

# دائرة الشؤون الفلسطينية دراسات قياس الرضا



دراسة قياس رضا متلقي  
الخدمة



دراسة قياس رضا  
الموظفين



دراسة قياس رضا الشركاء



دراسات قياس الرضا لدائرة الشؤون الفلسطينية

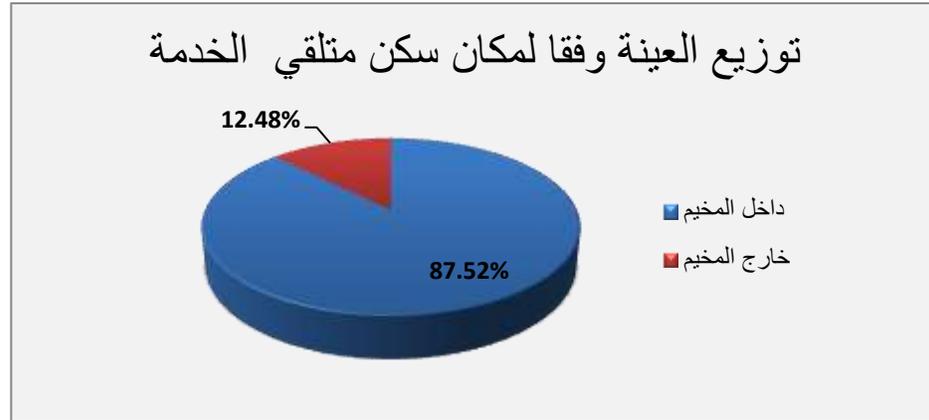
تقرير ملخص بنتائج دراسات قياس الرضا وأهم التوصيات

2024

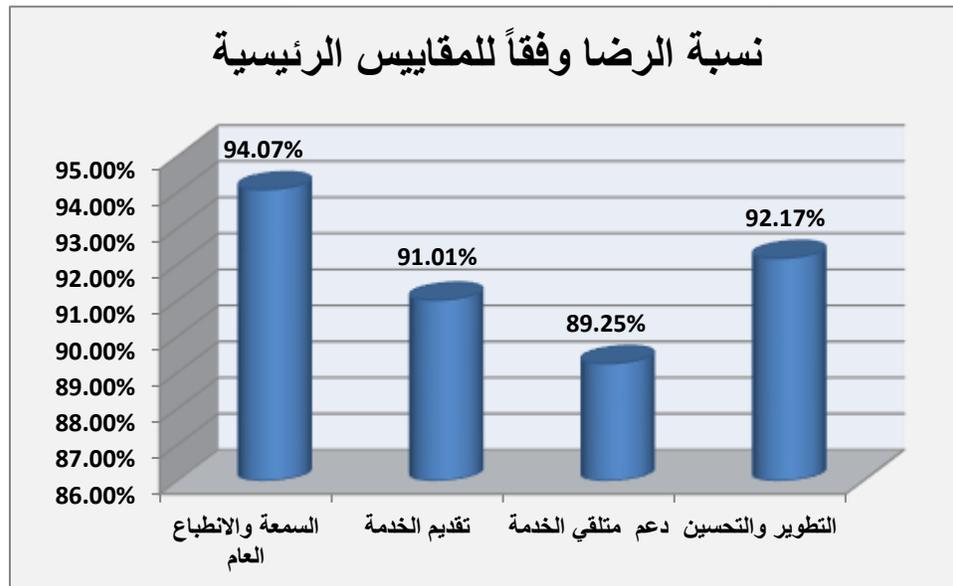
قامت دائرة الشؤون الفلسطينية ضمن جهودها المتواصلة للارتقاء بأدائها المؤسسي وتحقيق التميز والريادة في أعمالها، وتقديم خدماتها بكفاءة عالية تُحقق رغبات وتوقعات المتعاملين، بإجراء قياسات رضا لكلٍ من الشركاء، متلقي الخدمة، والموظفين، معتمداً على استخدام أداة البحث العلمي "الاستبيانات"، وتم إجراء تحليل إحصائي متقدم لمجموعة العينة المستجيبة للبحث، وتم إعداد تقارير تفصيلية بنتائج قياسات الرضا للفئات المستهدفة. وفي هذا التقرير تم وضع مجموعة من الملاحظات والتوصيات بناءً على قياسات الرضا للاستفادة من نتائج القياس في مسيرة التحسين والتطوير المتواصلة للدائرة.

