



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة

إعداد الباحث

مرشاد محمود بدر

إشراف

الدكتور / محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال من قسم التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

1430 هـ - 2009 م

قرار لجنة المناقشة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ" المجادلة (11)

صدق الله العظيم

دعاء

اللهم من اعتربك فلن يذل،
ومن استغنى بك فلن يفتقر،
ومن استعان بك فلن يغلب،
ومن جعلك ملاذه فلن يضيع،
اللهم فكن لنا وليا ونصيرا، وكن لنا معينا ومجيرا، إنك كنت بنا بصيرا

ومن اهتدى بك فلن يضل،
ومن استقوى بك فلن يضعف،
ومن استنصر بك فلن يخذل،
ومن توكل عليك فلن يخيب،
ومن اعتصم بك فقد هدى إلى الصراط

اللهم صل وسلم وبارك علي سيدنا محمد وعلي آله
وصحبه وسلم والحمد لله رب العالمين

إهداء

إلى أرواح الشهداء الأبرار

إلى مروح والدي الغالي رحمه الله

إلى والدي العزيزة تقديراً وامتناناً

إلى نزوجتي الصابرة

إلى طفلي العزيزة

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا

الباحث/ رشاد محمود بدر

شكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين عليه صلوات
ربي وأفضل التسليم، أما بعد....

إقراراً بالفضل لدويته ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا
يشكر الله"، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى نبع المعرفة أستاذي
المشرف على رسالتي الدكتور محمد إبراهيم المدهون الذي تفضل عليّ بأن أعطاني
الكثير من وقته الثمين، فلم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي لي،
فكان نعم الأستاذ، ونعم المشرف، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له في علمه وعمره.

والشكر موصول كذلك إلى الأستاذ الدكتور ماجد الفراء من كلية التجارة، والدكتورة سناء
أبو دقة من وحدة الجودة، وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاح وإتمام هذه

الدراسة.....

ملخص الدراسة

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانته تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانته على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانته أي ما نسبته (90.0%).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة - محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق.

كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع.

وأيضاً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

وقد استخلصت الرسالة عدة توصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن، كذلك استخلصت الرسالة ضرورة وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين، وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها.

Abstract

This study aims to analyze the relation between some of Total Quality Management (TQM) dimensions as independent variables and the organization performance in foreign NGOs in Gaza strip as a dependent variable. Also, this study aims to recognize the degree of adoption (TQM) dimensions in the foreign NGOs which worked in Gaza strip, and to recognize the organization performance applied in these organizations. A questionnaire was conducted to collect data for the purpose of testing the study hypothesizes.

The study includes the top level of management in foreign NGOs in Gaza-strip.

The researcher received about (90.0%) of the total distributed questionnaires, such that the total distributed questionnaires were (80) questionnaires.

The study conducted that the foreign NGOs in Gaza strip interested the (TQM) dimensions, and these organizations adopt most of these dimensions in different positive levels.

The study also conducted that the foreign NGOs in Gaza strip interested the organization performance, such that the organizations work to develop and improve this performance by regarding the agree of organization, staff, customer and society.

The study proved that there is a statistical significance between the TQM dimensions and the organization performance applied in the foreign NGOs in Gaza strip.

The study summarizes the most important recommendations, such as, increasing the awareness of the TQM dimensions, involve staff in decision making regarding quality, work to improve and re-engineering of administrative processes (Process Re-engineering) in order to provide better quality service to customers, should be flexible administrative systems that facilitate the provision of services quality, finally; increasing the awareness of the organization performance.

المحتويات

الصفحة	المحتوى	التسلسل
.I	قرار لجنة المناقشة	1
.II	آية قرآنية	2
.III	دعاء	3
.IV	إهداء	4
.V	شكر وتقدير	5
.VI	ملخص الدراسة باللغة العربية	6
.VII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	7
.VIII	الفهرس	8
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
3	متغيرات الدراسة	1.3
4	فرضيات الدراسة	1.4
4	أهداف الدراسة	1.5
4	أهمية الدراسة	1.6
5	هيكل الدراسة	1.7
6	الدراسات السابقة	1.8
17	التعقيب على الدراسات السابقة	1.9
الفصل الثاني: الإطار النظري		
المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة		
21	المقدمة	2.1.1
22	الجودة لغاً	2.1.2
22	الجودة اصطلاحاً	2.1.3
24	الجودة من المنظور الإسلامي	2.1.4
25	الجودة في القطاع الخدماتي	2.1.5
25	أبعاد جودة الخدمة	2.1.6
26	مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة	2.1.7

الموضوع	المحتوى	التسلسل
29	الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة	2.1.8
36	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.1.9
39	أهداف الجودة الشاملة	2.1.10
40	مبادئ الجودة الشاملة	2.1.11
43	متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	2.1.12
46	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.1.13
47	نماذج إدارة الجودة الشاملة	2.1.14
51	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.1.15
52	معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	2.1.16
54	الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.1.17
57	إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة	2.1.18
57	الخاتمة	2.1.19
المبحث الثاني: مفهوم أداء المؤسسات		
59	المقدمة	2.2.1
59	المقصود بالأداء المؤسسي وأليه تقييمه	2.2.2
61	أهداف تقييم الأداء المؤسسي	2.2.3
62	علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى	2.2.4
63	نماذج تقييم الأداء المؤسسي	2.2.5
65	فجوة الأداء المؤسسي	2.2.6
66	المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء	2.2.7
68	علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز	2.2.8
68	الخاتمة	2.2.9
المبحث الثالث: نبذة عن المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة		
70	المقدمة	2.3.1
70	تعريف المنظمات الأهلية	2.3.2
72	خصائص المؤسسات الأهلية (غير الحكومية)	2.3.3
73	مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين	2.3.4
74	أهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية	2.3.5
75	الدور الذي تلعبه المنظمات الأهلية في فلسطين	2.3.6
76	تصنيفات المؤسسات الأهلية	2.3.7
78	الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية	2.3.8

الموضوع	المحتوى	التسلسل
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
81	منهجية الدراسة	3.1
81	مصادر جمع المعلومات	3.2
81	أداة الدراسة	3.3
82	مجتمع الدراسة	3.4
83	عينة الدراسة	3.5
86	صدق وثبات الاستبانة	3.6
98	المعالجات الإحصائية	3.7
الفصل الرابع: تفسير وتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات		
101	عرض وتحليل بيانات الاستبانة	4.1
101	تحليل محاور الجزء الثاني (مبادئ الجودة الشاملة)	4.2
127	تحليل محاور الجزء الثالث (الأداء المؤسسي)	4.3
139	اختبار فرضيات الدراسة	4.4
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
144	النتائج	5.1
147	التوصيات	5.2
148	الدراسات المقترحة	5.3
قائمة المراجع		
149	المراجع العربية	6.1
155	المراجع الأجنبية	6.2
الملاحق		
156	قائمة المحكمين	7.1
157	قائمة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة	7.2
158	الاستبيان	7.3

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	رواد الجودة وأهم إسهاماتهم ورؤيتهم لأهم عناصر إدارة الجودة الشاملة	35
2	معايير جائزة بالدريج لإدارة الجودة الشاملة	49
3	تصنيف المؤسسات الأهلية في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي	77
4	تصنيف المؤسسات الأهلية في قطاع غزة اعتماداً على إحصائيات جهات رسمية مختلفة	77
5	تصنيف المؤسسات الأهلية حسب طبيعة نشاطها - حسب إحصائيات اليونسكو	77
6	تصنيف المؤسسات الأهلية حسب طبيعة نشاطها - حسب إحصائيات وزارة الداخلية	78
7	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	83
8	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	83
9	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	84
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل في المؤسسة	84
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنة تأسيس المؤسسة في قطاع غزة	85
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الخدمة المقدمة	85
13	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد العاملين وعدد المتطوعين في المؤسسة	85
14	توزيع عدد المؤسسات حسب وجود قسم لمتابعة ومراقبة العمل أو لإدارة ومراقبة الجودة	86
15	توزيع عدد المؤسسات حسب وضعها الوصول إلى الجودة الشاملة في مخططاتها	86
16	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الأول "التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين"	88
17	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني "التزام القيادة (الإدارة العليا) بالجودة"	89
18	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثالث "مشاركة العاملين"	90
19	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الرابع "السياسات والإستراتيجيات"	91
20	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الخامس "التحسين والتطوير المستمر"	92
21	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور السادس "النظم الإدارية"	93
22	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الأول "رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف)"	94

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
95	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية ل فقرات المحور الثاني "رضا الزبائن (جودة الخدمات)"	23
95	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية ل فقرات المحور الثالث "رضا العاملين (الأمن الوظيفي)"	24
96	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية ل فقرات المحور الرابع "رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة)"	25
97	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية يبين كل محور من المحاور مع الدرجة الكلية ل فقرات الاستبيان	26
98	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ	27
102	تحليل فقرات المحور الأول "التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين"	28
106	تحليل فقرات المحور الثاني "التزام القيادة (الإدارة العليا) بالجودة"	29
111	تحليل فقرات المحور الثالث "مشاركة العاملين"	30
116	تحليل فقرات المحور الرابع "السياسات والاستراتيجيات"	31
119	تحليل فقرات المحور الخامس "التحسين والتطوير المستمر"	32
123	تحليل فقرات المحور السادس "النظم الإدارية"	33
126	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمتغيرات مبادئ الجودة الشاملة	34
128	تحليل فقرات المحور الأول "رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف)"	35
131	تحليل فقرات المحور الثاني "رضا الزبائن (جودة الخدمات)"	36
134	تحليل فقرات المحور الثالث "رضا العاملين (الأمان الوظيفي)"	37
137	تحليل فقرات تحليل فقرات المحور الرابع "رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة)"	38
139	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لجميع مقاييس الأداء المؤسسي	39
139	نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الجمهور وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	40
140	نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	41
140	نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للخدمات والجودة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	42
141	نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المتبعة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	43
141	نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التشغيلية وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	44
142	نتائج الفرضية السادسة	45

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	مجالات الاهتمام للمراحل الثلاثة المكونة المدخل التقليدي لإدارة الجودة	1
31	عجلة ديمينج Deming cycle	2
48	النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة	3
51	الإطار العام للمعايير الأساسية الخاصة بالجائزة الأوروبية للجودة	4
63	العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي	5
64	نموذج تقييم الأداء التقليدي	6

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة	1.1
مشكلة الدراسة	1.2
متغيرات الدراسة	1.3
فرضيات الدراسة	1.4
أهداف الدراسة	1.5
أهمية الدراسة	1.6
هيكل الدراسة	1.7
الدراسات السابقة	1.8

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى عرض مقدمة عامة عن عنوان ومضمون البحث، متضمناً مشكلة الدراسة، متغيرات وفرضيات الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، ومن ثم عرض لهيكل الدراسة وسرد لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع عنوان الرسالة

1.1 المقدمة:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح، و تحسين سمعتها في السوق المحلية و الخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها، و لهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً و تستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها (الدرادكة ، الشبلي ، 2001).

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعاً وخدمة (مصطفي، 2000).

وتعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة و السريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، و بالتالي اكتساب حصص سوقية. وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية (توفيق، 1998).

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء. و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و قدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل (مصطفي، 2005).

إن تركيز هذا البحث على المنظمات الأهلية له دلالات كون هذه المنظمات تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، ويعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومات، وجزءاً لا يتجزأ من المجتمع الفلسطيني، وتتداخل معه في كثير من الأحيان، حيث لعبت دوراً مركزياً في تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية (عطايا، 2005).

وإذا اعتبرنا أن السعي إلى تحقيق الرفاهية للشعب الفلسطيني هو الهدف المنشود، فإن نجاح المؤسسات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية العاملة في قطاع غزة في تحسين وتطوير أدائها

هو أول العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود. وبالتالي فعلى المؤسسات الأهلية الأجنبية التي تسعى لتطوير أداؤها أن تعتمد في ذلك على أحدث النماذج والنظم الإدارية المتمثلة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وما ينعكس من خلال هذا التطبيق لهذه المبادئ. ومن خلال هذا الفصل سيقوم الباحث بتحديد المنهجية المتبعة في هذه الأطروحة وذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة ومتغيرات وفرضيات البحث وأهداف وأهمية تلك الرسالة للمجتمع والمؤسسات والجامعة والباحث كل على حدة، ومن ثم سيقوم بالاستعانة بالعديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة للاستفادة منها.

1.2 مشكلة الدراسة:

بالرغم من وجود العديد من الدراسات الفلسطينية والتي تتحدث في مجال الجودة الشاملة مثل دراسة (الغنيم، 2002)، (أفنان، 2002) ودراسة (Baidoun، 2003)، إلا أن كثير من المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) في قطاع غزة تُهمل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وحتى تكاد أن تكون تجهل مفهوم الجودة الشاملة في بعض الأحيان، وبالتالي فإن ذلك أثر بشكل كبير ومباشر على هذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الأهلية الأجنبية - محل الدراسة - ويتضح هذا التأثير من خلال عدم مقدرة تلك المؤسسات على تلبية توقعات ورغبات جمهور العملاء والمستفيدين من خدماتها، وعليه فتلك المؤسسات بحاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها والعمل على تطويرها لكي تصبح قادرة على تلبية وتحقيق حاجات و رغبات جمهور عملائها، ويتم ذلك ويتحقق من خلال تحسين الأداء المؤسسي الخاص بها والذي يعود بالفائدة على جودة خدماتها المقدمة. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي:

ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة ؟

1.3 متغيرات الدراسة:

تم اعتماد ستة متغيرات تمثل متغيرات مبادئ الجودة الشاملة بحيث تشمل جميع مبادئ الجودة الشاملة، وتكون بمثابة المتغيرات المستقلة للدراسة.

1. المتغيرات المستقلة "متغيرات نظام مبادئ الجودة الشاملة": وتشتمل على التالي:

1. التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين.

2. التزام القيادة (الإدارة العليا) بالجودة.

3. مشاركة العاملين.

4. السياسات والإستراتيجيات.

5. التحسين والتطوير المستمر.

6. النظم الإدارية.

2. المتغير التابع "الأداء المؤسسي": ويشتمل على مجموعة من المتغيرات الفرعية بحيث يمثل كل متغير فرعي أحد مقاييس أداء المؤسسات.

1.4 فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:-

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء ومستوي تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بالجودة ومستوي تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين ومستوي تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإستراتيجيات ومستوي تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر ومستوي تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.
6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المطبقة ومستوي تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.
7. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى الفروقات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة).

1.5 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات.
2. التعرف على الأداء المؤسسي المعتمد لدي تلك المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا.
3. دراسة العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة كمتغير مستقل ومستوي تقييم الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

1.6 أهمية الدراسة

1. تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع في كونها تسلط الضوء على العنصر الجوهري و الأساسي لنجاح المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة وذلك من خلال دراسة أسلوب مبادئ الجودة الشاملة مساهمةً في تطوير وتقويم أدائها المؤسسي بما

يمنحها المزيد من القوى والفاعلية في تقديم كل ما هو أفضل لجمهور عملائها مع المحافظة على أهداف مموليتها وأمن موظفيها وما ينعكس من خلال ذلك على رفاهية وازدهار المجتمع ككل.

2. تزود الدراسة المعنيين من المؤسسات والمنظمات غير الحكومية بنظام ونموذج تطوير وتحسين لأدائها من خلال توضيح تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كافة نشاطاتها وأقسامها.

3. كذلك، تضيف هذه الدراسة إلى مكتبة الجامعة دراسة تطبيقية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهذا عمل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.

