publishing and distribution. P. 12.
  7. Al-Tai, Raad Abdullah and Issa Qadada (2008): *Total Quality Management*. Vol 1, E1. Amman: Dar Al Yazouri Scientific Publishing & Distribution. P. 372.
  8. El-Meligy, Reda (2012): *Management of Organizational Excellence between Theory and Practice*. Vol 1, E1. Beirut: Books World for Printing, Publishing and Distribution. P. 387.
  9. Haidar, Zaid and Ali Al-Sudani (2016): *Performance Evaluation according to the Staff Standards and Employee Results of the European Excellence Model EFQM 2013 - Case Study in the Office of the Inspector General and Ministry of Health*. Journal of Economic and Administrative Sciences - University of Baghdad. Vol 23. Version 98. 175-196.
  10. Ghanem, Amjad (2014): *Palestinian Central Bureau of Statistics Self-Assessment Report using the European Excellence Model EFQM*. (Unpublished). Ramallah: Elite Management Consulting Company. P. 6.
  11. Jarrar, Thiab (2013): The relationship between the elements of performance excellence and its results in the Palestinian pharmaceutical industry.

- العمل على تعزيز مواعمة الأهداف الشخصية للموظفين بما يتلاءم مع أهداف الجهاز وتفهم الجهاز للعوامل المؤثرة في نتائج الموظفين التي تؤثر على مؤشرات الأداء والانطباعات لديهم.
- نظرا لحدائثة تطبيق نموذج EFQM في الوطن العربي فإنه يجب تعزيز ثقافة النموذج، لما له من دور يساهم في تحقيق التميز والوصول إلى الإبداع، من خلال إعداد مادة علمية تُدرّس في الجامعات والمعاهد العليا، وعقد دورات تدريبية لذلك.
- على القائمين على نموذج EFQM للمؤسسة الأوروبية وضع معايير فرعية لكل من معياري القيادة والاستراتيجية بصورة منفصلة وواضحة بعيدة عن التداخل بين السياسات التي تنتهجها القيادة وبين الاستراتيجية الموضوعية، والتي أشارت لها نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة المذكورة في هذه الدراسة.
- على القائمين على نموذج EFQM وضع معايير تتسم بالمرونة لتطويع النموذج بصورة مباشرة مع قطاع الخدمات والقطاعات الأخرى خاصة أنّ النموذج بمفاهيمه ومبادئه ومعايير ومنطقه موجه لقطاع الأعمال والشركات الربحية بشكل عام.
- دعم توجه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى تحقيق المستوى الثاني من مستويات نموذج EFQM معروفون بالتميز.
- إيلاء موضوع قياس انطباعات المجتمع وجمهور المستفيدين للخدمات التي يقدمها الجهاز الاهتمام اللازم.

## References:

### Arabic References:

1. Abdul Wahab, Nadia and Sanaa Suleiman (2016): Using the European Excellence Model EFQM in Evaluating the Performance of Organizations - An Applied Research in Al-Numan General Hospital. *Journal of Dinars*. F1. Eighth Edition. 236-288.
2. Al-Hilalat, Saleh Ali Odeh (2014): *Management of Excellence Modern Practice in the Management of Business Organizations*. Amman / Jordan: Wael Publishing House. P. 56.
3. Al-Jabari, Taghreed (2009): The Role of the Department of Excellence in Developing the Performance of Higher Education Institutions in the West Bank. (A magister message that is not

- Reliability Management*. Vol 22 Issue 4. 337 – 353.
18. EFQM Organization (2013): *The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model*. Belgium/ Brussels: EFQM. P4-P26.
  19. EFQM Organization Website (2018): *OUR HISTORY*. Browsing history 27/10/2018.  
http://www.efqm.org/index.php/about-us/our-history/
  20. Gorji, Mohammadbagher & Sahar Siami (2011): Self-assessment with regard to EFQM model and the relationship between its criteria and Organization's Performance. Australian. *Journal of Basic and Applied Sciences*. 5(12). 153-161.
  21. Kanji, G.K (2002): *AN Integrated Apparels Business Excellence- Total Quality Management*. Vol. (12), No. (2). P701.
  22. Kinji, G.K (2001): *Kinji Business Scorecard- Total Quality Management*. Vol. (12), No. (6). Is7-8. P701.
  23. Okland, John (2001): *Total Organizational Excellence- Achieving World-class Performance*. LONDON AND NEW YORK: British Library Cataloging in Publication Data. Worth Heinemann USA. P3.
  24. Palestinian Central Bureau of Statistics (2016): *EFQM Committed to Excellence Submission*. (Unpublished). Ramallah – Palestine.P5.
  25. Pinar, M & T Girard (2008): *Investigating the Impact of Organizational*. P29.
  26. Vukomanovic, Mladen, Mladen Radujkovic & Maja Marija Nahod (2014): EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe. *Journal of Civil Engineering and Management*. Vol 20. 70–81. P70.
  12. Sabaghneh, Abdullah, Majid Al-Shaka'a, Bashar Soudah and Raya Abdelhadi (2010): Application of the Institutional Assessment Tool for the European Excellence Model EFQM. (*Unpublished bachelor research*). An-Najah National University. Nablus. P. 3.
  13. Shawki, Qubtan (2009): *Management of Excellence - Modern Philosophy of the Success of Organizations in the Era of Globalization and Competition*. The Fourth International Forum on Competition and Competitive Strategy for Industrial Organizations outside the Hydrocarbons Sector in the Arab Countries. Hassiba Ben Bouali University in Chlef. Algeria: Laboratory of Globalization and the Economies of North Africa. P. 8.
  14. Palestinian Central Bureau of Statistics (2018): *Annual Report 2017 "Year of the Third Census of Population, Housing and Establishments"*. Ramallah. P. 33.
  15. Palestinian Central Bureau of Statistics (2015): *Organizational Structure of the Palestinian Central Bureau of Statistics*. Ramallah. P. 9.
  16. Yacoub Mousa, Mohammed (2012): The impact of the application of standards of excellence and business ethics in the results of business - a study of the reality of companies operating quality systems and excellence in the industrial city of Giad. (*Unpublished doctoral thesis*). University of Sudan. Sudan.
- English References:**
17. Bou-Llusar, J. Carlos, Ana B. Escrig-Tena, Vicente Roca-Puig & Inmaculada Beltrán-Martín (2005): To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?- An empirical study. *International Journal of Quality &*