## دراسة رضا متلقي الخدمة

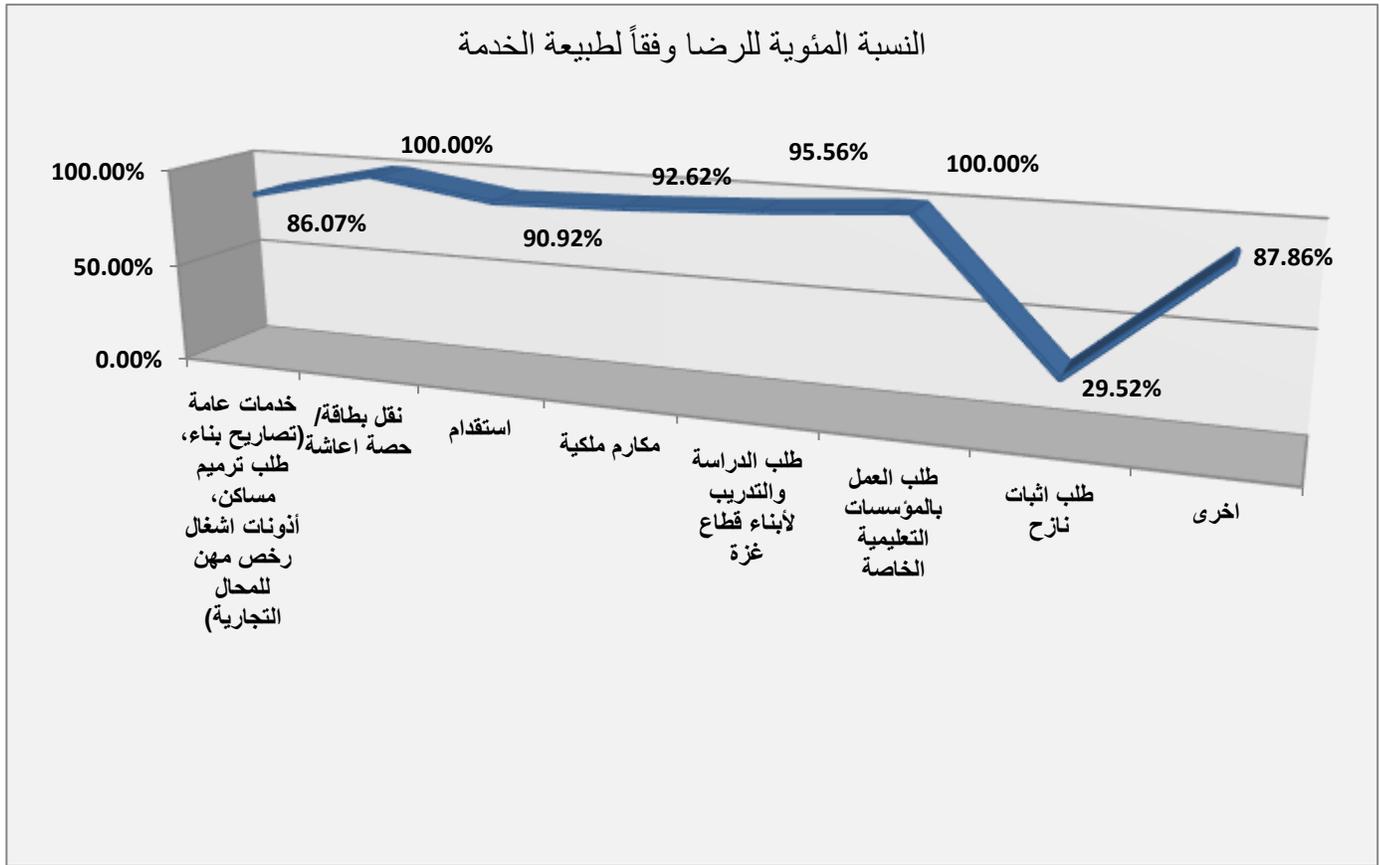
استهدفت هذه الدراسة متلقي الخدمة لدائرة الشؤون الفلسطينية من اللاجئين الفلسطينيين القاطنين في المخيمات الثلاثة عشر والموزعة في مختلف محافظات المملكة، واللاجئين القاطنين خارج حدود المخيمات، والبالغ عددهم 531,508، وكان عدد الاستبيانات المستلمة 1907، وكانت نسبة الاستجابة موزعة حسب مكان سكن متلقي الخدمة كالتالي:



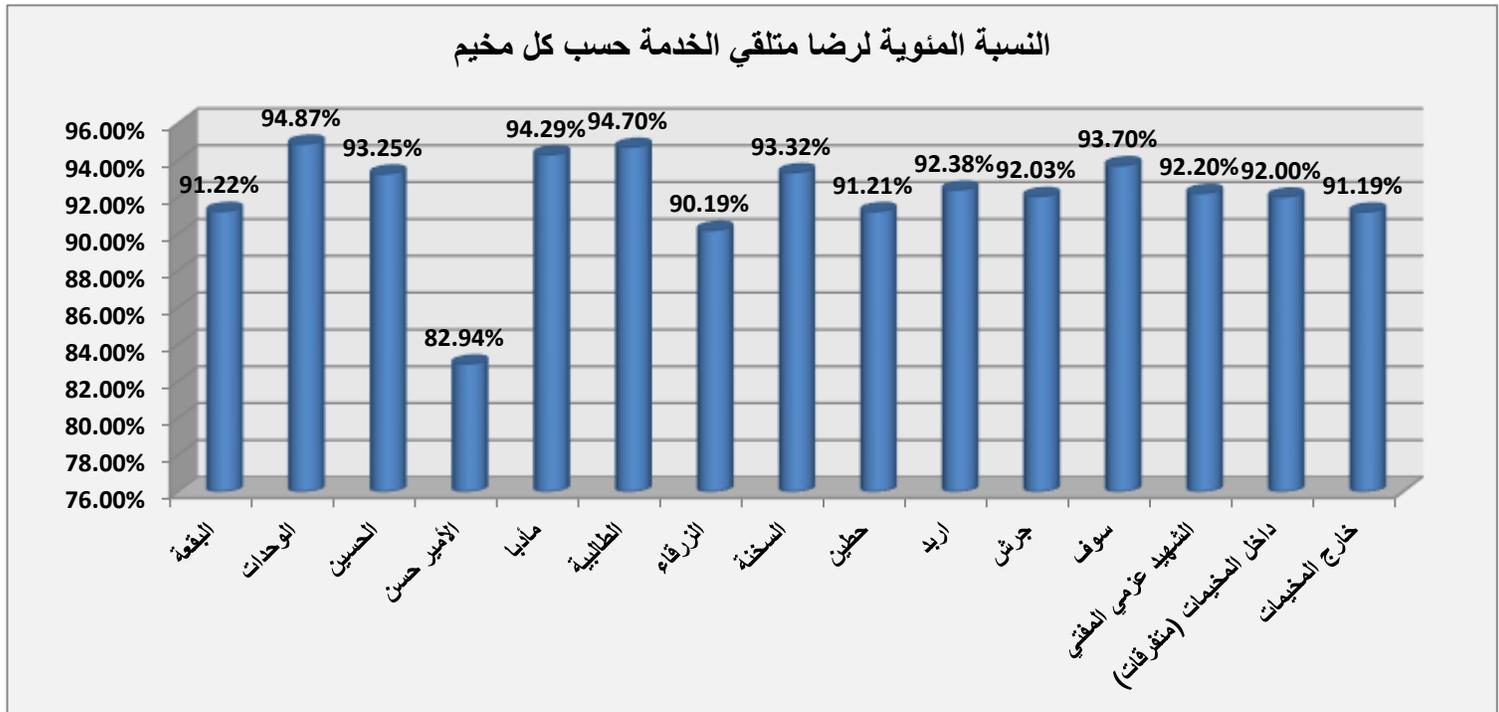
وكانت نسبة رضا متلقي الخدمة حسب مقاييس الدراسة الرئيسية كالتالي:



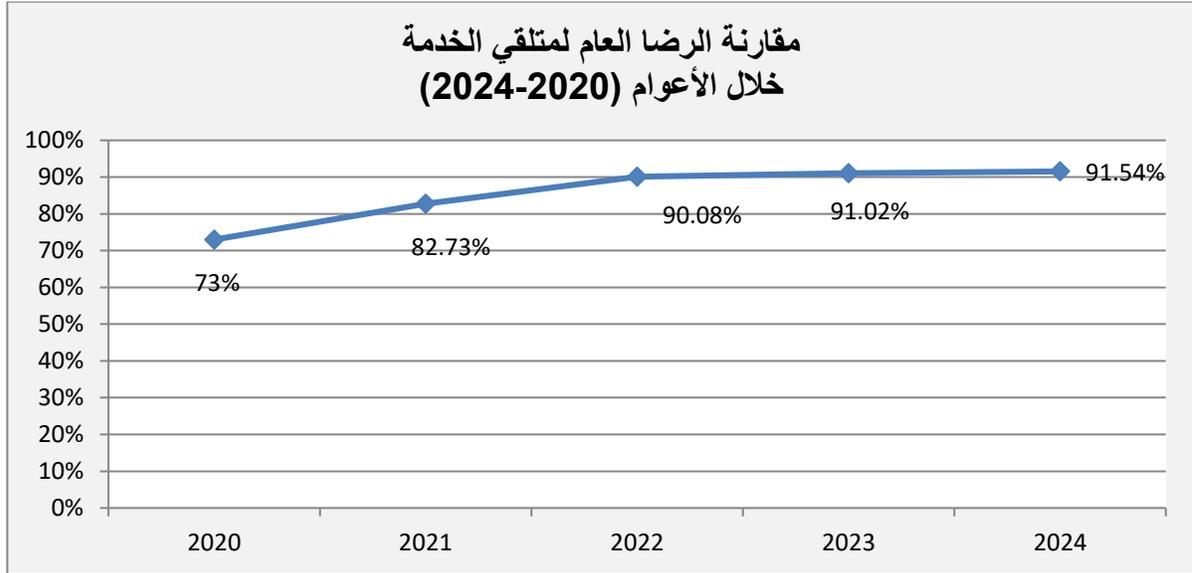
ونجد أن النسبة المئوية للرضا وفقاً لطبيعة الخدمة كما يظهر في الشكل أدناه:



ويبين الشكل أدناه النسبة المئوية لرضا متلقي الخدمة حسب كل مخيم:



وعند مقارنة نسبة الرضا للأعوام 2021-2024 نجد نمط ايجابي في نسب الرضا:



#### ملاحظات حول محاور الاستبيان:

بعد الاطلاع على محاور وبنود الاستبيان تبين أن الاستبيان بجاجة لمراجعة وتحديث وبحيث يُغطي كافة معايير التميز، ومن الأمثلة على ذلك:

- مراجعة المحاور الرئيسية للاستبيان بحيث تُغطي:
  - السمعة والصورة الذهنية
  - جودة الخدمات
  - الابتكار في الخدمات
  - أنشطة ونتائج إدارة التغيير
  - تطوير الخدمات
  - ممارسات الدائرة المتعلقة بالاستدامة وأهداف التنمية المستدامة
  - التزام الموظفين بالقيم المؤسسية
  - الانطباع حول الخدمات الرقمية ومستوى الوعي فيها، ومستوى الثقة، ونسبة متابعة الشكاوي على الخدمات الرقمية.
- مراجعة البنود الخاصة بكل محور وإعادة صياغة وترتيب بعض البنود ضمن المحاور بحيث تكون واضحة وتُعبّر عن المطلوب.

- وضع محددات على بعض الحقول (Validations) بحيث لا يُسمح للمستجيب باختيار أكثر من خيار معًا.
- بالنسبة لمكان سكن متلقي الخدمة، يجب تصميم السؤال بحيث إذا كان مكان السكن داخل المخيم يتم عرض قائمة بأسماء المخيمات للاختيار (أي يكون هذا الحقل اختيار من متعدد وإجباري أيضًا) بدلًا من وضع عنوان السكن؛ لأنه من الصعب إجراء تحليل احصائي وفقا للمخيم بناءً على تحديد مكان السكن من قبل المستجيب للاستبيان، كما أن النتائج تكون غير دقيقة، وفي الدراسة الحالية لعام 2024 يوجد 650 استبانة من أصل 1907 لم يتبين فيها اسم المخيم بشكل واضح وتم جمعها في مجموعة واحدة تحت اسم (داخل المخيمات - متفرقات).