4. كما وأن هناك أهمية لهذه الرسالة بالنسبة للباحث نفسه تتمثل في كونها تساعده على تطوير الأداء الخاص بمؤسسته حيث انه يعمل في إحدى تلك المؤسسة الأهلية الفاعلة في قطاع غزة

1.7 هيكل الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة، مشكلة الدراسة، متغيرات الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، هيكل الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: مبادئ الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي
- المبحث الثالث: نبذة عن المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة، مصادر جمع المعلومات، إدارة الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، صدق وثبات الاستبانة، المعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع: تفسير وتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.8 الدراسات السابقة

I. الدراسات العربية:

• أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة قنديل (2008) بعنوان:

"أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت

الصناعية - دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، والتعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل المنشآت الصناعية -محل الدراسة- بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، ثم متغير الإجراءات التشغيلية، وأخيراً النظم الإدارية ويمثل هذا المتغير الأقل من حيث التطبيق.

كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بالسياسات التنافسية وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية خرجت الرسالة بعدة توصيات أهمها: زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، كذلك ضرورة أن تسعى المنشآت لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق ومتطلبات النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

2. دراسة بركات (2007) بعنوان:

"واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك

العاملة في قطاع غزة"

و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على العميل، تلبية احتياجات العاملين، تحسين العمليات، و الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسة. و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج و من أهمها: أن هناك تبني واضح لدي المصارف العاملة في

قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة و قد طبقت هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة فقد كانت أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجيا للمنافسة و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين و القدرة على الاتصال الفعال مع القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

3. دراسة العاجز (2007) بعنوان:

"مدي تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة، و ذلك من وجهة نظر العاملين فيها، بما يساهم في حل أحد المشكلات الاقتصادية، و قد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة قد طبقت ركائز إدارة الجودة بشكل إيجابي بدرجات و مستويات متفاوتة فقد كان أعلى مستوى تطبيق التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجيا للمنافسة ثم تلاه التركيز على العميل ثم التركيز على تحسين العمليات، فالتركيز على تلبية احتياجات العاملين والذي يعتبر أدنى مستوى تطبيق، وأيضا طبقت مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة ركائز إدارة الجودة الشاملة بطريقة غير منظمة مما جعلها تبذل مجهوداً أكبر في مقابل تحقيق نتائج أقل، كما أن المؤسسة تشجع أي مبادرة لتحسين الأداء و تستجيب بصورة سريعة للتغيرات في البيئة المحيطة، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي والمتمثل في: الربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل ومستوى رضا العملاء على الخدمات المقدمة لهم بصورة جيدة.

4. دراسة شاهين (2004) بعنوان:

" إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال تقديم تصوراً شاملاً عن مفاهيم ومبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة للتعرف على أهم نظمها، و تحديد العلاقة بين هذا المفهوم وبين الأنظمة المساندة له بغرض رفع مستوى أداء المنظمة والأفراد والتحسين المستمر في هذا الأداء مما يساعد في تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة، و إيجاد مزايا تنافسية استجابة للتغيرات الاقتصادية و الإدارية المتلاحقة و التطورات المتواعدة في بيئة إدارة الأعمال محلياً و عالمياً من خلال تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل تتكامل عناصره الأساسية من إدارة عليا، عاملين، عملاء، مسؤولية جماعية، تحسين مستمر مع بعضها البعض للوصول إلى أجواء التميز والتفوق الدائم.

كما اقترح الباحث عدة أسس كان من أهمها تعظيم دور القيادة في المؤسسات ومشاركة العاملين في عملية صنع القرار، تشجيع نهج الشفافية و المصارحة في النظام و طرحه بشكل واضح على

مستوى الأقسام ومستوى الإدارة و تشجيع و تنمية العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين ومع العملاء ومعاملتهم كشركاء في العمل والإنتاج.

5. Baidoun , Zairi (2003):

A proposed model of TQM Implementation in the Palestinian context

"نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى إنشاء نظام خاص للجودة الشاملة تقوم المنظمات الفلسطينية بتطبيقه تطبيقاً فاعلاً، و توصل الباحث إلى أنه لا يوجد اهتمام أو مسئولية لدى إدارة المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة وهذا يتطلب رحلة طويلة وجهداً متواصلًا للبدء في تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذه المنظمات، كما توصل إلى أن هيكل الجودة الشاملة يمكن أن يتم تطبيقه في مختلف القطاعات ومختلف هذه المنظمات بغض النظر عن نوعها. ويوصي الباحث أن على المنظمات أن تجد الطرق المرشدة والمستمرة ودراسة أفضل التطبيقات لتحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة و تحقيق الاستمرارية في نجاح هذا التطبيق. كما ويوصي بأنه على المنظمات التي تنتهج تطبيق الجودة الشاملة عليها أن تتقن تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدوائر المحددة " بغض النظر عن مكانها في المؤسسة."

6. Baidoun (2003):

An Empirical Study Of Critical Factors Of TQM In Palestinian Organizations

" دراسة ميدانية للعوامل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية "حيث شملت الدراسة 78 منشأة فلسطينية"، كما وتهدف إلى قياس مدى تطابق هذه العوامل مع الأوامر في التركيبة الهرمية للمنظمة، ونتج عن هذه الدراسة أن هناك عدة عوامل أجمعت عليها المؤسسات تعتبر أساسية في إنجاز الجودة الشاملة. و أهم هذه العوامل هي: حل المشاكل واستمرارية تحسين العمليات تعتمد على حقائق وتحليل نظامي، الوضوح في الاتصال، شمولية معرفة العملاء واحتياجاتهم ومدى انحياز الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الحاجات.

وهناك عدة عوامل ترى بعض المنشآت أنها أساسية لنجاح الجودة ومنها: تدريب الموظفين لتحسين المهارات المتبادلة مثل مهارات الاتصال ومهارات المقابلات والتعزيز ومهارات القيادة، تدريب الموظفين على مهارات تعريف المشاكل وحلها ومهارات تحسين الجودة ومهارات تقنية أخرى.

ويوصي الباحث بضرورة جمع معلومات عن جميع العناصر المرتبطة بالمشروع والتي تخدم الجودة الشاملة مثل العملاء والموردين والمنافسين والذين يخدمون الأبحاث المستقبلية.

7. دراسة أفنان (2002) بعنوان:

"تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية في فلسطين".

وتركزت أهداف الدراسة في التعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسات وركائز إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى الفروق والانحرافات في تطبيق هذا النظام، إضافة إلى وضع تصور لآلية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية الفلسطينية مراعية فيه نقاط الضعف والقوة ويخدم تطور هذه الخدمة في السوق المحلي الفلسطيني.

وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة من أهمها أن ما نسبته (82%) من العينة لم يتوفر لديهم إدارة خاصة بالجودة، وأن نسبة (60%) من المؤسسات لم يشاركوا في دورات تدريبية أو تعريفية في إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة أن معايير ضمان الجودة لم تكن ضمن أولويات المؤسسة، وأن الخدمة تنتج دائماً بأخطاء متنوعة في المرحلة الأولى، إضافة إلى ذلك عدم اهتمام مؤسسات الخدمات الفلسطينية بالبيئة والصحة العامة.

وعلى ضوء هذه النتائج تم الخروج بتوصيات أهمها ما يلي:

1. إعادة هيكلة المؤسسات واستحداث دائرة خاصة بإدارة الجودة الشاملة لمتابعة وضمان إنتاج الخدمة الفعالة والمنافسة وفقاً للمعايير الإدارية العالمية.
2. العمل على نشر وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من خلال الجامعات، والندوات، والنشرات التثقيفية وغيرها.
3. سن قوانين تتعلق بمعايير ومقاييس ركانز الجودة الشاملة ومتابعة تطبيق هذه القوانين ومراجعتها من قبل المؤسسات ذات العلاقة.
4. الرقابة على المؤسسات التي تحمل شهادات (الأيزو) من قبل مؤسسة المواصفات والمقاييس للتأكد من مدى استمرارية التزامها بمعايير ومواصفات هذا النظام.
5. إعادة تأهيل المدراء والموظفين من خلال برامج ودورات تدريبية في الجودة الشاملة.
6. تفعيل القانون الذي يفرض على جميع مؤسسات الخدمات التقيد بحماية البيئة والصحة العامة لما في ذلك من أبعاد إستراتيجية على تنمية موارد المجتمع المادية والبشرية وتحسين وتطوير الخدمات.
7. بناء قاعدة بيانات متعلقة بالأساليب الكمية وبيانات الجودة وتوكيد الجودة وتطوير الأدوات لتخدم أغراض التحسين وإعادة التقييم.

8. Al – Ghanim, (2002):

The Impact of Implementing Quality Management Principles Of ISO9000 on Business Effectiveness: An Applied Study at Palestinian Businesses

"تحليل نتائج تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9000 في مؤسسات الأعمال: دراسة في واقع المؤسسات الفلسطينية".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة نتائج تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9000 على فعالية أداء المؤسسات الفلسطينية التي منحت شهادة هذا النظام. فباستخدام المسح الميداني لأربعين شركة تم جمع بيانات عن مبادئ نظام الجودة (الأيزو 9000) المطبقة، وبالتحديد إستراتيجية الجودة، التحسن المستمر، تطوير القيادات، ورضي العملاء، وتقييم آثار تطبيق هذه المبادئ من خلال مجموعة مؤشرات مهمة مثل رضى الموظفين، مستوى الجودة، ودرجة الإنتاجية. ولهذه الغاية يتم صياغة فرضيات إحصائية أساسية واختبارها. وتشير نتائج الدراسة إلى أن الشركات قد بذلت جهوداً فعلية من أجل تطبيق مبادئ الجودة وحقق ذلك بعض التحسن في معايير الأداء، وهذا يعزز النتائج المنشودة في الأدبيات حول وجود ارتباط إيجابي بين أداء الشركات وبين تطبيقها لمبادئ الجودة.

• ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة بومدين (2007) بعنوان:

" إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز "

يهدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة) كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وبما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو. كذلك يسعى الباحث إلى إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها ومدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وصولاً لتقديم بعض الاستنتاجات والمقترحات بهذا الشأن.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة احترام المنظمات للمنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة.
- ضرورة قيام إدارة المنظمة باتخاذ كافة التدابير الضرورية والقيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية.

- ضرورة توسيع عدد المؤسسات التي تدخل للبرنامج الوطني للتأهيل في القطاعين العام والخاص للحصول على إحدى الشهادات المطابقة لأنظمة الجودة.
- جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بأخر فرد عامل.
- الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

2. دراسة السالم، العلونة (2006):

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، أهداف وسياسات خاصة بالجودة، نظام الحوافز والمكافآت، التدريب والتعليم، رسمية التحليل والتصميم، الإدارة بناءً على الحقائق، السيطرة على العمليات، مشاركة الموردين، المشاركة وتفويض الصلاحيات) وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، واكتشاف العوامل التي تساعد على عملية التطبيق ومحاولة تعزيزها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانته على مائة مدير يعملون في تطوير البرامج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية لكل من التزام الإدارة العليا بالجودة، ومشاركة العملاء، وبدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقية العناصر، وأظهرت النتائج وجودة علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، أيضاً بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التنظيمية للشركات (عدد الموظفين، رأس المال، العمر، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة) ومستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى التطبيق يميل لصالح الشركات الأكبر من حيث عدد الموظفين ورأس المال ووجود قسم خاص بالجودة. وأوصى الباحث بضرورة ترسيخ الثقافة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية إدارة الجودة الشاملة، والفوائد الناجمة عن تطبيقها، ودون اقتناع الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح.

3. دراسة الطراونه والبلبيسي، (2002) بعنوان:

" الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر

إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي (مقاساً من خلال نسب معدل الربحية ، و الإنتاجية ، و كفاءة التشغيل في هذه المصارف)، وأثر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات، وتشتمل عناصر إدارة الجودة الشاملة على عدة أبعاد هي: التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسين.

وقد نتج عن هذه الدراسة أن المصارف التجارية في الأردن تتبنى بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في هذه المصارف لحجم التحديات التي تواجهها، وأنه وبالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي للمصارف، و أوصى الباحث بضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن و كذلك توضيح أهمية التعامل مع هذا المفهوم كنظام إداري شامل يعمل على تقليل التكاليف الناتجة من إعادة الأعمال و زيادة كل من ربحية هذه المنظمات وإنتاجيتها، كما وأوصى الباحث بأهمية إيلاء هذه المصارف مزيد من الاهتمام لعنصر التركيز على تحسين العمليات، و زيادة اهتمام هذه المصارف باستخدام الأساليب الإحصائية لقياس جودة أداء الخدمة، واستمرار هذه المصارف بدراسات إستراتيجية متعلقة بالأسواق والمتغيرات الاقتصادية والتعرف إلى أوضاع المنافسين بشكل مستمر وضرورة مكافأة المبدعين من العاملين مادياً و معنوياً، وأهمية تطبيق هذه المصارف لإدارة الجودة الشاملة بشكل شمولي بحيث يتم التركيز على جميع عناصر المفهوم - مفهوم إدارة الجودة الشاملة - بكافة جوانبه (الإدارية ، والعملية ، والفنية والاجتماعية) داخل المصرف، وضرورة خلق المناخ الملائم لتطبيق الجودة الشاملة من خلال تجديد البناء الهيكلي للمنظمة و تطوير نظام الحوافز، وضرورة قيام هذه المصارف بتوفير " دليل للجودة " يشتمل على جميع تفاصيل مشاريع تحسين الجودة المزمع تنفيذها في المنظمة.

4. دراسة جودة (2002) بعنوان:

"مبادئ إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين جودة أداء الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على

بعض المستشفيات الحكومية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية"

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم بيئة المستشفيات الحكومية العامة والمركزية التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية من كافة أبعادها، ومختلف عناصرها، وخاصة تلك المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و قياس مدى تطبيق هذه المبادئ، والتعرف على متطلبات التطبيق والنواحي السلبية المعيقة لها و ذلك من خلال آراء عينة الدراسة والبالغ عددهم 916 عامل من

مجتمع الدراسة البالغ 2614 عامل، ومن ثم تقديم بعض المقترحات للمساهمة في تنمية وتطوير الأداء في هذه المؤسسات و تدعيم قدرتها على تقديم الخدمات المتميزة و عالية الجودة بما يتفق مع توقعات ورغبات العملاء، و قد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها تدني فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئة المؤسسة، مما استلزم طرح مجموعة من التوصيات أهمها:

- توفير الإمكانيات البشرية و المادية والمالية لتطبيق هذا المفهوم.
 - الاهتمام بتغيير ثقافة الإدارة العليا في المؤسسات نحو تطبيق هذا المنهج الجديد، وتعريفهم بفلسفة هذا المنهج وإطارة الفكري ومتطلبات تطبيقه وشروط نجاحه ومشكلات التطبيق.
 - تقديم المعرفة بمنهج إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين بالمؤسسات وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية، أو إيفاد العاملين لمؤسسات سبق لها التطبيق بهذا المنهج لاكتساب وتجاربهم
5. دراسة : أبو دولة والنيادي (2000) بعنوان:

" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة "

تهدف الدراسة إلى دراسة العوامل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. و ماهية متغيراتها التي تراها منظمات الخدمة العاملة في بيئة الأعمال الإماراتية.