## استبانة بعنوان

### العلاقة بين ممكنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

السيدات والسادة الكرام موظفي الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقوم بعمل بحث حول العلاقة بين ممكنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وذلك بهدف التعرف على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ودراسة العلاقة بين ممكنات هذا النموذج ونتائجه، لا سيما أن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني قد حصل مؤخراً على شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) Committed to Excellence، لذا يرجو الباحثان من حضرتكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة وذلك بما يتوافق مع وجهة نظركم وبما يتوافق بالواقع في الجهاز، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

إعداد:

د. شبلي السويطي

أ. احمد جلاد

#### القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع اشارة (✓) في مربع الاجابة التي تنطبق عليك.

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. الفئة الوظيفية

الفئة العليا  الفئة الأولى  الفئة الثانية  الفئة الثالثة  الفئة الرابعة  الفئة الخامسة

3. مجال العمل

الإدارات المساندة.  الإدارات الإحصائية.

4. سنوات الخبرة في الجهاز

5 سنوات فأقل.  (6 إلى أقل من 10) سنوات.  (10 إلى أقل من 15) سنة  (15) سنة فأكثر

## القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى الإجابة على فقرات هذا القسم بوضع إشارة (X) مقابل كل عبارة من العبارات الآتية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: ثقافة التميز والإبداع</b>						
1	هناك دراية ووعي لدى الموظفين في الجهاز بمفهوم التميز .					
2	لدى الجهاز بيئة عمل تدعم وتشجع الإبداع والتميز .					
3	أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في الجهاز .					
4	يوجد لدي معرفة بنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من خلال استخدامه لتحقيق أفضل المستويات في الجهاز .					
5	ساهم تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في خلق ثقافة حديثة في مجال الإبداع والتميز .					
<b>ثانياً: إمكانات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة</b>						
<b>❖ القيادة</b>						
6	يضع القادة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الرئيسية للجهاز .					
7	يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري.					
8	يتفاعل القادة مع المستخدمين من خلال فهم احتياجاتهم.					
9	يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي.					
10	يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في الجهاز .					
11	يحرص القادة على ضمان المرونة في العمل استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجهاز .					
<b>❖ الاستراتيجية</b>						
12	يتم صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات المستخدمين.					
13	يتم صياغة الإستراتيجية بناءً على إمكانيات الجهاز .					
14	يتم تطوير الإستراتيجية مع السياسات الداعمة لها من خلال مراجعتها وتحديثها.					
15	يتم تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية من خلال السياسات الداعمة لها.					
16	يحرص الجهاز على وضع استراتيجيات على المستويات المختلفة (الاستراتيجي، التكتيكي، والتشغيلي).					
<b>❖ الموظفون</b>						
17	يشارك الموظفون في اعداد الخطط السنوية للجهاز .					
18	يهتم الجهاز بتطوير معارف الموظفين من خلال تطوير قدراتهم.					
19	هنالك موازنة بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف الجهاز .					
20	هنالك تمكين للموظفين من إطلاق كامل امكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية بين الجميع في الجهاز .					
21	يتم التواصل بين الموظفين بفاعلية في جميع إدارات ودوائر وأقسام الجهاز .					
22	يتم تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
<b>❖ الشراكات والموارد</b>						
					23	يقوم الجهاز بإدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
					24	يقوم الجهاز بإدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.