### الملاحظات العامة والتوصيات:

- نلاحظ أن أعلى نسبة استجابة للاستبيان في مخيمي حطين والبقعة، بينما أقل نسبة استجابة في مخيمي الطالبية ومأدبا، حيث بلغ عدد المستجيبين في مخيم الطالبية 4 فقط، وعدد المستجيبين في مخيم مأدبا 3 فقط، لذا يُفضل العمل على مراعاة تحقيق نسبة استجابة أعلى في هذه المخيمات حتى تكون العينة ممثلة وبالتالي تكون النتائج أكثر موضوعية ودقة.
- نجد في نتائج الاستبيان ضمن البنود الخاصة بوسائل التواصل أن نسبة استخدام الهاتف هي النسبة الأعلى وتبلغ 47.25%، بينما كانت نسبة استخدام الايميل الحكومي 8.23% ونموذج الشكاوي والاقتراحات فقط 1.99%، لذا فإنه يُفضل توعية متلقي الخدمة حول جميع وسائل التواصل المتاحة وبيان مدى فعالية وأهمية استخدام الوسائل الرقمية.
- عند ايجاد النسب المئوية للرضا حسب طبيعة الخدمة تبين أن نسبة الرضا الأعلى بلغت 100% للخدمات العامة (تصاريح، أذونات أشغال، رخص مهن، ...) ولخدمة طلب العمل بالمؤسسات التعليمية الخاصة، بينما بلغت أدنى نسبة 29.52% لخدمة طلب اثبات نازح، وهي نسبة متدنية جدًا وكان عدد المستجيبين والمتقدمين لهذه الخدمة (1) فقط من مخيم البقعة، لذا يجب العمل على معرفة سبب تدني الرضا عن هذه الخدمة ومعالجته.
- وبالنسبة لمعدل الرضا العام فكانت أعلاها في مخيم الوحدات حيث بلغت 94.87% وأقلها في مخيم الأمير حسن حيث بلغت 82.94%، لذا يُفضل عقد المزيد من اللقاءات مع سكان مخيم الأمير حسن للوقوف على أسباب تدني نسبة الرضا مقارنةً بالمخيمات الأخرى.
- كما نلاحظ أن أدنى نسب رضا عن بنود الدراسة التفصيلية تتركز حول تقديم الشكاوي والاقتراحات ومتابعتها والاستجابة لها، وتوفير خدمات مساندة، لذا يجب مراجعة سجلات الشكاوي والعمل على متابعتها والتواصل مع الأطراف المعنية عند الحاجة.

## اقتراحات متلقي الخدمة:

أغلب اقتراحات متلقي الخدمة تتركز حول المواضيع التالية:

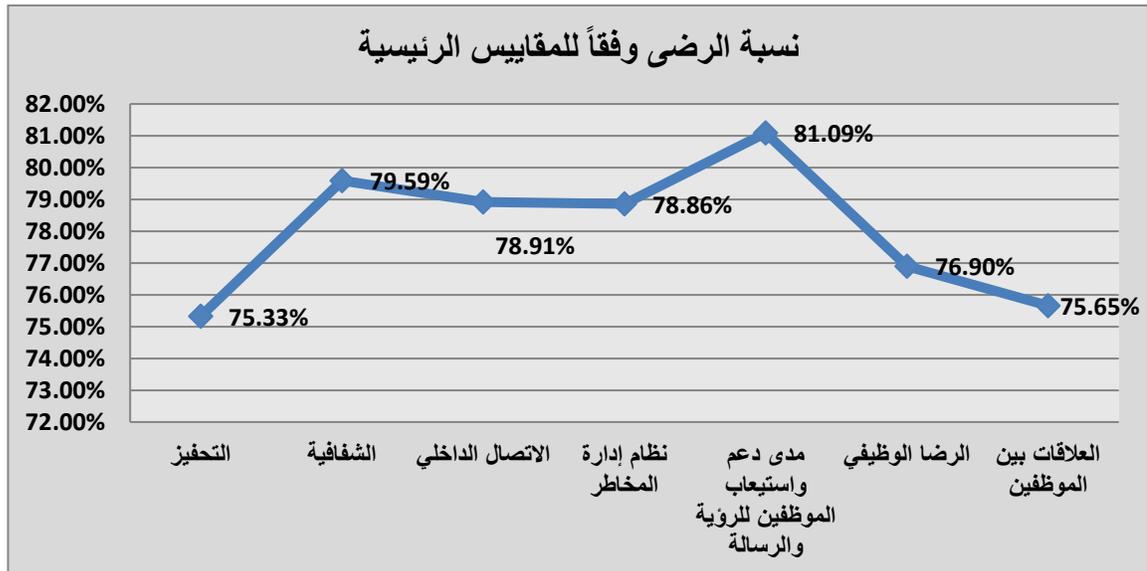
- أتمتة باقي الخدمات
- إتاحة خدمة الحصول على الوثائق من خلال الموقع دون مراجعة الدائرة
- إعداد قاعدة بيانات بمعلومات ساكني المخيمات لتسهيل التواصل معهم
- زيادة التواصل الميداني مع اللاجئين، ودراسة أوضاع اللاجئين داخل وخارج المخيمات

إضافة إلى بعض الاقتراحات الواردة في التقرير التفصيلي.

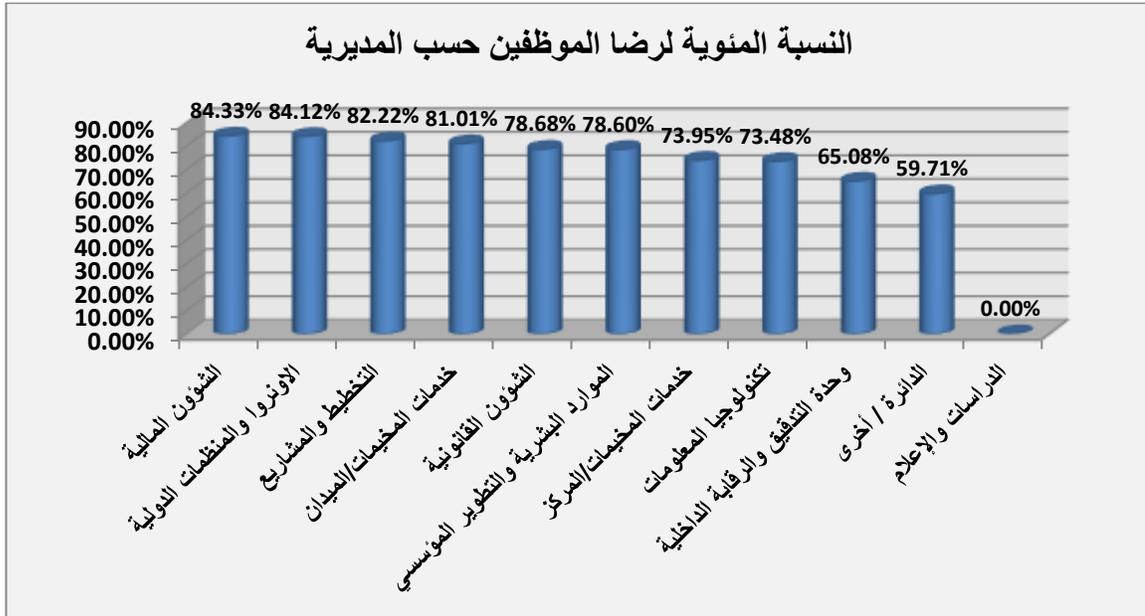
استهدفت الدراسة الموظفين في دائرة الشؤون الفلسطينية، وكان عدد الاستبانات المستلمة 91، موزعة وفقاً للمديريات حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