وننتج عن هذه الدراسة تحديد لثلاثة عشر عاملاً أساسياً لإدارة الجودة الشاملة وهي (التركيز على الزبون، إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، دمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة، إدارة القوى البشرية، نظام المعلومات وبيانات الجودة، توكيد الجودة، العلاقة بالمورد، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، تطوير العملية الإدارية، المشاركة والحافزية، المقارنة المرجعية، دور المنظمة تجاه المجتمع) و هذه العوامل هي كما رأتها منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة. مرتبة حسب الأكثر ممارسة من قبل تلك المنظمات. وأوصي الباحثان بضرورة إرسال المديرين وخاصة الذين في الإدارة العليا إلى برامج تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير، كما أوصي الباحثان بضرورة أخذ البعد الثقافي لأي بلد لمعرفة أثره على ممارسات إدارة الجودة الشاملة عند إجراء المزيد من الأبحاث

• ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. Study of Smadi, Al-Khawaldeh (2006):

The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms

تبني الشركات الصناعية في دبي لنظام إدارة الجودة الشاملة

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عام تستخدمه الإدارة لعمل تقييم ذاتي لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية، بالإضافة إلى تشجيع هذه الإدارة بالمضي قدماً نحو إنجاز عملية التطبيق. يمكن استخدام هذا الإطار من قبل الإدارة لفهم واستيعاب المراحل

اللازمة لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التركيز على الجوانب المهمة والتي يجب استهدافها من قبل المدراء لعملية تحسين جودة الأداء طبقاً لرؤية ورسالة الشركة. اعتمد الباحث عند وضعه هذا الإطار على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعايير الحصول على شهادة الجودة المحلية والدولية، وأيضاً على مجموعة من الدراسات التي تدور في نفس المحتوى. توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات الصناعية كانت لديها دراية بنظام إدارة الجودة الشاملة ولا يوجد فروق كبيرة بين هذه الشركات من حيث فهمهم للنظام وتطبيقه، كذلك أظهرت الدراسة تركيز هذه الشركات على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإهمال مبادئ أخرى، حيث كان التركيز الأكبر على مبادئ القيادة ومشاركة العاملين، وإهمال مبدأ التركيز على الزبائن، لذا أوصى الباحث بضرورة التركيز على جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة دون استثناء خلال وبعد عملية تطبيق هذا الإطار.

2. Study of Tari, Juan Jose (2005):

"عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة."

وتهدف الدراسة لتحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح. كما تهدف الدراسة إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر.

وفي الخلاصة أظهرت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، أن هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحلل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج. كما تطرقت الدراسات إلى إيجاد أي التقنيات والأدوات التي يمكن أن تتناسب تطور الجودة. وقد استنتجت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض. ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، كما أظهرت الدراسات التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو، أن من أهم الشروط هي تطوير العاملين في الشركة وتوجههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

3. Study of Chong, Rundus (2004):

"إدارة الجودة الشاملة و المنافسة السوقية و الأداء التنظيمي"

وقد هدفت تلك الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، و ذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، و أيضاً من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي، و قد تمحورت الدراسة في فرصتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود وهما: فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق و الأداء

التنظيمي، فكانت الفرضية الأولى: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، أما الفرضية الثانية فهي: كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين تصميم المنتج والأداء التنظيمي ولتحقيق هذا الغرض؛ قام الباحث بتوزيع استبانة ذات عينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا وقد توصل إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، كما توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة و تصميم المنتج، و تبين من خلال تلك الدراسة وجوب أن تعمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى و أن تنتج، وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية.

4. Study of Prajogo, Brown, (2004):

The relationship between TQM practices and Quality performance and the role of formal TQM programs : an Australian empirical study

" العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة و جودة الأداء و دور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية: دراسة ميدانية مطبقة في استراليا "

هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها و بين تطبيق ممارسات الجودة، من خلال دراسة: هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا ؟ ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة ؟ ومعرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة وفي المشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة ؟

وتوصل الباحث إلى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجع للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث قد أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي و كان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة و بين الجودة الشاملة.

5. Hansson, (2003):

Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance

Investigations with a Focus on Small Organizations

إدارة الجودة الشاملة – سمات التطبيق والأداء

تحقيقات مع التركيز على المنظمات الصغيرة

هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج مشروع بحثي بحث مختلفين، حيث يركز المشروع الأول على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في المنظمات السويدية. حيث تم الحصول على هذه النتائج من خلال دراسة المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة السويدية بتطبيقها الناجح والفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة. ويركز المشروع الآخر على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة، حيث تم دراسة منطمتين حصلنا على شهادة الجودة - من خلال تطبيقهما الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة - كحالات دراسية، حيث تبين من خلال هذه الدراسة أن بعض المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي توصف عادة بأنها قواعد هذا النظام أكثر أهمية من عناصر أخرى عند البدء بعملية التطبيق، وهذه المبادئ هي القيادة، التزام جميع العاملين، والتركيز على الزبائن.

كذلك أظهرت الدراسة أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة وتعاون والتزام جميع العاملين داخل المنظمة لإنجاز التغيير المطلوب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

6. Henrik Eriksson (2002):

Benefits from TQM for Organizational Performance

" فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي "

هدفت الدراسة إلى تقييم وشرح مدى تأثير جوائز الجودة على أداء الشركات، تتكون هذه الدراسة من ملخص وثلاثة أوراق علمية مرفقة، لكل واحدة منها المنهجية والهدف المستقل عن غيره اثنين من هذه الأوراق العلمية الثلاثة يتحدث عن الفوائد لدي الشركة المطبقة لجوائز الجودة على أداء الوحدات المصنعة أو المقدمة للجمهور، بينما تتحدث الورقة العلمية الثالثة على الأداء المالي للشركات المطبقة لجوائز الجودة من خلال مقارنتها بالشركات المنافسة وقد أظهرت الدراسة بأن العمل بجوائز الجودة في الشركات والمؤسسات له تأثير إيجابي قوي على الأداء المالي فيما لو طبقت المؤسسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنجاح. في حين لم تقدم الدراسة قوة تثبت أن أداء الوحدات - التي يتم تنفيذها في الشركات المطبقة لجوائز الجودة ولكنها لم تتمكن من تطبيق مبادئ الجودة بنجاح - يتأثر بهذا العمل. وعلى أيه حال فالوحدات التي تنفذ في الشركات والمؤسسات المطبقة لجوائز الجودة لها تأثير إيجابي على الزبائن وكذلك على الموظفين.

7. Shams-ur Rahman , Bullock, (2002):

Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation,

An analysis of 260 Australian manufacturing companies

"علاقة إدارة الجودة الشاملة للجهد البشري وإدارة الجودة الشاملة للجهد المادي مع الأداء

التنظيمي (دراسة ميدانية)".

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين الجودة الشاملة و أداء المنظمات، من خلال تصميم نموذجين لاختبار هذه العلاقة بين الأداء و كل (من العوامل البشرية، والعوامل المادية) فالنموذج الأول: وهو العلاقة بين soft TQM وبين الأداء وقام بتحديد ستة عوامل لتوضيح soft TQM

والمقصود ب soft TQM هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص الجهد البشري وتشمل: التزام الكادر البشري، مشاركة في الرؤيا، التركيز على العملاء، استخدام فرق العمل، تدريب الأيدي العاملة، التعاون مع الموردين و تحسين العلاقة معهم.

أما النموذج الثاني: هو العلاقة بين hard TQM وبين الأداء وقام بتحديد أربعة عوامل لتوضيح hard TQM

و المقصود ب hard TQM هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص العوامل المادية في المنشأة: مثل استخدام الحاسوب، واستخدام نظام " Just In Time " JIT ، استخدام الوسائل التكنولوجية، المساعدة في العمل، التحسين المستمر في العمل.

وتوصل الباحث إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل soft TQM وبين الأداء، كما وتوصل إلى أنه تم إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر من أربعة في hard TQM و بين الأداء وهم: (استخدام نظام JIT، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر في العمل).

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق قلة أو ندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية، حيث أن الباحث وجد خلال عملية البحث عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات المحلية التي تتعلق بمفهوم الجودة الشاملة تم تطبيقها على القطاع الصناعي أو الخدماتي كالبنوك والوزارات.

لذلك، فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها وإظهارها للدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في رفع مستوي أداء مختلف المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، لكون الجودة الشاملة من أكثر المداخل الإدارية شمولاً وعتاءً وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، بما يحقق متطلبات واحتياجات العملاء بشكل أكثر تميزاً وإتقان.

ولقد تحدثت الدراسة الحالية عن الجودة الشاملة من خلال مدى تطبيقها في المؤسسات الأهلية الأجنبية وأثر ذلك على الأداء المؤسسي الذي يتم قياسه من خلال مؤشرات أربعة هي رضا المؤسسة ورضا العملاء ورضا العاملين ورضا المجتمع عن المؤسسة.

وتتميز هذه الدراسة بأنها تقدم آلية واضحة تساعد في تدعيم الأداء المؤسسي للجمعيات والمؤسسات الأهلية من خلال تبني وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والذي بدوره سوف يؤثر إيجاباً على الخدمات المتنوعة والتي تقدمها تلك المؤسسات لجمهورها.

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة والتي تأخذ بعين الاعتبار:

1. تختلف كل الدراسات فيما بينها على عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتمدها في دراساتها، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف بيئة الدراسة من رسالة لأخرى. إلا أنه توجد هناك بعض المتغيرات التي تتفق عليها جميع الدراسات كالاهتمام بالزبائن والتحسين والتطوير المستمر ومشاركة العاملين.
 2. تتفق معظم الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بالزبائن وجمهور العملاء من خلال تقديم كل ما تحتاجه وتتوقعه من خدمات ومنتجات.
 3. توصلت معظم الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات والشركات - محل الدراسة - بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.
 4. اتفقت دراسة كل من بومدين (2007)، الطراونه والبليسي (2002)، (Ghanim (2002)، Chong , Rundus (2004) بوجود علاقة طردية بين متغيرات الجودة الشاملة من خلال (التركيز على الزبائن، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر،.....) وبين مجموعة من مؤشرات قياس الأداء المهمة كرضا الموظفين، مستوى الجودة، درجة الإنتاجية.
- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على جوانب تتعلق بموضوع الدراسة ، وفي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وأيضاً في المنهجية المتبعة و بناء أداة الدراسة، كما تم الإطلاع على بعض المراجع التي استندت إليها تلك الدراسات، بالإضافة إلى مناقشة ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج و توصيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: مبادئ الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: مفهوم أداء المؤسسات
- المبحث الثالث: نبذة عن المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

المبحث الأول: مبادئ الجودة الشاملة

- 1.1.1 المقدمة
- 1.1.2 الجودة لغاً
- 1.1.3 الجودة اصطلاحاً
- 1.1.4 الجودة من المنظور الإسلامي
- 1.1.5 الجودة في القطاع الخدماتي
- 1.1.6 أبعاد جودة الخدمة
- 1.1.7 مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة
- 1.1.8 الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة
- 1.1.9 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 1.1.10 أهداف الجودة الشاملة
- 1.1.11 مبادئ الجودة الشاملة
- 1.1.12 متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة
- 1.1.13 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 1.1.14 نماذج إدارة الجودة الشاملة
- 1.1.15 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 1.1.16 معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة
- 1.1.17 الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 1.1.18 إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة
- 1.1.19 الخاتمة

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى التعرف على مفهوم الجودة الشاملة، حيث سيقوم الباحث بالتعريف بالجودة من خلال معرفة المقصود بالجودة لغاً واصطلاحاً والجودة من المنظور الإسلامي، إضافة إلى تعريف الجودة في القطاع الخدماتي. قبل أن يتطرق للحديث عن مراحل تطور مفهوم الجودة و عن رواد الجودة حول العالم. وفي الختام يسعى الباحث للتعرف على مبادئ الجودة الشاملة وأهمية ومتطلبات والفوائد المتعلقة بتطبيقه وكذلك المعوقات والأخطاء الشائعة في آلية تطبيق هذا المبادئ.

2.1.1 المقدمة:

في ظل المنافسة الشرسية على المستوى الدولي والمحلي، بدأت ثقافة الجودة تغزو دول العالم، خاصة بعد إقرار قوانين منظمة التجارة العالمية، وتسارع دول العالم للانطواء تحت رايتها، باعتبارها المظلة التي سوف تحتمي بها، و التي سوف تنظم العلاقات الاقتصادية في ما بينها، وذلك على الرغم من قيام المنظمة الدولية للقياس في عام 1976 باعتماد أول مجموعة مشروع مواصفات دولية في إدارة وتأكيد الجودة و التي حملت الرقم 9000 وأطلق عليها سلسلة" ايزو 9000 " المتعلقة بإدارة الجودة.

وفي الواقع أن هذه المواصفات تم وضعها وإقرارها من أجل تطوير نظام المواصفات والجودة، بما يسمح بتلبية حاجة العملاء في الحصول على منتج أو خدمة تلبي المتطلبات والاحتياجات الفعلية وأن تكون خالية من العيوب التي قد يكون منشؤها المواصفات الفنية أو نتيجة خطأ أو خلل في الهيكل التنظيمي المسئول عن التصميم أو الإنتاج السلعي أو الخدمات. لقد أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً هاماً لا يمكن لأي مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار (العولمة) دون أن تتسلح به، وسواء أكانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدماتية أم حتى منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة بأن تضعه في سلم أولوياتها؛ كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوماً بعد يوم؛ بفعل حرية التجارة العالمية؛ و تنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات (البكري، 2002).

و يمكن الحديث عن منهج الجودة الشاملة و المعروف بصورة أفضل أنه إدارة الجودة الشاملة، وقد نادي ذلك المنهج بما يلي:

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج.
- مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.
- إظهار الإدارية العليا، بدءاً بضابط التنفيذ وضابط العمليات، شمولاً قوياً، و قيادة واقعية.
- توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء و تعديها.
- مشاركة الأطراف الخارجية أيضاً في جهد الجودة الشاملة.

ولعل هذه النقاط، حققت لحركة الجودة تقدماً كبيراً؛ فدخلت قطاع الخدمات بما في ذلك الوكالات الحكومية والتنظيمات العامة (كيلادا، 2004).

لقد عرف تطور إدارة الجودة مراحل عديدة لكل منها رؤية خاصة بالنسبة للجودة، والعمل، وكيفية إرضائه، و ضمان ولائه والاحتفاظ به، وتحديد وظائفه.

2.1.2 تعريف الجودة لغاً:

يعتبر أصل الكلمة الاشتقاقي (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشئ وكثرة العطاء (معجم المقاييس 493/1)، ومن اشتقاقته : الجيد : ضد الرديء وجاد الشئ جُودة وجودة أي صار جيداً، وأجدت الشئ فجاد، والتجويد مثله، ويقال: هذا شئ جَبَد بين الجُودة والجودة. وقد جاد جَوَدَ وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال: أجاد فلان في عمله وأجودَ وجادَ عمله بجود وجودة (ابن منظور ، ج2 ، 2003 : 255 - 254).

وعليه فلفظ الجودة ممكن أن يكون جُودة وجودة وكلاهما له نفس المعنى وهو الإجادة. والجودة تعنى الإتقان، وذلك بناءً على أن الجودة من أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن، كما تعنى أيضاً التفوق والإبداع على أن فلان أتى بالجيد فهي نتيجة الاهتمام بالكيف وليس بالكم.

2.1.3 تعريف الجودة اصطلاحاً:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعنى طبيعة الشخص أو طبيعة الشئ، وقديماً كانت تعنى الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. (الدرادكة، 2006).

ولقد تعددت الآراء والكتابات التي حاولت تحديد مفهوم الجودة، فعلى سبيل المثال نجد ما يلي: المنظمة الأوروبية للتحكم بالجودة (European Organization for Quality Control) تعرف الجودة بأنها عبارة عن "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم" (الصاحب وسلطان ، 2004).

كما وتعرف الجودة كمقياس لرضاء المستهلك، والجودة تشير إلى مستوى متعادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك. (باديرو، 1997). أما عقيلي فقد عرف الجودة على أنها "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها" (عقيلي، 2000: 17).