					25	يقوم الجهاز بإدارة التقنية والتكنولوجيا لدعم وتنفيذ الاستراتيجية.
					26	يتم تزويد القادة في الجهاز بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللازم في صناعة القرار في التوقيت المناسب.
					27	يتم إدارة المعلومات والمعرفة لبناء قدرات الجهاز في الجوانب الفنية والمساندة.
<b>❖ العمليات والمخرجات الإحصائية</b>						
					28	يتم تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المستخدمين.
					29	يتم تطوير المخرجات الإحصائية التي يقدمها الجهاز لتحقيق القيمة المثلثي لصالح المستخدمين.
					30	يتم ترويج مخرجات الجهاز الإحصائية بشكل فاعل.
					31	يتم إنتاج المخرجات الإحصائية لتلبية احتياجات المستخدمين الحاليين وتطلعاتهم المستقبلية.
					32	يهتم الجهاز بإدارة علاقات المستخدمين وتعزيزها من خلال بناء وتطوير حوار متواصل معهم (الحوار بين المنتجين والمستخدمين).
<b>ثالثاً: نتائج نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة</b>						
					33	يقوم الجهاز بقياس انطباعات المستخدمين.
					34	يوجد في إستراتيجية الجهاز حزمة من مؤشرات الأداء المتعلقة باحتياجات المستخدمين.
					35	تساهم نتائج مسح رضا المستخدمين للجهاز في قياس مدى تحقيق احتياجاتهم المستقبلية.
					36	يتفهم الجهاز العوامل المؤثرة في نتائج المستخدمين والتي تؤثر على مؤشرات الأداء والانطباعات لديهم.
					37	يسعى الجهاز إلى تعزيز العلاقة مع المستخدمين.
					38	يقوم الجهاز بقياس انطباعات الموظفين لديه.
					39	يوجد في إستراتيجية الجهاز حزمة من مؤشرات الأداء المتعلقة باحتياجات الموظفين.
					40	تساهم نتائج مسح رضا الموظفين في الجهاز في تحديد احتياجات الموظفين المطلوبة.
					41	يعتبر مسح رضا الموظفين في الجهاز أحد المؤشرات الهامة لقياس رضا الموظفين.
					42	يتفهم الجهاز العوامل المؤثرة في نتائج الموظفين والتي تؤثر على مؤشرات الأداء والانطباعات لديهم.
					43	يهتم الجهاز بظروف العمل من خلال توفير احتياجاتهم المادية عند الحاجة.
					44	يقوم الجهاز بقياس انطباعات المجتمع لديه.
					45	يوجد في إستراتيجية الجهاز حزمة من مؤشرات الأداء المتعلقة باحتياجات المجتمع.
					46	يهتم الجهاز بالمشاركة بالمنديات الشبابية وذلك لدعم احتياجات الشباب من خلال تزويدهم بالأرقام الإحصائية المرتبطة بمتطلباتهم.
					47	يهتم الجهاز بالمحافظة على سلامة البيئة.
					48	يلتزم الجهاز بمسؤولياته اتجاه افراد المجتمع من خلال القيام بأنشطة خيرية سنوية.
					49	يسعى الجهاز إلى تعزيز العلاقة مع افراد المجتمع ذوي العلاقة بالجهاز .
					50	تم تطوير مجموعة من المخرجات الإحصائية في الجهاز من خلال استخدام تقنيات حديثة في جمع البيانات واستخدام نماذج معيارية في تنفيذ المشروع الإحصائي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					51	توجد مؤشرات في الاستراتيجية لقياس عدد المخرجات الاحصائية التي تساهم في القرارات الحكومية بشكل مباشر. مثل: (غلاء المعيشة، البطالة، الفقر،... الخ).
					52	يوجد تطور في نتائج اعمال الجهاز وذلك من خلال حصول الجهاز على جوائز دولية وتروسه لمؤتمرات وروابط وندوات دولية في الجوانب الاحصائية.
					53	تتابع الادارة العامة للتخطيط والتطوير في الجهاز تطبيق الاستراتيجية بشكل دوري.
					54	هنالك مشاركة فاعلة لموظفي الجهاز في برامج العمل واللجان والمشاريع في المنظمات الدولية والإقليمية.
					55	يتم اعداد تقارير شهرية وسنوية لأهم انجازات الجهاز .
<b>رابعاً: الاستدامة</b>						
					56	يستخدم الجهاز تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطورة في مجال جمع البيانات.
					57	يواكب الجهاز التطور السريع في مجال التقنية والتكنولوجيا.
					58	يتطلع الجهاز دوماً لتطوير منهجيات العمل لديه من خلال الالتزام بتوصيات البعثات الدولية للجهاز .
					59	يبحث الجهاز دائماً عن مجالات التميز والإبداع على الصعيد المحلي والدولي، ويبادر إلى المشاركة فيها أو تبنيها.
					60	يشارك الجهاز في مؤتمرات التميز والإبداع في فلسطين سواء من خلال العضوية أو من خلال المبادرات الشخصية.

أيه اقتراحات أو ملاحظات أخرى .....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

د. شبلي السويطي

أ. احمد جلاد