عدد الاستبانات المستلمة	عينة الدراسة
7	الشؤون المالية
21	الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
4	تكنولوجيا المعلومات
8	خدمات المخيمات/المركز
4	التخطيط والمشاريع
5	وحدة التدقيق والرقابة الداخلية
5	الاونرو والمنظمات الدولية
5	الشؤون القانونية
0	الدراسات والإعلام
4	الدائرة / غير محدد
30	خدمات المخيمات/الميدان
92	المجموع

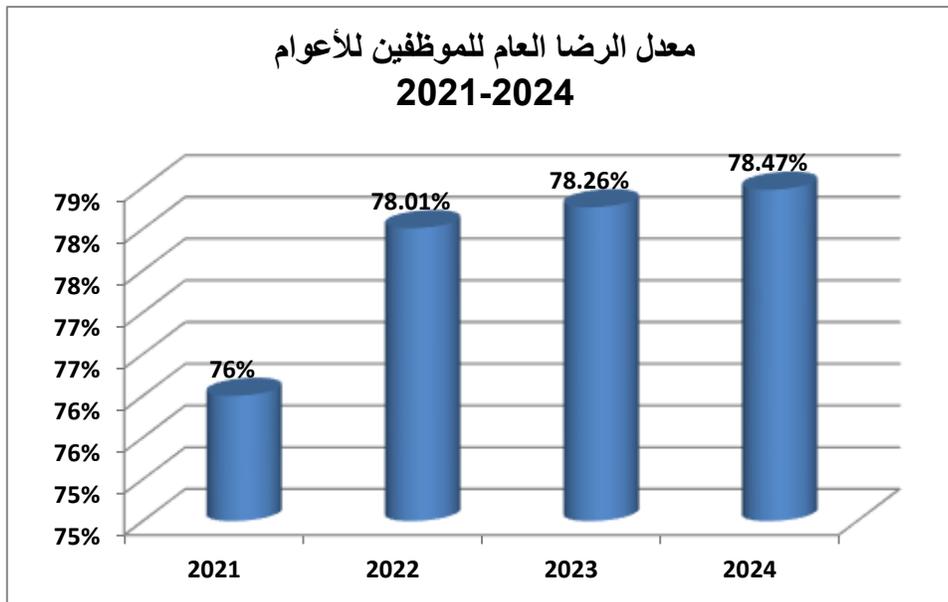
وبلغت نسب الرضا حسب مقاييس الدراسة الرئيسية كالتالي:



ويبين الشكل أدناه النسبة المئوية لرضا الموظفين حسب المديرية:



وعند مقارنة نسبة الرضا للأعوام 2021-2024 نجد نمط ايجابي في نسب الرضا حسب الشكل التالي:



## ملاحظات حول محاور الاستبيان:

- لوحظ جود اختلاف في ترتيب وترقيم الأسئلة بين الاستبيان الورقي والالكتروني لذا يُفضل تصميم الاستبيان الالكتروني بحيث يُماثل الاستبيان الرقمي لسهولة المراجعة والمواءمة بينهما.
- مراجعة المحاور الرئيسية للاستبيان بحيث تُغطي انطباع الموظفين حول:
  - القيادة: دور القيادة في مجال التوجه المؤسسي، مدى التزام القيادة في الجهة بالقيم المؤسسية، مستوى أداء الفريق القيادي وتأهيل الصف الثاني.
  - تمكين الموظفين
  - ترسيخ الثقافة المؤسسية
  - مدى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية
  - الاستجابة للشكاوى والاقتراحات المقدمة
  - نتائج الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص والعدالة في النوع الاجتماعي
  - ممارسات الدائرة المتعلقة الاستدامة وكذلك المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة
  - أنشطة ونتائج الابتكار
  - البنية التحتية الرقمية
  - أنشطة ونتائج إدارة التغيير
  - كما يُفضل فصل البند الخاص بالأخلاقيات عن الحوكمة
- وضع محددات على بعض الحقول (Validations) بحيث لا يُسمح للمستجيب باختيار أكثر من خيار معًا مثل العمر والفئة الوظيفية والمؤهل العلمي.
- بالنسبة للمديرية، يجب تصميم السؤال بحيث يعرض قائمة بأسماء المديرية للاختيار (أي يكون هذا الحقل اختياريًا من متعدد واجباري أيضًا) بدلاً من وضع اسم المديرية من قبل الموظف؛ لضمان دقة النتائج.