وهناك تعريف للجودة وفقاً لمواصفات الأيزو 9000: فهي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات

الزبائن و متطلباتهم المعلنة و الضمنية. فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، و إنما ببساطة المطابقة للمواصفات، أو ترجمة لحاجات الزبائن و توقعاتهم. وبالتالي فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا (السلطي، الياس، 1999). فالجودة عبارة عن خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل و يكافح المديرون و العاملون بشكل مستمر و دعوب؛ لتحقيق توقعات المستهلك، و أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية، و في أقصر وقت (زين الدين، 1996).

كما عُرفت الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء أكانت من حيث تصميم المنتج أم قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء أولئك العملاء و إسعادهم. (توفيق، 2005) و يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا:

1. جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
2. جودة الإنتاج: وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها.
3. جودة الأداء: والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى التركيز على الجودة أثناء تقديم تلك السلع و الخدمات إلى العملاء و هو ما يعرف بجودة خدمة العملاء. وكما لاحظنا، فإنه يصعب وضع تعريف محدد للجودة، بالرغم من تشابه بعض الجوانب في التعاريف السابقة، والتي يستدل منها على ما يلي (الطراونة، 1996).

1. تركيز الجودة على سد أو تجاوز حاجات المستهلكين
 2. تطبيق الجودة على السلع، الخدمات، الأفراد، العمليات.
 3. خضوعها لتغيرات مستمرة، حيث إن ما يمكن اعتباره جيداً اليوم قد لا يكون جيداً غداً. ومن خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول: إن تعريف الجودة يأخذ جوانب متعددة لا يمكن حصرها في دائرة ضيقة، واختصاراً فإن هذه التعاريف المتعددة للجودة يمكن أن تتبلور فيما يلي:
- لا يوجد تعريف واحد شامل لكلمة " الجودة " حيث إن مفهومها يتغير بتغير الفرد.
 - الجودة تسعى لإرضاء العملاء، وإدخال السعادة في نفوسهم.
 - الجودة تشير إلى الإلتقان.
 - الجودة تسعى إلى إشباع حاجات ورغبات العميل التي هي أساس التميز والتفوق.

وأخيراً، نجد أن تعريفات الجودة تتعدد وفقاً لتعدد جوانبها والجهة التي تعرفها. من هنا نوافق على نصيحة "Prising" في قوله: "دع الجودة دون تعريف، هذا هو السر" (Prising, 1976)

2.1.4 الجودة من المنظور الإسلامي:

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف، إذ يفترض بالمسلم أن تكون شخصيته إيجابية، مقبلة على الحياة، متفاعلة معها، ولأن الإنسان المسلم مطالب باستيفاء شروط الخلافة على الأرض واستفادة مما فيها من ثروات وخيرات التي لا يصل إليها إلا بالعمل والعمل الجاد، لذلك كانت مطالبة الرسول صلى الله عليه وسلم أن يتقن الإنسان عمله حيث قال "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً، أن يتقنه" (حديث شريف، أبو يعلى) والإتقان في المجتمع المسلم ظاهرة سلوكية تلازم المسلم في حياته والمجتمع في تفاعله وإنتاجه، وصفة الإتقان وصف الله بها نفسه لتنتقل إلى عباده لقوله تعالى " صنع الله الذي أتقن كل شيء" سورة (النمل، الآية: 88) ، فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص لأن الله لا يقبل من العمل إلا ما كان خالصاً لوجهه، وإخلاص العمل لا يكون إلا بإتقانه. ولقد وجه سبحانه وتعالى إلى أن صفتي الحفظ و العلم أساس نجاح العامل في عمله وإتقانه، إذ قال تعالى "قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" (سورة يوسف، الآية: 55)، كما أورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل قال تعالى " قالت إحداهما يا أبتى استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين" (سورة القصص، الآية: 26).

ومدار كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وإجادته، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هي بحسنه، لقوله تعالى " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (سورة الكهف، الآية: 30)، وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة المطهرة في العديد من الأحاديث النبوية على إتقان العمل، لقوله عليه الصلاة والسلام " إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" (حديث شريف، رواه البيهقي) وقال أيضاً صلى الله عليه وسلم " إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة " (سنن الترمذي، حديث رقم: 1329).

كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم المنبثقة من قوة الإيمان والالتزام بالشريعة سيكون لها الأثر الأكبر بشعور المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة ويظهر هذا من خلال قوله تعالى " كل نفس بما كسبت رهينة" (سورة المدثر، الآية: 38) ونستدل من خلال الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على تركيز الدين الإسلامي على ترسيخ الجودة في الأعمال والخدمات، كما أن الرقابة كانت تتم في ضوء معايير ومقاييس معينة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

2.1.5 تعريف الجودة في القطاع الخدماتي:

تعد الجودة من المواضيع التي يصعب تعريفها ببضعة كلمات ، فقد عرفها البعض على أنها ما يتطابق مع المواصفات . و هذا يعني أنه على المنظمة أن تضع معايير للمواصفات عند وضع أهداف الجودة و بعد تحديد أهداف الجودة يجب أن تتفق الخدمة مع هذه المواصفات . و هنالك تعريفات أخرى متعددة تتضمن الملائمة للاستخدام ، و هي مبنية على إشباع حاجات العميل . و هذان المفهومان يمكن توحيدهما في مبدأ تقرير العميل للجودة ، فالجودة يمكن فقط أن تحدد من جانب العملاء و تحدد حين تقدم المنظمة السلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق احتياجات العملاء (مصطفى، 2003).

وتعرف الجودة في المجال الخدماتي بأنها المعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لتلك الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها (الحداد، 1999)

2.1.6 أبعاد جودة الخدمة:

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ولقد تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة ، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد فعلى سبيل المثال يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي: النواحي المادية ، و التسهيلات ، و الأفراد

بينما يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- الجودة المادية: والتي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة.
- جودة المنظمة: والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع العام عنها.
- الجودة التفاعلية: والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل المنظمة و بين العملاء، و في مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التي يبنى عليها العملاء توقعاتهم و إدراكاتهم، و بالتالي حكمهم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية هي:

1. درجة الثقة والمصداقية في الأداء: و تعني الاتساق في الأداء، و إنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك، و أداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
2. سرعة الاستجابة: وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء و الرد السريع على استفساراتهم والحساسية اتجاه حاجات العملاء، و السرعة في أداء الخدمة.
3. الكفاءة أو القدرة: و تعكس المهارة و القدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر

المعلومات و الإلمام بظروف و طبيعة العمل و امتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.

4. الوصول للخدمة: لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، و لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة. مثل ملائمة ساعات العمل، و توافر عدد كاف من منافذ الخدمة، و ملائمة موقع البنك، ووجود عدد مناسب من آلات الصراف الآلي.

5. المصداقية: و تشمل الأمانة و الثقة و السمعة، في كل من المؤسسة و مقدم الخدمة.

6. الاتصال: و يعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات، و مخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، و الإنصات و تأمين الحصول على المعلومات المرتردة.

7. الأمان: و يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة.

8. الفهم: و يعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، و مواءمة الخدمة في ضوء

تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل و سهولة التعرف عليه

9. اللباقة: تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع

العملاء و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الاحترام و الود بين مقدم الخدمة و العميل

10. النواحي المادية الملموسة: و تشير إلى مظهر التسهيلات المادية و المعدات و العاملين و مستوى التكنولوجيا و تصميم المباني و غير ذلك (الحداد، 1999).

و قد حدد (العجارمة، 2005 ، ص 332) المعايير التي يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة وهم: (المصداقية، الأمن، سهولة الوصول للشيء، الاتصالات، فهم ومعرفة الزبائن، الملموسية، الاعتمادية، الاستجابية، الكفاية، الدماثة "القياسية").

2.1.7 مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذا أصبح ينظر إلى مفهوم الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنه وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف مثل وظيفة المشتريات ووظيفة الهندسة و بحوث التسويق وأصبحت تستحق الانتباه و الاهتمام و من جانب الإدارة العليا بالمنظمات، و سنتعرف هنا على المراحل المختلفة التي مرت بها الجودة. فقد مر مفهوم الجودة بثلاث مراحل أساسية:

أولا: الفحص:

يعرف الفحص وفقا للمعايير البريطانية الدولية " بأنه مجموعة أنشطة تتضمن القياس، الاختبار، والمعايرة لصفة أو أكثر من صفات المنتج أو الخدمة ومقارنتها بالمتطلبات المحددة مسبقا لتحديد درجة المطابقة". (مصطفي، 1998).

إن عملية الفحص لأغراض الجودة كانت مجرد ضمان أن المنتج أو الخدمة المطابقة للمواصفات

الموضوعة هي التي تنتقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى العملاء، من ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبى رغبات العملاء إليهم ولكنه لا يمنع وقوع الخطأ، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده.

إن هدف الجودة من مدخل الفحص هو التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الإنتاج.

ومن هذا المدخل نجد أن تصميم المنتج يكون موجهاً من طرف المنتج أكثر من كونه موجهاً من طرف المستهلك، فهذا الأخير كان يحصل على ما يعتقد المصممون أنه الأنسب والأصلح له وليس بالضرورة ما يرى المستهلك أنه يطلبها فعلاً. (البكري، 2002).

مما سبق يمكننا استنتاج أن الفحص:

- يضمن مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة.
- يمنع وصول منتجات معيبة للمستهلك.
- لا يمنع حدوث العيوب أو الأخطاء.
- يهتم بالمخرجات فقط دون أن يمس المدخلات و العمليات التحويلية.

ثانياً: مراقبة الجودة:

تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات و الأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة و كما يقول Dale besterfield بأن مراقبة الجودة هو استخدام الأدوات و القيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة. و بالتالي مراقبة الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة و التأكد من أن الإنتاج و ما بعد الإنتاج متوافق أيضاً مع المواصفات. (جودة، 2006).

تعرف مراقبة الجودة بأنها الأنشطة و الأساليب الفنية التي تستخدم لتلبية متطلبات الجودة. تتضمن مراقبة الجودة تسجيل و تحليل و كتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة، حيث تمثل هذه المعلومات الأساس الذي يتم الاحتياج إليه يوماً بعد يوم لاتخاذ القرارات السليمة. على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مبدأ الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد عليها غير كافٍ و غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر والمنشود.

ثالثاً: تأكيد الجودة:

بدأت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة التي عرفها (1956, feigen Baum) بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج، تقدير الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

وفقاً للمعايير البريطانية الدولية يمكن تعريف تأكيد الجودة بأنها كل الأعمال والأنشطة المنظمة والمخططة الضرورية لتوفير الثقة الكافية في أن المنتج أو الخدمة سوف يعنى بمتطلبات الجودة (مصطفى، 1998).

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة. وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان (جودة، 2006). ويمكن تحديد ملامح هذه المرحلة بأربعة عناصر أساسية هي:

1. الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة و القرار الاقتصادي الخاص بتحديد محتوى الجودة.

2. مدخل الرقابة الشاملة على الجودة.

3. الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج.

4. الجودة عند المنبع واختفاء نسبة المعيب.

مما سبق يتضح لنا بأن مرحلة تأكيد الجودة تنادي بمنع حدوث العيوب مما يتفق مع الفلسفة القائمة عليها هذه المرحلة وهي الرقابة الشاملة على الجودة التي تقتضي إنتاج وحدات جيدة من أول مرة بدلاً من السماح بإنتاجها معينة ثم اكتشافها فيما بعد.

ويمكن تلخيص مجالات اهتمام المداخل الثلاثة للإدارة التقليدية للجودة عبر مراحل تطورها:

(الشكل رقم 1: مجالات الاهتمام للمراحل الثلاثة المكونة المدخل التقليدي لإدارة الجودة)

الجودة الخاصة بـ...

الأداء	المطابقة	التصميم	
			تأكيد الجودة
	المنع		مراقبة الجودة
	التصحيح		الفحص
	المنتج	المستهلك	

المصدر: مصطفى، رشا " قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة "،

رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر 1998 ، ص: 69.

يوضح الشكل السابق أن كل مرحلة من مراحل المدخل التقليدي للجودة قد ركزت على اهتمامات معينة حيث بدأت أولى المراحل بمجرد الفحص المطابقة وتصحيح الأخطاء بعد وقوعها تلتها مرحلة مراقبة الجودة التي توسعت في مفهوم الفحص وطورته إلى محاولة المنع ولم يعد مجرد فحص للمطابقة و التصحيح ولكن امتدت لتشمل جزءاً من التصميم و الأداء و أخيراً المرحلة

الثالثة وهي مرحلة تأكيد الجودة حيث جاءت لتغطي مجالات أوسع واشتملت على التصميم و المطابقة والأداء بالكامل.

2.1.8 الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة:

إن موضوع الجودة ليس بالجديد ، فجزوره ممتدة في عمق تاريخ البشرية ، غير أن لكل حقبة روادها وأفكارها ، ولقد كان هناك العديد من الشخصيات التي اهتمت بالجودة ، وتخصصت في هذا المجال ، وبرزت من خلال الأفكار التي قدمتها (بديسي، 2004).
وسيعرض الباحث بعضاً من إسهامات هذه الشخصيات ، ومحاولاتهم الفكرية ، وأهم الأفكار التي نادوا بها، وكيفية الاستفادة منها وتطويرها في ميدان الخدمات الأهلية.

1. إسهامات إدوارد ديمينج (W. Edwards Deming):

هو إحصائي ورياضي أمريكي لقب بالأب لثورة إدارة الجودة الشاملة، وعمل في اليابان والولايات المتحدة وبريطانيا ونيوزيلندا. له إسهامات واضحة في مجال الإحصاء، فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية للجودة.
لقد عاش إدوارد ديمينج في عصر تميز بالتغيير، فخلال حياته تغير العالم تماماً، وحتى هذا التغيير لم يكن كافياً بالنسبة له، فقد كان يريدنا أن نغير ليس فقط ما نفعله، بل أيضاً أسلوب تفكيرنا وطريقة حياتنا. وذلك عن طريق التفكير فيما نفعله وإلى السبب الذي نفعله من أجله (دوبينز وماسون، 1994).

ويعود الفضل لديمنج في التحسن المستمر في شركات اليابان التي تفوقت على نظيراتها في العالم وخاصة الأمريكية، بدأ ديمينج في صيف عام (1950) حيث علم اليابانيين كيف يقومون بعمل ما يفعلونه، وقد تأسست جائزة ديمينج عام (1951) وهي أعلى جائزة للتميز والتفوق الصناعي الياباني (الناظر، 2004).

أصر ديمينج على أن ما علمه لليابانيين بداية عام (1950)، كان نظاماً جديداً تماماً للإدارة يقوم على التحليل الإحصائي، ولو بشكل جزئي على أقل تقدير.
وقد كانت الفكرة أنه لا يمكن اعتبار كل عملية كاملة في حد ذاتها، بل يجب أن ننظر إلى النظام ككل، كما أن النظام يجب أن يشمل ليس فقط العمليات الخاصة بالمؤسسة بل أيضاً الموردين والعملاء المتعاملين معها (جودة، 2004).

طور ديمينج الأربع عشرة نقطة حتى تساعدنا في تركيز الأفكار والتفكير بطريقة منهجية، ولكي نعلم بشكل أفضل نظامه لإدارة الجودة، وهذه النقاط تشبه في بعض الأحيان قواعد الطريق لتحقيق الجودة، واستمر ديمينج حتى وفاته يتعلم ويطور نظام الإدارة الخاص به، وجوهر هذا النظام في أربع عشرة نقطة وضعها ديمينج في السبعينات، ووضع فيها ثمار سنوات خبرته التي حاول فيها أن يعلم الآخرين كيف يحققون الجودة (دوبينز، وماسون، 1994).

ولقد عبر ديمينج عن منهجه بواسطة إيرادته للنقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة، فالبعض يرى أنها إستراتيجية متكاملة لعلاج المعوقات التي تواجه القطاع العام، والبعض يرى بأنها لا تستغني عنها أي منظمة تحاول تطبيق منهج الجودة الشاملة، ولهذا ننجزها فيما يلي: (جودة، 2004)

النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة: (جودة، 2004).

1. خلق هدف مستقر لتحسين المنتج والخدمة وذلك من أجل المنافسة والبقاء وخلق فرص عمل
2. تبني فلسفة جديدة، فالعالم يعيش مرحلة اقتصادية جديدة ولا يحتاج إلى أن يعيش في أخطاء متوالية في التأخير وعيوب العمل.
3. التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص واسع المدى لتحقيق الجودة.
4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط، وأن يكون البديل عن ذلك هو خفض التكلفة الكلية وليست التكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين.
5. استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف على نوعية المشكلات ومصادرها.
6. استخدام الطرق الحديثة للتدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة.
7. تحسين نطاق الإشراف وذلك لتطوير مهارات القادة.
8. الابتعاد عن الخوف من التغيير وغرس التعليم.
9. القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام.
10. التخلص من الأهداف الرقمية والشعارات عديمة الجدوى.
11. التحسين المستمر لطرق العمل والمراجعة الدورية.
12. تطوير برامج تدريب العاملين بالوسائل الإحصائية.
13. إعادة تدريب العاملين على مهارات جديدة.
14. وضع جميع العاملين في صورة فرق عمل.

وذلك للتحويل إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع الإدارة العليا كل يوم للنقاط السابقة الذكر. وبينما يحتاج الجميع أن يعرفوا النقاط الأربع عشرة، فالحقيقة أن الاستفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على الإدارة العليا. وقال ديمينج "إن الجودة تشمل كل أجزاء المنظمة ولكنها لا يمكن أن تتجاوز طموحات ونوايا الرجال الذين يحتلون القمة" (دوبينز، وماسون، 1994).

ومن خلال المبادئ السابقة استخلص ديمينج عدة معضلات قد تعوق سير تحسين الأداء ويطلق عليها الأمراض السبع القاتلة (The Seven Deadly Diseases): (زين الدين، 1996).

1. عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين، أي عدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة.
2. التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
3. عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة.

4. حركية الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في القيادة الإدارية.
 5. إدارة المنظمة على الأرقام الملموسة فقط بمعنى اتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة، وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهد، وجمع البيانات التي تفرز صدقها.
 6. عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
 7. تكاليف ضمان المنتج المرتفعة، خاصة التي تتحملها المنظمات، كالتكاليف الصحية والاستشارات القانونية.
- وقد أشار ديمينج خلال محاضراته إلى مجموعة من الأساليب و التحليلات الإحصائية التي أطلق عليها بعجلة ديمينج (Deming Cycle) وقد تضمنت هذه العجلة ما يلي: (حمود، 2002).
1. خطط (PLAN): حدد المشكلة بوضوح ثم طور خطة تحسين الأداء.
 2. نفذ (DO): نفذ الخطة واختبر الأداء
 3. افحص (Check): تأكد من عمل الخطة أثناء التنفيذ.
 4. صحح (Act): قم بالتحسين والتطوير على الخطة ثم استمر بالخطة وإعادة الدورة.
- وهكذا...

(الشكل رقم 2: عجلة ديمينج Deming cycle)



المصدر: حمود، خضير كاظم، (2002)، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ربما تبدو لنا الآن أفكار ديمينج واضحة وعامة، بينما تكون غامضة في ثقافتنا في العمل. فإن الأفكار التي جاء بها ديمينج مثل: العمل بجد، والإخلاص، والتهذيب، والمسئولية الشخصية، قد غيرت عالم الإدارة إلى الأبد. وننهي حديثنا عن ديمينج بحكمة من مقولاته الشهيرة، "لا يكفي أن تعمل أحسن ما تستطيع، ولكن يجب أن تعرف ماذا تفعل" (SkyMark Corp, 2006).

2. إسهامات جوزيف جوران (Joseph M. Juran):

جوزيف جوران هو عالم أمريكي، تعمق بالجودة، وأدخل مفاهيم جذرية ونظريات رئيسية في هذا المجال، له مؤلفات عديدة متداولة في أكثر من (75) دولة في العالم كمراجع أساسية لتخطيط وتحسين الجودة. وهو صاحب المقولة المشهورة: "الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن تكون

مخططة"، وقد أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان، حيث تم استدعاؤه عام (1954) من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة ومسئولية الإدارة في تحقيق الجودة. أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلبه إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة، كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة، ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها، واختيار الحل الأفضل، أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات (جودة، 2004).

وقد عمل جوزيف جوران على ترجمة أفكاره في شكل أطلق عليه " ثلاثية الإدارة لجوران" (The Juran Trilogy management process) وتتضمن هذه الثلاثية:

تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

بالنسبة للبعد الأول في الثلاثية وهو **تخطيط الجودة** فقد قسمه إلى خطوات أساسية هي:

- تحديد من هم المستهلكون.
 - تحديد احتياجات المستهلكين.
 - تطوير خصائص المنتج الذي يوفي بحاجات المستهلكين.
 - تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص.
 - تحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.
- وبالنسبة للبعد الثاني في الثلاثية وهو **مراقبة الجودة** فقد قسم جوران مراحل رقابة الجودة إلى الخطوات الثلاثة التالية:

- تقسيم الأداء الحالي للتشغيل.
- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف.
- التصرف وفقاً للاختلافات.

أما بالنسبة للبعد الثالث وهو الخاص ب**تحسين الجودة** ، فقد كان نصيبه من جهد جوران الكثير، لإيمانه بأن عمليات التحسين بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة. والتحسينات لا تنتهي، ولكنها مستمرة في جميع النواحي، ليس فقط في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة المقدمة، ولكن أيضاً تشمل العمليات التي تتم.

ولقد أكد جوران أن التحسينات في كل من المنتجات والخدمات والعمليات تطبق لجميع المستهلكين، وكان جوران من الأوائل في تعريف المستهلكين بنوعين: داخلي وخارجي بالنسبة للمنظمة، أفكار جوران هذه لعبت دوراً بارزاً في تنمية وتطوير مداخل تحسين الجودة الخاصة عند الوفاء باحتياجات المستهلك، باعتبار أنها الأساس للفلسفة جميعها. وأن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في الشركة (عبد اللطيف، 2002).

وقد ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولكنه بنفس الوقت لم يُهمل دور الإدارة العليا، ودعمها للجودة كما أنه لم يُهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساساً مسئولية تنفيذ مشاريع الجودة. (جودة، 2004).

ويقول جوران إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على تطوير الكفاءة الذاتية، ووضع مسئولية جودة المنتج على الفرد، ويقول أيضاً إن تدريب الأفراد على الجودة هو عملية طوعية، إلا أنها تعتبر مطلباً سابقاً للمشاركة في عمليات تحسين الجودة اللاحقة، وهو يحذر من أن عدم إدراج الجودة في تقييم الأداء يعطي إشارة إلى أنها متدنية، هذا وقد حدد جوران عشر خطوات متسلسلة لتوجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر أنه عملية تغيير تنظيمية جذرية وشاملة، وهي: (المناصير، 1994).

1. زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
2. وضع أهداف للتحسين المستمر.
3. الاهتمام بعملية التنظيم لتحقيق تلك الأهداف من خلال تكوين مجلس الجودة، وتحديد المشكلات، واختيار المشاريع، وبناء فرق العمل، وتعيين منسقين الجودة.
4. الاهتمام بعملية التدريب لجميع موظفي المنظمة.
5. تنفيذ مشاريع تساعد المنظمة في حل مشكلاتها.
6. تقديم تقارير دورية وشاملة عن تقدم المنظمة.
7. تشجيع العاملين من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
8. الاهتمام بعملية الاتصال الإداري، وإبراز أهمية التغذية الراجعة كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.
9. توثيق النتائج وحفظها على شكل إحصائيات بيانية.
10. إدخال تحسينات سنوية في أنظمة المنظمة وعملياتها بهدف عملية التوسع.

3. إسهامات فيليب كروسبي (Philip Crosby):

يعد كروسبي من أشهر الرواد في مجال وأساليب التطوير، حيث ركز في إدارة الجودة الشاملة في التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء. فهو أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية "Zero Defects". والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب. وأكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة، وتحقيق مستوى عالٍ فيها. كما أُعتبر معيار الأداء الأساسي هو "العيوب الصفرية"، أي عدم وجود أي أخطاء. وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين: التكاليف المقبولة، وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، و التكاليف غير المقبولة وهي تلك التي أُنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب (جودة، 2004).

واشتهر كروسبي بأربعة مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي: (المناصير، 1994).

1. يتفق تعريف الجودة بما يلي حاجات العميل.
2. تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
3. معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية "Zero Defects"، أي إتقان العمل من أول مرة
4. تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المعايير وليس بمؤشرات معينة.

4. إسهامات كاورا إيشيكافا (Kaoru Ishikawa)

يعتبر إيشيكافا من رواد الجودة اليابانيين، بل ويعتبر الأب الروحي أو الحقيقي لحلقات الجودة "Quality Circles"، حيث أنه كان أول من نادي بها. ونادي بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة. يؤمن إيشيكافا أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم، وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين. ومن إسهاماته في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، تشجيع مشاركة جميع مستويات العمالة، وهذا هو التكامل الرأسي للجودة، ومشاركة جميع الوظائف، وهذا هو التكامل الأفقي للجودة. لقد نادي إيشيكافا المدراء بتغيير نهجهم في تطوير المنتج، وذلك بالتركيز على المستهلك، بدلاً من الاهتمام بتطوير المنتج فقط، وهذا ما يعني استمرارية المستهلك لتلقي الخدمة حتى بعد استلام المنتج. حيث أن الخدمة يمكن أن تتوسع لتصل كل المستويات في المؤسسة، وكل الأشخاص المعنيين في المؤسسة حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية. فبالنسبة له الجودة الشاملة تعتبر عملية متواصلة، يمكن خلالها التقدم. وهو أول من حدد قائمة من الأدوات السبع للقياس، وقد بين أهميتها في تطبيق الجودة الشاملة (Tari, 2005).

وفي عام 1943، استنبط إيشيكافا فكرة "خريطة تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة"، فمن خلال هذه الخريطة تستطيع الإدارة رؤية جميع الأسباب والنتائج المحتملة وتحديد مشكلة معينة، ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوث المشكلة (الناظر، 2004).

(الجدول رقم 1: رواد الجودة وأهم إسهاماتهم ورؤيتهم لأهم عناصر إدارة الجودة الشاملة)

#	اسم العالم	أهم مساهماته	رؤيته حول أهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
أولاً: الرواد الأمريكيين الذين نقلوا الجودة إلى اليابان في عام 1950 وهم:			
1	إدوارد ديمانج W. Edward Deming	<ul style="list-style-type: none"> • ربط جودة المنتج بالضبط الإحصائي • عجلة ديمينج. • عملية التحسين المستمر 	<ol style="list-style-type: none"> 1. دعم عملية التحسين المستمر. 2. طرد الخوف من مخيلة الموظفين. 3. البعد عن الشعارات. 4. تطبيق المنهج الإحصائي. 5. تحسين العلاقات الداخلية.
2	جوزيف جوران Joseph Juran	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط للجودة. • رغبات العملاء. • ثلاثية جوران: (تخطيط ، مراقبة ، تحسين) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. التخطيط للجودة 2. تحسين الجودة 3. كل فرد مسئول عن الجودة، ولا تقتصر عملية تحقيق الجودة على مجلس الجودة فقط.
ثانياً: رواد اليابان وهم:			
1	كاروا إيشيكاو Kaoru Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> • فلسفة كايزن. • دوائر مراقبة الجودة. • استخدام الأدوات الإحصائية. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. التركيز على الوحدات الذاتية. 2. استخدام الأدوات الإحصائية السبع.
ثالثاً: موجة الأوربيين الجدد وهم:			
1	فيليب كروسبي Philip Crosby	<ul style="list-style-type: none"> • العيوب الصفرية (منع الأخطاء). • الجودة تتحقق مجاناً. • التحسين المستمر لجودة المؤسسة 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الاهتمام بسياسة منع وقوع الأخطاء Zero Defect. 2. التركيز على عملية التحسين المستمر للمؤسسة

المصدر: منصور، نعمة " تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس

الثانوية بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2005، ص 126

هنا لا بد لنا أن ننوه إلى إسهامات كل من الرواد السابق ذكرهم في إدارة الجودة الشاملة، مما كان له انعكاسات إيجابية في تطور وتطبيق وفهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد كان لكل منهم دور قد ميزه عن الآخرين في شرح المفهوم بما يتناسب مع مجال اختصاصه، حيث اهتم ديمينج باستخدام الأساليب الإحصائية والعمل على الحد من الانحرافات، بينما اهتم جوران بمشاركة الإدارة في التخطيط للجودة ومراقبة الجودة والتحسين المستمر للجودة. أما كروسبي فقد نادى بمفهوم العيوب الصفرية. كما نادى إيشيكاوا بحلقات الجودة وإشراك العاملين في جميع المستويات من خلال

حلقات الجودة والتركيز على المستهلك. و لم يخل الأمر من بعض الاختلافات بينهم. فقد اختلف ديمينج وجوران مع كروسبي في مقياس العيوب الصفرية. ورغم تلك الاختلافات، فقد كانت وسيلة ساعدت العديد من الباحثين على مواصلة العمل، وتطوير تطبيق ركائز ومبادئ الجودة الشاملة لما له من نتائج إيجابية على المؤسسات الإنتاجية والخدمية (عبد اللطيف، 2002). ورغم أن بحوث ودراسات رواد الجودة لم تقدم الحلول الكاملة للمشاكل التي تواجهها المنظمات، إلا أنه يمكن ملاحظة اتفاقهم على بعض النقاط المشتركة، وهي: قيادة الإدارة، التدريب، ومشاركة العاملين، إدارة العمليات، التخطيط وقياس الجودة للتحسين المستمر (Tari, 2005).

2.1.9 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة " فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وقد بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور " (الخطيب، 2000).

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة " عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد بالمنظمة، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم " (عبدالله وقويدر، 2005).

إلا أنه اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر (الدرادكة والشبلي، 2002)

• فيري بنهاردت على أنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات، ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصر وقت ممكن" (Benhardt, 1991).

• كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة: " ثقافة وسلوك وتطبيق، وتبعاً لذلك فإنه من الضروري النظر إليها على أنها نظام جديد ومحسن ومطور للإدارة يتسم بالديمومة، إن هذه النظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك فناعة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسة الجودة تفعيلاً يكتب له النجاح والبقاء " (قدادة، 2006).

• بينما عرفها علوان على أنها فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين؛ باعتباره أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة و العاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة و على مستوى

المنظمة ككل. فهو مدخل متكامل يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب و الاختصاصات المختلفة في الشركة. (علون، 2005).

• أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية؛ لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي تتم فيها تلبية حاجات العميل.

• وتعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة: "بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى" (العزاوي، 2005).

• ويُعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدي تحسين الأداء" (عبدالمحسن، 1997).

• وتُعرف الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية "بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المؤسسة بحيث تشمل تلك التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية; للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات" (الدرادكة، 2002).

• كما وعرف كروسبي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فاعلية" (حمود، 2005).

• ويمكن إجمال بعض الأفكار والخصائص المشتركة بين التعاريف السابقة ومن أهمها:

1. اشتراك جميع العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية في جهود تحسين الجودة.
2. التنسيق والتعاون بين جميع الإدارات والأقسام و فرق العمل لتحقيق الجودة.
3. التزام الإدارة العليا بالرقابة والتحسين المستمر للعمليات.