## الملاحظات العامة والتوصيات:

- ظهر من نتائج التحليل أن موظفي مديرية الدراسات والإعلام لم يستجيبوا للاستبيان، أو قد يكون أحد موظفي المديرية استجاب للاستبيان دون ذكر اسم المديرية، حيث يوجد أربعة استبيانات بدون اسم مديرية.
- تبين أن أقل نسبة رضا كانت للبنود المتعلقة بخصوص إعطاء الموظفين الصلاحيات المناسبة وتعزيز مسؤوليتهم تجاه العمل، يليها البنود المتعلقة بالتدريب، لذا لا بد من مراجعة آلية إعطاء الصلاحيات ووضع مصفوفة مناسبة تُعزز من

- رضا الموظفين وتُساهم في تيسير أمور العمل دون الإخلال بالأنظمة والتعليمات، إضافة إلى مراجعة خطط التدريب السنوية المبنية على احتياجات الموظفين ونسب اللاحاق الفعلي بالدورات وقياس مدى الاستفادة من الدورات التدريبية.
- تبين أيضًا بأن أقل نسبة رضا كانت لمحور التحفيز 75.33% ومحور العلاقات بين الموظفين 75.65%، وقد أثرت هذه النسب على نسبة الرضا العام، لذا يجب العمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين من خلال زيادة حلقات التواصل والنشاطات والفعاليات الاجتماعية واللقاءات الدورية لتعزيز العلاقة بين الموظفين، إضافةً إلى مراجعة أسس منح الحوافز والمكافآت وتوضيحها للموظفين خلال الاجتماعات الدورية.
  - يوجد تفاوت واضح في نسب الرضا بين المديریات للمقاييس المختلفة لذا يُفضل عقد لقاءات منفصلة مع المديریات لدراسة سبب تندي مستوى الرضا.

### البنود المفتوحة:

- أهم النشاطات والفعاليات المقترحة (الاجتماعية والثقافية والرياضية) لتعزيز وتوطيد العلاقة بين الموظفين:
  - عقد نشاطات ترفيهية، مبادرات مجتمعية، نشاطات ومسابقات، ورش عمل، اجتماعات دورية، وتفعيل اللجنة الاجتماعية.

### **أهم ما يعجب الموظفين في الدائرة:**

- بيئة العمل والخدمات اللوجستية، العمل بروح الفريق، الالتزام بالقيم، الشفافية، الدقة في العمل، العمل المنظم، ووجود القيادة المنهزمة والمتحفزة للتطوير والتحسين، قيام الدائرة بواجبها في متابعة شؤون اللاجئين الفلسطينيين.

### **أهم ما لا يعجب الموظفين في الدائرة أو يرغبون في تغييره:**

- التمييز بين الموظفين وعدم المساواة خاصة توزيع المكافآت
- عدم وجود فرص للتطور الوظيفي وعدم توفير دورات تدريبية متخصصة لموظفي الدائرة والميدان
- دوام يوم السبت للمكاتب

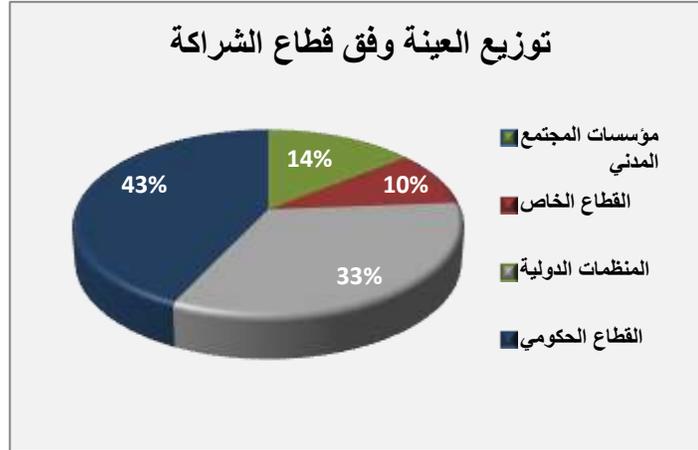
### **أهم ملاحظات واقتراحات الموظفين**

- زيادة التواصل بين الموظفين وعقد حلقات تواصل مع الزملاء واجتماعات دورية مع عطوفة المدير العام
- تفعيل مكافأة الموظف المتميز شهريا الاهتمام بالموظف غير الإشرافي وتحسين المكافآت
- زيارة المكاتب بشكل مستمر من قبل المسؤولين والاستماع إلى الصعوبات والمشاكل التي يواجهها موظفي المكاتب لتحسين العمل والخدمات المقدمة
- زياره عدد المراقبين في الميدان، إلغاء لجان الخدمات، عمل ضابطة عدلية لمهندس الميدان، إعطاء بدل مخاطر لمهندسي الميدان.

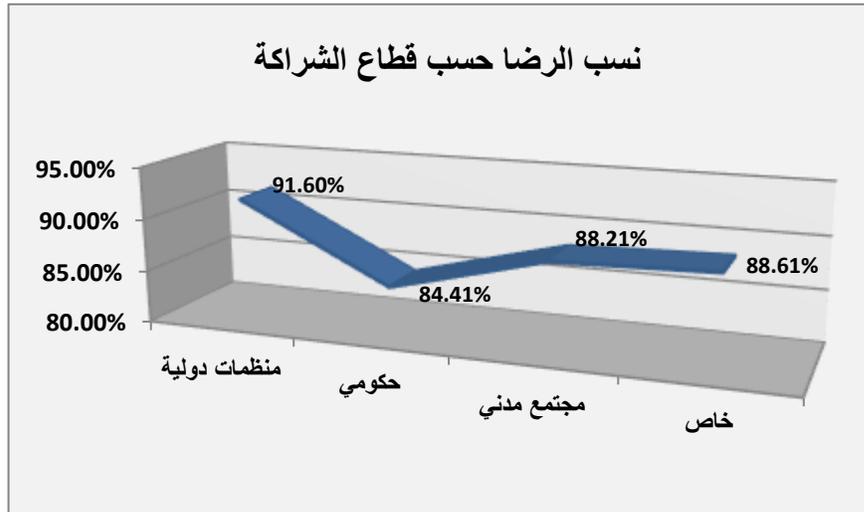
- السماع من الموظف الذي يتم الشكوى عليه من قبل أي مواطن أو شخص قبل اتخاذ أي إجراء بحقه
- متابعة التطورات التكنولوجية والرقمية العالمية واستخدامها وتطبيقها
- مراجعة وتحديث الاجراءات.
- توفير دورات وورشات في موقع العمل خصوصا في المكاتب خارج الإدارة الرئيسية
- عقد اتفاقية مع مكتب من مكاتب الحج والعمرة وتوفير خصومات للموظفين.