4. استمرارية التحسين للعمليات الإدارية من خلال استبعاد المهام غير الضرورية وتبسيط الإجراءات
5. تطبيق أساليب البحث العلمي ضماناً لعدم الوقوع في الأخطاء.
- وتتمثل الأفكار الأساسية التي يعبر عنها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:
 1. التميز فالمؤسسات تأخذ رغبات العملاء و احتياجاتهم و توقعاتهم على شكل معلومات مرتدة ، و ذلك من اجل تقديم خدمات تتناسب مع متطلباتهم بحيث تصمم خططها و استراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الأمر، وجعلها في سلم أولوياتها.
 2. التركيز على الجودة بمعناها الواسع مما يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و الطريقة التي يدرك بها العملاء تلك الخدمات.
 3. اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات مما يتطلب التوثيق الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة، و العمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لأنشطة المؤسسة.
 4. الرؤية الواضحة و المشتركة لجميع العاملين و الإدارة العليا و التي تمثل توجه محدد للمؤسسة بشكل يضمن التخطيط و التنظيم و التنسيق و التكامل للجهود الفردية والجماعية لمختلف الأنشطة التي يتم اعتمادها في كافة القطاعات و المستويات التنظيمية و الوظيفية في المؤسسة بالاعتماد على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وبما يمنع التكرار والتعارض في جهود العاملين و بذلك فهي تتحول من الأسلوب التقليدي للإدارة إلى أسلوب المشاركة الفعالة من قبل الجميع.
 5. الاهتمام بتدريب العاملين لإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين جودة أدائهم في العمل وتحفيزهم بتقدير الجهود مما يضمن المزيد من العطاء والإبداع والتأثير الإيجابي على نوعية الخدمات المقدمة و إزالة المعوقات التي تحد من ذلك (الدرادكة، 2006)
 6. ثقافة تنظيمية تتمحور أفاقها في تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة وتحسين الخدمات بما يلبي رغبات وحاجات العملاء الحاليين والمرتقبين، ومعتمدة على خلق تكامل الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة في المؤسسة بما يحقق الهدف الأساسي لها
 7. تعد الجودة مدخلاً لاستمرارية التطوير في القدرات التنافسية، و الفاعلية في الأداء و الكفاءة في الإنجاز، و المرونة في كافة إجراءات العمل على مستوى المؤسسة ككل.
 8. أن الجودة تعتمد مبدأ التغيير الفكري و السلوكي للإفراد العاملين، و الثقافة التنظيمية، و تحويلهم من مبدأ التفتيش و الفحص لما تم إنجازه لاكتشاف الأخطاء والانحرافات أثناء العمليات الإنتاجية، ومعالجتها قبل تفاقم أثارها على مجمل الأداء التشغيلي للمؤسسة إلى مبدأ الرقابة الذاتية باعتبارها وسيلة فاعلة لكشف الانحراف أو الأخطاء بما يساهم في فاعلية الإنجاز (حمود، 2002).

9. المؤسسة نظام متكامل لا يقبل التجزئة لأنها تعمل ككل و ليس كأجزاء.
10. فلسفة إدارية قائمة على تأدية العمل الصحيح من المرة الأولى و بأقل فترة زمنية ممكنة.
11. أسلوب إداري جديد يهدف للاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية.

12. محققاً أرباحاً مستقرة على المدى الطويل (الفضل والطاني، 2004).

13. الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي و تحليل المشكلات (آل على، 2002).

- و من هنا يتضح بأنه لا يوجد تعريف شامل قاطع لكافة جوانب إدارة الجودة الشاملة و أبعادها المختلفة متفق عليه و ذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين فكل منهم تناول جانب من الجوانب، و يمكن الاستنتاج بأنه مهما اختلفت خبرات الباحثين و تصوراتهم التي صاغوا من خلالها تعريفاتهم لإدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون على الأهداف الرئيسية من وراء تطبيق هذا المفهوم و الذي يقود في النهاية إلى تحقيق رضا العميل و تحسين أداء المؤسسة و مشاركة العاملين ، و يعكس هذا الاختلاف الأهمية التي يحظى بها موضوع الجودة الشاملة كفلسفة إدارية طبقتها العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقادت إلى تحقيق النجاح في جوانب تنظيمية ومالية مختلفة.

- كما يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات الأهلية الخدمية قد سميت بالجودة الشاملة لأنها تشتمل على ثلاث أقسام ومفاهيم لما هو مقصود بالجودة:

1. جودة العائد لتحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية للمستثمرين وملاك المؤسسة سواء من خلال تحقيق المزيد من الأرباح أو من خلال تحقيق القدرة على المنافسة.
2. جودة الخدمة لتحقيق توقعات واحتياجات المستهلكين من زبائن وجمهور المتعاملين.
3. جودة الحياة لتحقيق احتياجات موظفي المؤسسة أنفسهم من الاستقرار الوظيفي والعائد المُرَضَى

ومن خلال ما سبق يمكن التأكيد على أن تطبيق الجودة يعنى تبادل المنفعة بين كافة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من موظفين وملاك وجمهور متعاملين.

2.1.10 أهداف الجودة الشاملة:

يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي: (حمود، 2005).

1. خفض التكاليف:

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف

2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:

فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على

الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبياً على العميل، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل

3. تحقيق الجودة:

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات بينما يري السلمي بأن أهداف الجودة تتمثل في النقاط التالية: (السلمي ، بدون تاريخ ، ص40)

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة
2. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء و التفوق و التميز على المنافسين
3. زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة
4. زيادة حركة و مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات(قدرة أعلى على استثمار الفرص ، و تجنب المخاطر و المعوقات)
5. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات و مستويات و فعاليات المنظمة
6. زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل
7. زيادة الربحية و تحسين اقتصاديات المنظمة.

2.1.11 مبادئ الجودة الشاملة:

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر والمبادئ الإدارية والتي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المؤسسة أو الشركة تلك المبادئ بالفاعلية والطريقة الصحيحة فإنها حتماً ستنجح في تحقيق المستوى المطلوب من التميز في مجال الجودة، ولكن تتباين رؤى الكُتاب والباحثين في تحديد هذه المبادئ، ولذلك سوف يقوم الباحث بعرض تلك الآراء لمبادئ الجودة الشاملة على النحو التالي:

يرى (العزاوي، 2005، ص 59) من خلال دراسته بأن أكثر المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة أو شركة تتمثل بما يلي:

1. التخطيط الإستراتيجي.
2. الإسناد والدعم.
3. مشاركة العاملين في العمليات.
4. التحسين المستمر للعمليات والجودة.
5. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
6. تحقيق رضا المستفيد.
7. التدريب والتطوير.

أما (المشهوراي، 2004) فيتصور من خلال رسالته أن هناك سبعة مبادئ تمثل مرتكزات لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:

1. اقتناع الإدارة وحرصها لأهمية وضروة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوي الأداء.
2. سهولة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة فى المنظمة.
3. الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
4. المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل فى المؤسسة.
5. الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات فى ذات الوقت وبشكل متكامل.
6. توفير التدريب والحوافز للعاملين.
7. الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.

وبالرغم مما سبق ذكره من أن الكُتاب والباحثين يستخدمون تعريفات ومصطلحات مختلفة من أجل الإشارة إلى أسلوب المؤسسات في إدارة الجودة، إلا أن تلك التعريفات المختلفة تتفق إلى حد كبير على مبادئ عامة لإدارة الجودة الشاملة، وبشكل أشمل هناك ستة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، يرى الباحث أنه من الضروري التركيز عليها، لأنها تجمع معظم ما ورد في الكتابات والأبحاث السابقة، وهو ما تم اعتماده من قبل الباحث في إعداد استبانته هذه الدراسة، وهذه المبادئ هي:

1. التركيز على الزبائن:

حيث أن الزبائن هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي كسب تفصيلاتهم، فلا بد أن يتم التركيز على الزبائن من قبل الإدارة.

ومن هنا فإن القيمة والإشباع والتفضيل قد تتأثر بالعديد من العوامل خلال عملية الشراء التي يقوم بها الزبون، ومن هذه العوامل - على سبيل المثال - علاقة المؤسسة مع جمهور العملاء والتي ستساعد في بناء الثقة والولاء من قبل المتعامل للمؤسسة.

ويعتبر مفهوم التركيز على الزبائن من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهومًا استراتيجيًا، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، كما ويتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون. (مصطفى، 2003).

2. التزام الإدارة العليا (القيادة) بالجودة:

يجب على الإدارة العليا أن تهتم في التوجه نحو الزبائن، وأن توضح وتبلور القيم الخاصة بالجودة. (مصطفى، 2003)

3. مشاركة العاملين:

يعتمد نجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العمل لديها، كما ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة. وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، والتدريب، وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، والتدريب داخل العمل، وتدوير العمل، والدفع بناءً على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوى العاملة. (مصطفى، 2003).

4. السياسات والاستراتيجيات:

هو وضع خطة شاملة بارزة المعالم محددة للخطوط العريضة موضحة للرؤيا والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد، ومحددة لأبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوى المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها على اعتبار الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاستقرار وديمومة الاستمرار في نشاط الأعمال في ظل بيئة تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة مما يستدعي تطوير وتحسين مستمرين للأنشطة من أجل تقديم خدمة قادرة وبشكل مستمر على تلبية متطلبات وحاجات العملاء بما يساهم في وضع الخطط الشاملة بما يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة (الغزوي ، 2005 ، حمود ، 2002)

5. التحسين المستمر:

حيث أن انجاز أعلى المستويات من الجودة والقدرة التنافسية يتطلب إتباع آلية محددة بشكل دقيق من أجل التحسين المستمر.

ويشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي المفاجئ في المعرفة أو التقنية، ويقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل المنظمة ضمن إطاره، والمقصود بجزء لا يتجزأ هنا ما يلي:

أولاً: التحسين هو جزء من العمل اليومي ويتضمن كل الوحدات.

ثانياً: تسعى عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها.

ثالثاً: يكون التحسين مشتقاً من الفرص التي تسمح بالعمل بشكل أفضل، إضافة إلى أنه مشتقاً من المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

ويمكن القول هنا بأن فرص التحسين لها أربعة مصادر أساسية:

- أفكار الموظفين.
- البحث والتطوير.
- المعلومات من الزبائن.

- التميز التنافسي (Benchmarking): والمقصود بهذا المفهوم محاولات الإدارة المستمرة التي تساعدها على تقوية مركزها التنافسي، وأن تستخدم مختلف المعلومات في تصميم خطة عملية لتحقيق شهرة واسعة في السوق، ولا يأتي ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف إلى منتجاتها وخدماتها تميزاً في مختلف الوجوه (المدهون، 1999).

6. النظم الإدارية

حيث أن ضمان الجودة يتحقق من خلال وضع النظام المناسب لذلك، بحيث يكون الهدف الأساسي من هذا النظام هو الخدمة والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وحتى يكون هذا النظام الإداري فعالاً فلا بد من توفر ما يلي:

- مجموعة من النظم الإدارية الوقائية والتي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.
- مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة، والتي تعتمد بشكل أساسي على إجراءات التحسين المستمر للأنشطة والعمليات والنظم.
- مجموعة الإجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الإدارة والبرامج والأنشطة.
- مجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمية من بداية التعرف على احتياجات العميل، والتصميم ونهاية بوصول المنتج أو الخدمة إلى العميل (زاهر، 2005).

2.1.12 متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسة المطلوبة للتطبيق (مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، <http://www.mmsec.com> ، تاريخ الأخذ: 20/4/2009، س: 10:30)

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيرًا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة

ثالثاً: التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة لحل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

خامساً: تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سينتشر بنتائج المشروع، وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً: التشجيع والتحفيز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس

المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

سابعاً: الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

ثامناً: إستراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها:

1. الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف
 2. التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
 3. التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.
- بينما يرى (ميا، 2000) أن أهم المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي:
1. اقتناع و دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها التامة بمفهومه و عناصره و فوائد تطبيقه.

2. ضرورة أن تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق إحدى منظومات توكيد الجودة و منها (الأيزو 9000) الذي يعتبر الأساس و الخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

3. تهيئة مناخ العمل و إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:

- التعليم و التدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ و عناصر و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة و شرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك.

- مشاركة العاملين في عملية صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة و تطويرها.

- حث العاملين على تنمية و تطوير مهاراتهم بشكل مستمر و تقديم كافة أنواع الدعم المادي و المعنوي لهم.

- الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى العاملين

4. وجود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
5. تنمية المهارات القيادية و توفير أنماط القيادة و الإشراف الإداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
6. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

2.1.13 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا و حاكمًا لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة، و بذلك فهي نظام متطور عن نظام ISO 9000 الذي ينعصر نشاطه في نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ذاتها ككل، فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها و يقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية و تنمية القدرة و الإمكانية على الاستفادة من المبادرات الذاتية الفردية و الجماعية و إيجاد جهد جماعي متناسق و متكامل من أجل زيادة قدرة المنظمة على توليد و تطوير الأفكار الإبتكارية الخلاقة التي تأخذ أشكالاً متعددة و متنوعة من السلع والخدمات والمجالات والأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجه بها و الاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل و تطوير أسواق الحاضر.

و بالفعل هناك العديد من الشركات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في أدائها و نتائجها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة و يمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات بما يلي: (Antony, and others, 2002)

1. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.
 2. تخفيض تكاليف التشغيل.
 3. العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
 4. زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
 5. زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
 6. رفع مستوى الأداء.
- أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة للالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي:
1. إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
 2. تنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
 3. توفير التدريب اللازم.
 4. إعطاء الأفراد العاملين الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

أما بالنسبة للقطاع العام أو الحكومي، فإن الفائدة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في ضمان الحكومات في تنفيذ متطلبات الجماهير منها، كما يكمن في تحقيق الرفاهية والازدهار في المجتمع ككل، وينعكس ذلك على جميع المواطنين، لأن جميع المواطنين يستفيدون من الخدمات أو السلع التي تقدمها هذه المؤسسات، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى استخدام الموارد الوطنية بأنسب المجالات واستغلالها بأحسن الطرق، وتحسين جودة المنتجات العامة وبأقل التكاليف، وكل ذلك ينعكس على المواطن حيث يحظى بخدمات أفضل وتكاليف أقل نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (دوبينز، وماسون، 1997).

وفي حين وجدت المؤسسات العامة نفسها عاجزة عن منافسة القطاع الخاص، حيث شهدت في الآونة الأخيرة تراجعاً كبيراً في الكفاءة والابتكار، مقارنةً بالقطاع الخاص، الذي اعتمد على المنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق، لينطلق له العنان في كل المجالات، كان لابد من إيجاد السبل لإنقاذ وتنمية تلك المؤسسات التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين من خدمات وسلع، كما أن دورها يعتبر غير محدود ولا يقتصر فقط على الاحتياجات الأساسية، بل إن دورها يشمل توفير الرفاهية والازدهار للمواطنين إن أمكن، وحل المشاكل البيئية والاجتماعية والصحية وكل ما يخص المصلحة العام. (Cohen, Eimicke, 1996).