إضافة إلى بعض الاقتراحات الواردة في التقرير التفصيلي.

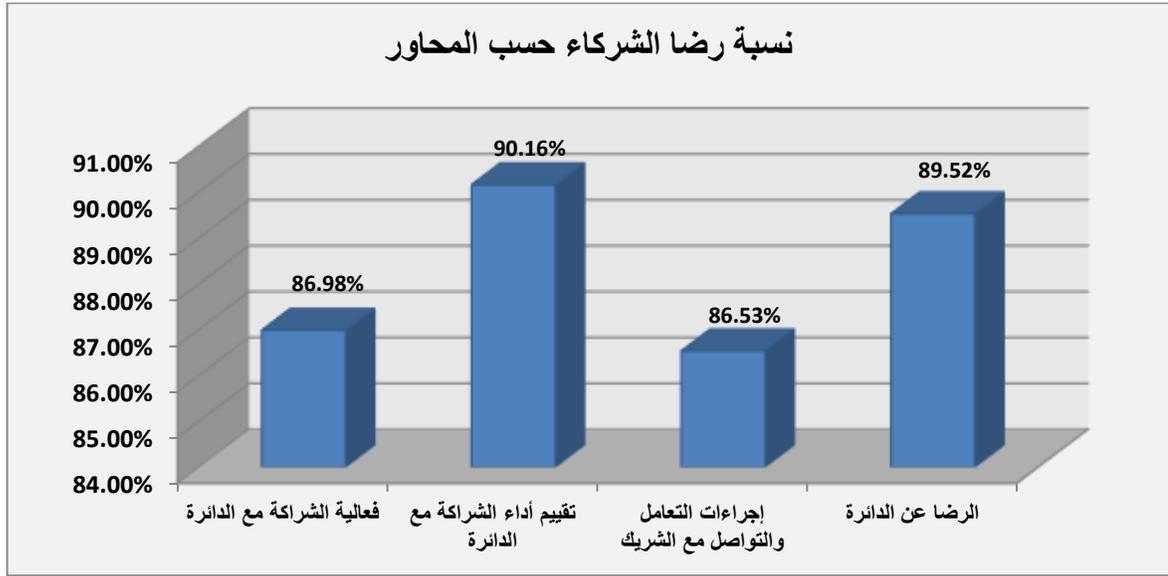
استهدفت هذه الدراسة قياس درجة رضا شركاء الدائرة في القطاع الحكومي، القطاع الخاص، المنظمات الدولية، ومؤسسات المجتمع المدني، وتضمنت الدراسة 42 استبانة، وكانت نسب المشاركة كالتالي:



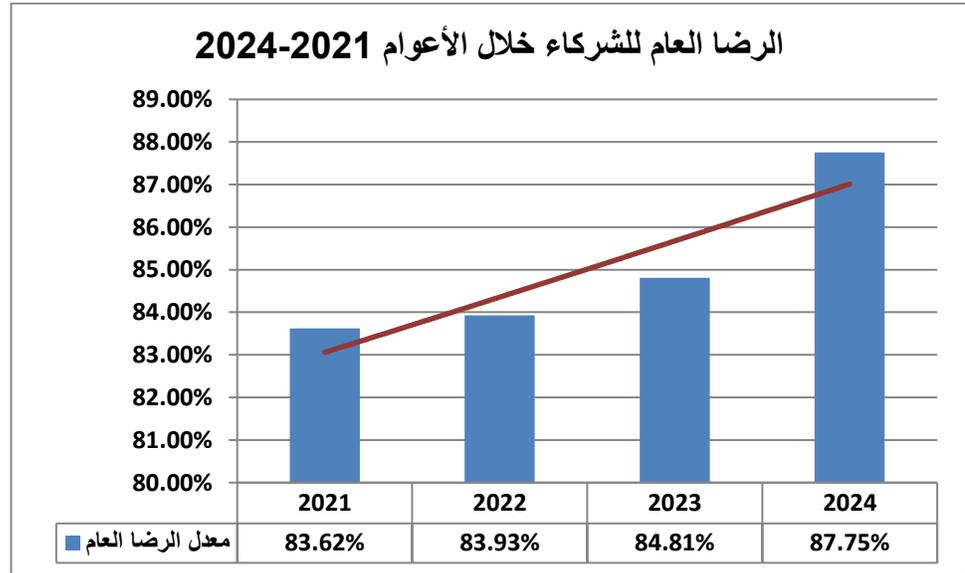
وكانت نسب الرضا حسب قطاع الشراكة كما يلي:



أما نتائج الرضا العام حسب محاور الدراسة فهي كالتالي:



وعند مقارنة نسبة الرضا للأعوام 2024-2021 نجد نمط ايجابي في نسب الرضا كما يظهر أدناه:



## ملاحظات حول حجم العينة ونسبة الاستجابة:

يبلغ عدد شركاء دائرة الشؤون الفلسطينية ما يزيد على 308 شركاء موزعين على النحو التالي:

عدد الاستجابات الفعلي	حجم العينة المطلوبة	عدد الشركاء	الفئة
18	39	29	الدوائر والمؤسسات الحكومية
		20	الوزارات الحكومية
14	8	8	المنظمات الدولية والسفارات
6	98	205	منظمات المجتمع المدني في المخيمات وخارجها
القطاع الخاص			
4	36	24	وسائل الإعلام
		11	المقاولين
		9	جمعيات / شركات تنفيذ الخدمات
0	2	2	النقابات
117			عدد الاستجابات الكلي المطلوب لجميع الشركاء
42			عدد الاستجابات الفعلي لجميع الشركاء

وإذا استخدمنا برنامج علمي متخصص في احتساب حجم العينة (Survey Random Sample Calculator) نجد أن حجم العينة المقبولة لجميع الشركاء (على فرض أن نسبة الخطأ المقبولة 6% ونسبة الثقة 90%) تبلغ 117 في حين بلغ عدد الاستجابات الفعلي 42 فقط، وإذا فرضنا أن نسبة الاستجابة المقبولة للدائرة هي 70% فإن نسبة الخطأ الفعلية المتحققة عند نسبة ثقة 90% تبلغ (11.8%)، وهي أعلى بكثير من نسبة الخطأ المقبولة المفترضة والبالغة (6%).