2.1.14 نماذج إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: النموذج الدائري:

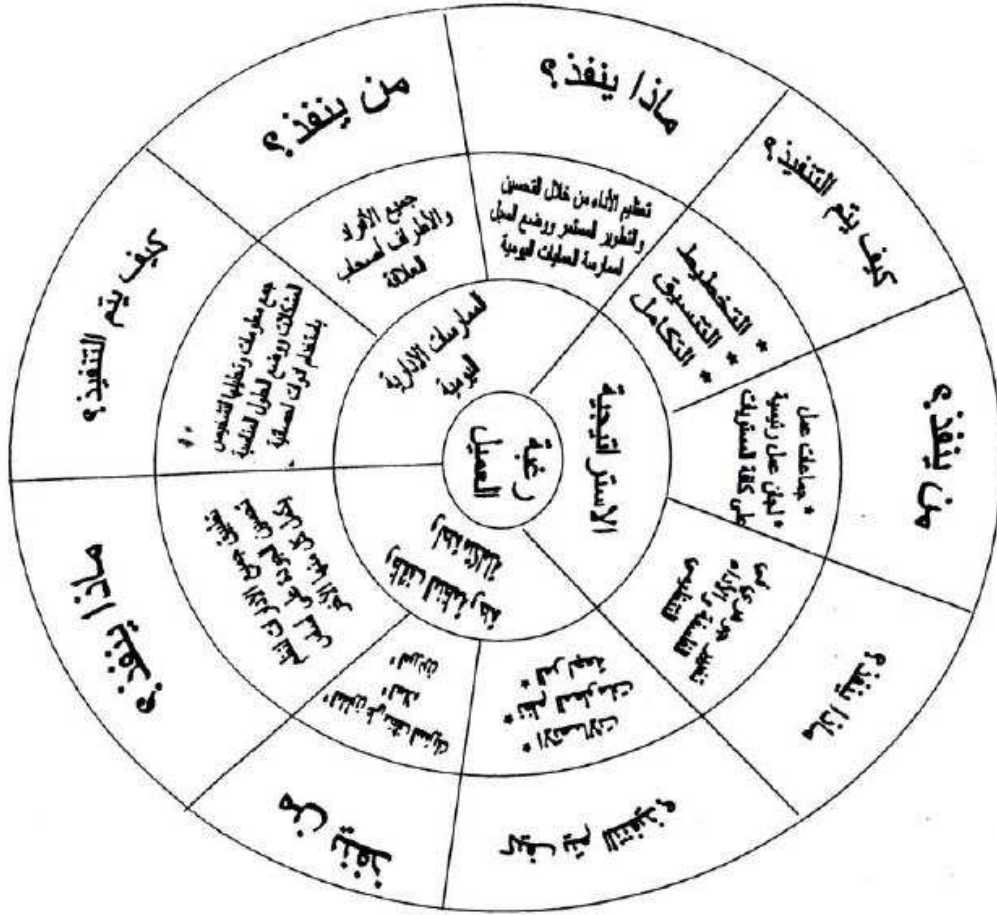
قدر هذا النموذج في عام (1991) وهو يمثل جهداً منظماً لتحقيق نوعاً من التكامل بين الأبعاد المختلفة لفكرة إدارة الجودة الشاملة حول ما يسمى بخطة رئيسية تعتمد على رغبات العملاء، يتكون هذا النموذج من ثلاثة أجزاء أساسية تدور حول رغبات العميل وهي: (عقيلي، 2000)

1. الأساليب والممارسات الإدارية اليومية: هي مجموعة الأساليب و الممارسات الإدارية اليومية التي تعمل على تعظيم أداء وحدة النشاط، وتعتبر الممارسات و الأساليب المرحلة الأولى من مراحل تنفيذ و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها توحيد كافة أنشطة المنظمة وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية.

3. الإدارة التكاملية لوظائف المنظمة: تهدف الإدارة التكاملية لوظائف المنظمة إلى تحقيق التكامل الأفقي لوظائف المنظمة، وفي كل جزء من هذه الأجزاء يتم الإجابة على ثلاثة تساؤلات هي، ماذا يجب القيام به؟ من يتولى ذلك؟ كيف يتم ذلك؟ كما هو موضح في الشكل التالي.

(الشكل رقم 3: النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة)



المصدر: عقيلي، 2000، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ص: 17

ثانياً: جائزة مالكونم بالدريج الوطنية للجودة:

يعتبر مالكونم بالدريج Malcolm Balridge أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، حيث خصصت هذه الجائزة باسمه وتم إقرارها عام 1987، تقديراً لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية، ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية التابع لوزارة التجارة الأمريكية، ويحق للشركات الصناعية والخدمية الدخول في منافسة جائزة بالدريج. (الدرادكة، 2006).

وقد وضع بالدريج جائزته تحقيقاً، للأهداف التالية: (العقيلي، 2000)

1. إيجاد روح المنافسة الشرعية بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
2. توحيد سياسات الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
3. تحديد سبل تحقيق الجودة.
4. وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
5. الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة وتحصل على الجائزة.

ويتم تحديد الشركة الفائزة من قبل لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي حيث يقومون بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام مجموعة من المعايير تحمل أوزاناً مختلفة وعلى شكل نقاط، والشركة الفائزة هي الشركة التي تحصل على أكبر عدد من النقاط، ومن الشركات التي حازت على هذه الجائزة شركة موتورولا عام 1987، وشركة ويستجهاوس عام 1988، وشركة كاديلاك عام 1989، وشركة IBM عام 1990، إضافة إلى عدد من الشركات الأخرى التي لا مجال لذكرها في هذا المجال.

ويمكن توضيح معايير جائزة بالدريج على النحو التالي:

(الجدول رقم 2: معايير جائزة بالدريج لإدارة الجودة الشاملة)

عدد النقاط	المعايير
1. القيادة: 100 نقطة موزعة على ما يلي:	
40	• كفاءة القيادة التنفيذية
15	• مدى اهتمام القيادة بالجودة
25	• كفاءة إدارة الجودة
20	• تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة
2. المعلومات وتحليلها: 70 نقطة موزعة على ما يلي:	
20	• نطاق إدارة الجودة المعلومات والبيانات
30	• المعلومات المتعلقة بالمعايرة
20	• تحليل معلومات وبيانات الجودة
3. تخطيط إستراتيجية الجودة: 60 نقطة على ما يلي:	
35	• عملية تخطيط إستراتيجية الجودة
25	• خطط وأهداف الجودة
4. استخدام الموارد البشرية: 150 نقطة موزعة على ما يلي:	
20	• إدارة الموارد البشرية
40	• سياسة إدماج العاملين ومشاركتهم
40	• التعليم والتدريب في مجال الجودة
25	• احترام العاملين وتقدير أدائهم
25	• مستوى الروح المعنوية لدى العاملين
5. تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات: 140 نقطة موزعة على ما يلي:	
35	• جودة تصميم السلعة وتقديم الخدمة
20	• عملية الرقابة على الجودة
20	• عملية التحسين المستمر للجودة
15	• تقييم الجودة

10	• التوثيق
20	• خدمة دعم الجودة
20	• جودة الممول
6. نتائج الجودة: 180 نقطة موزعة على ما يلي:	
90	• نتائج مستوي جودة السلعة او تقديم الخدمة
50	• نتائج جودة العمليات وخدمة دعم الجودة
40	• نتائج جودة الممول
7. رضا العميل: 300 نقطة موزعة على ما يلي:	
30	• تقرير متطلبات وتوقعات العميل
50	• إدارة العلاقات مع العميل
20	• معايير خدمة العميل
15	• الاهتمام بالعميل
25	• حل الشكاوي من اجل تحسين الجودة
20	• تحديد مستوي رضا العميل
70	• نتائج رضا العميل
70	• مقارنة رضا العميل مع الرضا في الشركات المنافسة
1000	المجموع

المصدر: عقيلي، 2000، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: الجائزة الأوروبية للجودة:

قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM) في عام 1991 بتأسيس الجائزة الأوروبية للجودة European Quality Award لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك في دول أوروبا. (جودة، 2004)

يتم منح الجائزة إلى أربعة فئات للمنظمات هي:

- الشركات الكبيرة.
- الدوائر و الوحدات التشغيلية للشركات.
- منظمات القطاع العام.
- المنظمات المتوسطة و الصغيرة.

لقد تم تقديم نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز Excellence Model EFQM في بداية عام 1992 في إطارها لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة ويشتمل هذا

النموذج على تسعة معايير رئيسية متفاعلة فيما بينها بعلاقات يربطها إطار عام يوضح هذه المعايير وعلاقتها ببعضها البعض.

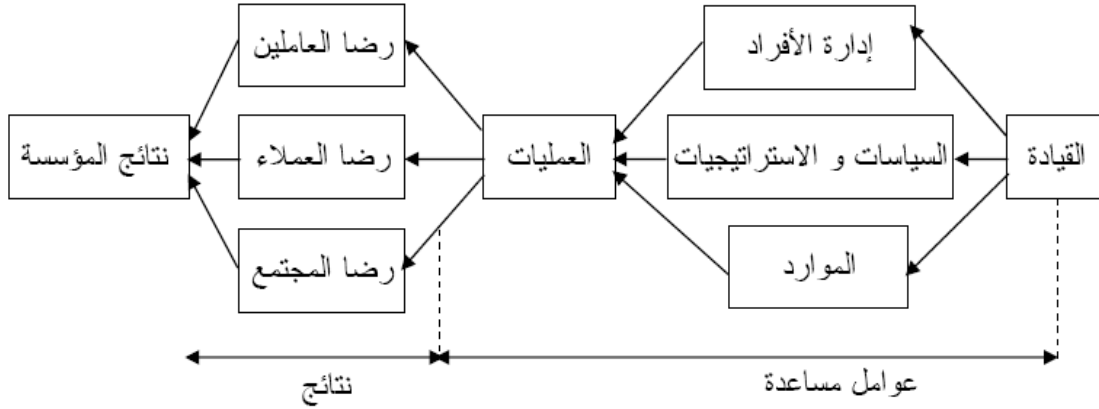
وقد قسمت العناصر التسعة إلى مجموعتين: (حبيبة، 2005)

المجموعة الأولى: تشمل عوامل مساعدة تتمثل في القيادة، إدارة الموارد البشرية، السياسات و الاستراتيجيات، الموارد، العمليات التي يتم القيام بها.

المجموعة الثانية: وهي تمثل مجموعة النتائج المحققة أو المتوقعة من تطبيق النظام و التي يمكن أن تستخدم لقياس درجة نجاح المنظمة في استخدام العوامل المساعدة لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة و التي تتمثل في تحقيق رضا العاملين، و رضا العملاء، و رضا المجتمع.

و يمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الآتي:

(الشكل رقم 4: الإطار العام للمعايير الأساسية الخاصة بالجائزة الأوروبية للجودة).



المصدر: حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2005

2.1.15 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو التالي:

أولاً : مرحلة اقتناع و تبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

و في هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشآت بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام و أهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنشأة ككل.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار:

• الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.

• المقررين.

• المشرفين.

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

• ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها ؟

• ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟

• ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنشأة و التي تستهدف تحسين الأداء ؟

• هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن والتي لا تحقق الأهداف ؟

• ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

• ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنشأة ؟

• ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام ؟

رابعاً: مرحلة التنفيذ:

و في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ و يتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

و في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملون معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة (عبد المحسن، 1996).

2.1.16 معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تبذل أقصى جهدها لتبني والبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب إدراكها لأهميتها بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع والمبررات والتي اختلفت من مؤسسة لأخرى وفقاً لظروفها الخاصة والتي كانت وراء قرار التطبيق إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة (زين الدين، 2002).

وقد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة الشاملة بينما يفشل البعض، وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي

لفشل هذه المؤسسات فى عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر فى نجاح هذه المؤسسات فى اختيار برامج الأفضل للجودة الشاملة بل فى تبني البرنامج الذي يناسب ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفى مشاركة والتزام كل فرد فى المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه (الترتوري وجويحان، 2006) ويمكن القول بأن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل فى تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي (عليما، 2004):

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلاً تنظيمياً ونظاماً للمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة فى تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- التركيز على أساليب معينة فى إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط.

ويضيف (Martinich, 1997) الأسباب التالية للفشل فى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

- عدم الحصول على مشاركة الموظفين فى برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولإنجاح هذا البرنامج لابد من مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.
- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهى تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

كما يضيف (الترتوري وجويحان، 2006) أسباب الفشل فى تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة:

- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة ولموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها فى تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.

- تركيز المؤسسة على تبنى طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

ويرى الباحث من وجه نظره بأنه ومن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى الفشل فى تحقيق مبادئ الجودة الشاملة هو التخوف الشديد من قبل الإدارة والمسؤولين والمعنيين عن البرنامج من حدوث فشل فى نجاح التطبيق وبالتالي تحمل أعباء وتكاليف البرنامج المطبق والتي لم تؤتى ثمارها من وجه نظرهم.

2.1.17 الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة لا تعد مشروعاً، أو برنامجاً محدداً للوقت، له نقطه بداية و نقطة نهاية، فهي عملية مستمرة لا تنتهي إلا إذا توقفت الأعمال عن الوجود.

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطؤ من نجاحه أمر مهم لمساعدة الشركات والمؤسسات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية. وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة: (علوان، 2005):

أولاً: تعمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر مطلباً للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

ثانياً: التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الأخرى: إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

ثالثاً: اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم: من خلال دراسات ميدانية سابقة لعدد من الشركات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تؤكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من الشركات العربية، نجد أن أبعاد ثقافة الشركة غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة الشركة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الشركة ولاسيما التكنولوجيا لهذه الشركات، وبرغم أهمية ودور التكنولوجيا في مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأنها تشكل أحد العناصر الخمسة المكونة لها إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، لأن العبرة ليس في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة فهذا المدخل يركز على دعائم ثلاثة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي: جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة.

خامساً: عدم اتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم: إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماماً عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما

يقوله، عندئذ يفقد هؤلاء القادة مصداقيته م لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

سادساً: إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة: كما أشرنا بأن هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم الالتجاء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً: الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

ثامناً: التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق: لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغييرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغييرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المنظمة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة. فإنه ليس من الإنصاف حلها أنياً وبشكل سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

تاسعاً: عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين: يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن الشركة ومنتجاتها.

عاشراً: تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل: تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشداً لها في المستقبل. ولذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً على ما سبق ذكره فإنه وإذا أردنا النجاح للجودة الشاملة، يجب أن نتحقق ثمانية شروط ضرورية، و لا مفر منها و التي تأخذ الشكل التالي: (كيلادا، 2004، ص 194).

1. يجب أن يكون لدى الإدارة العليا:
 - رغبة قوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
 - الاقتناع أن إدارة الجودة الشاملة ضرورة مطلقة لتقدم الشركة، أو لبقائها على قيد الحياة
 - شمول مستمر في عملية إدارة الجودة الشاملة وهذا يشمل كل أعضاء فريق الإدارة العليا.
2. يجب أن يكون للشركة رؤية طويلة المدى شاملة و واقعية، و يمكن قياسها للجودة الشاملة، ويجب أن تصل لأبعد من الجودة لسلع الشركة، و خدماتها، و تذهب إلى الاتساع في تحقيق احتياجات أصحاب الأسهم، و العملاء و التنظيمات كلها في نفس الوقت.
3. يجب أن يوجد قُبول أن المدير التنفيذي مسئول شخصياً عن الجودة الشاملة، و لا يمكن أن يفوّض هذه المسئولية لأحد غيره، و يجب أن يكون مشمولاً، وله ممارسات مرئية في الجودة الشاملة، و لن تكون موافقة المدير التنفيذي و دعمه فقط كافيين لنجاح منهجه.
4. يجب أن يقتسم المدير التنفيذي، و فريق الإدارة العليا الاقتناع العميق أن عمل الفريق الذي يشمل المشاركة الأصلية من جانب كل الناس في الشركة فقط – الإدارة الدنيا والعمال، والإدارة المتوسطة والإدارة العليا – يمكن أن يأتي بالجودة الشاملة.
5. يجب أن يعبأ كل الأفراد في الشركة، بالإضافة إلى أصحاب الأسهم و العملاء و يصبحوا متيقظين، و حتى يتعلموا ضرورة إدارة الجودة الشاملة و فعاليتها.
6. يجب أن يحصل الأفراد على التدريب المناسب، و أن يكونوا منظمين في أفكار عامة، وتقنية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة " الوسيلة"، و استخدام فعال لهذه التقنية لتحقيق الجودة الشاملة " الهدف" و الاحتفاظ بها.
7. يجب أن يحصل كل الأفراد على تعزيز في صورة:
 - تمييز رسمي من الإدارة الأعلى، و كل المديرين، و تمييز غير رسمي " تمييز شخصي من المديرين، أو حتى من النظراء".
 - مكافآت أو أي صيغ أخرى من التقدير.
 - تجمعات دورية تجمع أكبر عدد ممكن من المديرين، و العمال للاحتفال بالنجاح المتحقق.
8. يجب أن يكون هناك اتصالات صريحة مفتوحة من جانب الإدارة، و نشر كريم للمعلومات التي حجزت تقليدياً للمديرين، أو هؤلاء الذين يعملون في أقسام محددة مثل التسويق و التمويل.