وهذا يعني ضرورة العمل على زيادة عدد الشركاء الذين يتم ارسال الاستبيان لهم، ورفع نسبة الاستجابة من خلال عدة وسائل مثل: تعبئة الاستبيان مباشرة من خلال عقد اجتماع وجاهي مع الشركاء، المتابعة المستمرة هاتفياً، أو تكريم الشركاء المستجيبين من خلال إرسال كتب شكر لهم.

## ملاحظات حول محاور الاستبيان:

بعد الاطلاع على محاور وبنود الاستبيان لوحظ أن بعض البنود بحاجة لمراجعة لتغطية كافة معايير التميز، ومن الأمثلة على ذلك:

المحور الأول: فعالية الشراكة مع الدائرة من حيث التنسيق مع الشركاء في وضع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة، وتطوير العمليات والخدمات المشتركة.

المحور الثاني: تقييم أداء الشراكة مع الدائرة، مثل التعامل بشفافية ونزاهة مع الشريك.

المحور الثالث: إجراءات التعامل والتواصل مع الشريك، مثل قياس الانطباع حول تنوع وفعالية قنوات التواصل الخارجي وقنوات التواصل الاجتماعي وبما يحقق الفائدة والمنفعة للشريك.

كما اقترح اضافة محور حول رأي الشركاء بأداء الدائرة ويشمل قياس الانطباع حول خطط إدارة المخاطر والاستدامة، والخدمات الرقمية والابتكار والتغيير.

## ملاحظات حول البنود المفتوحة في الاستبيان:

بعد مراجعة الأسئلة المفتوحة في الاستبيان والتي تتضمن انطباع الشريك حول العلاقة مع الدائرة، قصص النجاح من خلال الشراكة مع الدائرة، الدروس المستفادة، التحديات، المشاريع ومجالات الشراكة المستقبلية، التوقعات حول طبيعة العلاقة المستقبلية، تبين ما يلي:

- يعتقد أغلب الشركاء بأن علاقتهم مع دائرة الشؤون الفلسطينية هي علاقة تكاملية فعالة مبنية على التعاون وتبادل الخبرات وتقديم الدعم.
- يعتقد بعض الشركاء بأن العلاقة مع الدائرة بحاجة إلى تطوير ومأسسة من خلال توقيع مذكرات تفاهم أو اتفاقيات.
- يشعر بعض الشركاء بالامتنان للدائرة على الجهود والخدمات التي تقدمها، والأثر الكبير لها في المخيمات.
- من التحديات الهامة التي تواجه بعض الشركاء:
  - ضعف التمويل المالي المخصص للمراكز التي تخدم الفئات الأقل حظاً.
  - عدم تحديد ووضوح الأهداف المشتركة بين الدائرة وبعض الشركاء.
  - ضعف وسائل التواصل مع الدائرة والمكاتب وضباط الارتباط.
  - الحصول على المعلومات
- قدم بعض الشركاء عدد من المشاريع المستقبلية والاقتراحات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد المشاريع والمبادرات للدائرة، منها على سبيل المثال لا الحصر:
  - التسريع في التحول الإلكتروني وأتمتة الخدمة مع أمانة عمان

- التنسيق المستمر بخصوص المشاريع التنموية في المخيمات الفلسطينية
  - تطبيق نظام الموافقات المسبقة / الرخص الحكومية
  - توفير الأدوات التعويضية اللازمة لمراكز التأهيل للأشخاص ذوي الإعاقة
  - توسيع الشراكة في المجال الصحي
  - التحول الإلكتروني في تقديم الخدمة المشتركة، وتحويل المعاملات إلكترونياً
  - تحسين عمل شبكات المياه والصرف الصحي
- بالإضافة إلى مجموعة من الاقتراحات الواردة في التقرير التفصيلي لدراسة رضا الشركاء .

### **التوصيات:**

- مراجعة وتحديث مصفوفة الشركاء والفصل بين الشركاء وبين المتعاملين والمنتفعين خصوصاً من مؤسسات المجتمع المدني، حيث أن عدد الشركاء من مؤسسات المجتمع المدني وحسب مصفوفة الشركاء يبلغ 205، وهي نسبة عالية من مجموع العدد الكلي للشركاء والبالغ تقريباً 308، لذا يجب إشراكهم في عملية قياس الرضا وتوزيع الاستبانات على عينة ممثلة منهم.
- يجب توطيد العلاقة مع الشركاء من خلال عقد المزيد من اللقاءات والاجتماعات الدورية، وتنظيم أنشطة مجتمعية مشتركة معهم.
- تحديد الأهداف المشتركة مع كل شريك أو مع كل فئة من الشركاء بالتشاور معهم وإشراكهم في وضع الخطط اللازمة لمتابعة تحقيق هذه الأهداف واستطلاع رأي الشركاء في الخطط الاستراتيجية والخطط الخاصة بالمبادرات والمشاريع المشتركة.
- مراجعة استراتيجية التواصل الخارجي فيما يخص طرق التواصل مع الشركاء والعمل على تحديثها بما يخدم المصلحة المشتركة مع الشركاء ومتابعة تطبيق ما جاء فيها.
- مراجعة وتعديل استبيان قياس رضا الشركاء ليُغطي معايير التميز وفرص التحسين الواردة في التقرير التقييمي المُقدم من مركز الملك عبدالله الثاني لتقييم الدائرة في دورة الجائزة التاسعة (2023-2024) وحسب المقترح أعلاه. كما اقترح إعادة توزيع استبيان قياس رضا الشركاء بعد التعديل خلال النصف الأول من عام 2025 لقياس انطباع الشركاء حول البنود الإضافية عن عام 2024 ودمجها مع نتائج قياس رضا الشركاء الحالي.