2.1.18 إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة:

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم اليوم في ظل النظام الجديد هو ازدياد التنافس على المستوى العالمي، و المتطلبات التي أفرزها تيار (العولمة) تتطلب بالضرورة أن تعمل الشركات و المؤسسات المختلفة على تطوير أجهزتها، و الارتقاء بأدائها العام مع تحسين استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة؛ و ذلك لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، لذلك لن تتمكن تلك الشركات و المؤسسات من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات المتسارعة، إلا من خلال التخلص من العديد من المشكلات و العوائق التنظيمية التي تعاني منها؛ لأجل استيعاب المتغيرات الجديدة من جهة، و الإسهام بالدور المرجو منها من جهة أخرى. (الدراكة، والشبلي، 2002)

2.1.19 خاتمة الفصل:

إن الحديث عن الجودة في السابق يعني مزيداً من التكاليف التي لا مبرر لها و التي كانت عبئاً على العملية الإنتاجية والخدمية فإن الوضع حالياً اختلف تماماً ففي ظل المتغيرات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية أصبح الالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية باعتبار أن هذه المعايير هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات و الخدمات عبر انفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسة ترسيخ مفاهيم الجودة لدى إدارتها وفروعها للصمود في وجه هذه المواجهة فالجودة اليوم تعبر عن " اتفاق المنتج أو الخدمة في سبيل إرضاء العميل و السعي إلى التحسين المستمر".

إن مفهوم إدارة الجودة عرف تطوراً كبيراً و هذا نظراً لتغيير الوسائل، و الذهنيات والأسواق عبر الزمن حيث يوجد مدخلان لإدارة الجودة هما المدخل التقليدي و المدخل الحديث.

في ظل إدارة الجودة الشاملة تغير مفهوم العميل حيث لم يعد ذلك المشتري أو المستعمل لمنتجات المنظمة وإنما يشمل أربعة عناصر: العملاء الخارجيين، الموردين، الملاك، العملاء الداخليين في الأخير يمكننا القول أن المنظمات أصبحت اليوم تدار بالعملاء حيث ظهرت للعميل أدوار جديدة كأن يقوم بوضع و توجيه و إدارة الخطة الرئيسية للمنظمة.

وبعد الانتهاء من المبحث الأول لهذا الفصل والذي تحدث خلاله الباحث عن مبادئ الجودة الشاملة سيقوم الباحث خلال المبحث الثاني بدراسة المتغير التابع وهو المقصود بمقياس الأداء المؤسسي وأليه تقييمه.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

2.2.1 المقدمة

2.2.2 المقصود بالأداء المؤسسي وأليه تقييمه

2.2.3 أهداف تقييم الأداء المؤسسي

2.2.4 علاقة تقويم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى

2.2.5 نماذج تقييم الأداء المؤسسي

2.2.6 فجوة الأداء المؤسسي

2.2.7 المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء

2.2.8 علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز

2.2.9 الخاتمة

يسعى الباحث من خلال المبحث الثاني إلى التعرف على المقصود بالأداء المؤسسي وأليه تقييمه والأهداف التي تدفع لتقييمه، كما ويهدف إلى تقييم العلاقة بين الأداء المؤسسي مع مستويات الأداء الأخرى وذلك من خلال تحديد نماذج تقييم الأداء المؤسسي. وسيختتم الباحث هذا المبحث بالحديث عن المقصود بفجوة الأداء المؤسسي وعن علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز

2.2.1 المقدمة:

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح Stakeholders مع المنظمات والمؤسسات، وإن اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدي كل منهم. من ناحية أخرى، أصبح تركيز قياس الأداء على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضاً على العمليات والمعالجات ذاتها، كما أصبح أيضاً من الواجب الاهتمام بالمقارنات القياسية Benchmarking مع عدم تركيز الاهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء (لوفلر، 1998). وبالنظر إلى ما تواجهه المنظمات حالياً من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات الآن تختلف عن الماضي، فقد أصبح من الضروري إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات أصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة، وبالتالي أصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (مخيمر وآخرون، 2000).

2.2.2 المقصود بالأداء المؤسسي وأليه تقييمه:

لإعطاء صورة عن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي لابد من التعرف أولاً على مكونات هذا المفهوم والتي تتجسد في المقصود بالأداء المؤسسي والتي يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي: (مخيمر وآخرون، 2000)

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
 2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
 3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أي بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، إلا أنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.

وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الآتي: (مخيمر وآخرون، 2000)

1. إن كل مستوي من مستويات الأداء هو جزء من مستوي أداء كلي أكبر بالمنظمة.
2. إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشتيت الجهود.
3. إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.
4. إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.
5. إن النظرة التكاملية للأداء لا تعنى عدم الاختلاف بل تعنى إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري.

ولا شك أن قدرة الإدارة على تحقيق حالة من الكفاءة والفعالية في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على دورها في بناء تنظيم مؤسسي يمكن المنظمة من الأداء المتميز الذي يتماثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لمهام الإدارة الآتية: (الطيب، 1999)

1. العمل على إستقرارية واستمرارية المنظمة في أداء أهدافها.
2. العمل على تأقلم وتكيف المنظمة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة.
3. ابتداء وتنمية النظم التي تعين المنظمة على استكشاف المتطلبات المستقبلية والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها.

في حين يعرف المكون الثاني "التقييم" بقياس مدي كفاءة وجودة المنظمة في مجال تحقيق أهدافها العامة والقانونية والاستفادة من هذه البيانات من خلال التحليل والدراسة لأغراض تحسين مستوي أداء المنظمة.

وقد عرف (Hanna, 1988) مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بأنه عبارة عن "مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها"، أما (Devirise,1981) فقد عرفوا مفهوم الأداء المؤسسي بأنه "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة"، بينما عرف (Sastry,1988) تقييم الأداء على أنه "التعرف على مدي تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة".ومن خلال ما سبق يلاحظ أن كافة التعريفات تشير وبشكل عام إلى مفهوم الإدارة بالأهداف (Management base objectives) وهو أحد أهم الاتجاهات الفكرية التي انتشرت في السبعينات من هذا القرن وركز على مفهوم تقييم الأداء (Drucker, 1964).

ويرى الباحث بأن تعريف مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يتكون من الخطوات التالية:

1. عملية إستراتيجية تعتمد على المؤسسة بغرض تحديد الفارق أو ما يعرف بفجوة الأداء بين ما هو مطبق وما هو مخطط له.
2. تتم هذه العملية باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والمقاييس.
3. تهدف هذه العملية المستمرة إلى استخلاص النتائج الواجب إتباعها لتقليل الفجوة وتحسين الأداء خلال الفترة الزمنية القادمة.
4. كما تساعد في تحديث وتعديل أهداف جديدة للمؤسسة يسهل تحقيقها دون إحداث فجوة في الأداء

2.2.3 أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

1. المساعدة في التحقق من مدي قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها (Ivancevich, 1986)، فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم انجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
2. إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدي الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها (الشحات، 1992)، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما يلا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
3. تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.
4. المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة: وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
5. خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
6. تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء: فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

2.2.4 علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى:

من المعروف أن هناك ثلاثة مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي (يونس، 1998):
المستوى الأول: تقييم الأداء العام: ويهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثالاً لمستوى الأداء العام، كما أن تقييم أداء القطاع الخدماتي في الدولة يعتبر مثالاً آخر.

المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي: والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والبلديات والمؤسسات والشركات، ويتم ذلك من خلال استحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

المستوى الثالث: تقييم الأداء الفردي: حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

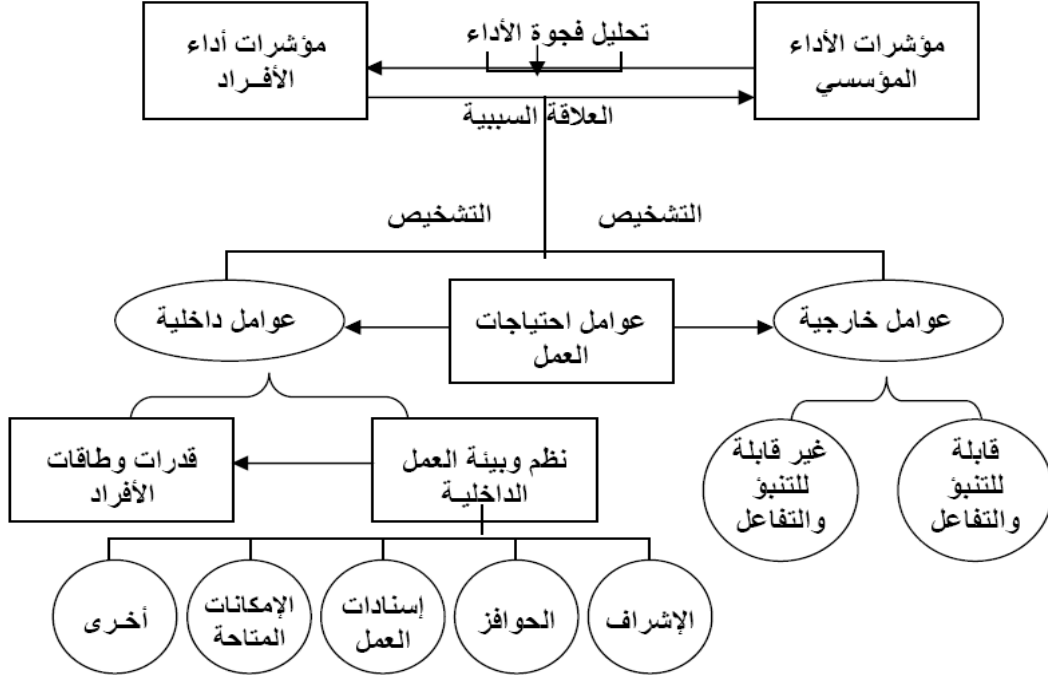
ومن الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتتوثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم أداء مؤسساتها والذي يحتاج بدوره لتقييم أداء الأفراد داخلها، إلا أن هذه المستويات الثلاثة تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها. ويشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي "حلقة الوصل" التي تربط بين أدنى مستوى وهو الفرد وأعلىها وهي الدولة، فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، إذ لا يعقل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية.

وبنفس المنطق فإن نجاح المؤسسات تعتمد بصورة رئيسية على توافر إستراتيجية محددة المعالم يتم صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق الأهداف العامة.

ونظراً لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي والفردي، يمكن توضيح تلك العلاقة من الشكل رقم (5) والذي يوضح:

1. طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.
2. تشخيص الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوة بين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

(الشكل رقم 5: العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي)



المصدر: يونس، 1998 "تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد - الأردن.

ينتضح من الشكل السابق أن هناك علاقة سببية بين الأداء والمؤسسي والأداء الفردي بمعنى أنه في حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإن أدائهم العالي ينعكس على الأداء المؤسسي، وأنه في حالة وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيصها بصورة علمية، والتشخيص عادة ما يوضح أثر العوامل التالية على الأداء:

1. **العوامل الخارجية:** وهي عوامل بيئية تؤثر على الأداء للأفراد والمؤسسات على حدٍ وتنقسم إلى عوامل قابلة للتنبؤ وأخرى غير قابلة للتنبؤ.
2. **العوامل الداخلية:** وهي تلك التي تتعلق بقدرات ورغبات وطاقات الأفراد من جهة وعوامل مرتبطة بالتنظيم الداخلي من جهة أخرى والتي تشمل على نظام الإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف للأفراد بصورة مناسبة.

2.2.5 نماذج تقييم الأداء المؤسسي:

فهناك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الأداء المؤسسي والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملائمتها لأنواع المنظمات الربحية منها والخدمية. وهنا سنركز على النماذج الأكثر ملائمة والأسهل تطبيقاً:

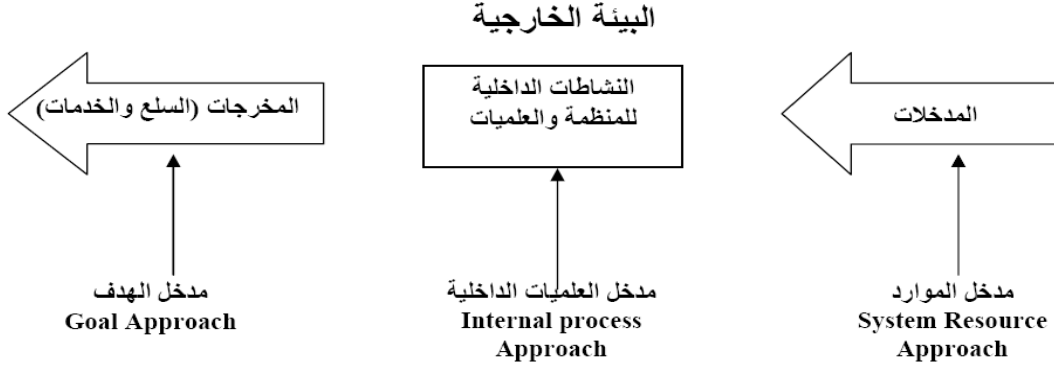
1. النموذج التقليدي (Traditional Approach): (الطعامنة، 2000)

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات، فالبليات

مثلاً تحصل على الموارد والمواد الخام من البيئة ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والأنشطة إلى خدمة أو سلعة تقدم إلى الموظفين.

ويمكن توضيح مكونات النموذج التقليدي من خلال الشكل التالي:

(الشكل رقم 6: نموذج تقييم الأداء التقليدي)



المصدر: الطعامنة، 2000 "تقويم الأداء المؤسسي: المفهوم والنماذج وأساليب تطوير معايير الأداء"، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، ورقة غير منشورة.

وبناءً على النموذج السابق يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تقيم أدائها ضمن أي من المدخلات التالية لقياس مستوي الأداء لكل مكون من مكونات النظام كالتالي:

أ- مدخل المخرجات (الهدف) Goal Approach:

يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ونعني بها نجاح هذه المؤسسة في تقديم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها.

ب- مدخل الموارد: System Resource Approach

ويتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد، وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية.

ت- مدخل العمليات التحويلية: Internal Process Approach

وهنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية. ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة.

2. نموذج تقييم الأداء المتوازن:

وهو أحد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقييم الأداء، والذي طوره كل من روبرت كابلن من جامعة هارفارد وديفيد نورتون، ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق "التوازن" فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط. حيث درجت

كثير من الإدارات على التركيز على بعد الأداء المالي دون الالتفات لباقي الجوانب التنظيمية الأخرى. ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إلى جانب كونه نظاماً قياسياً. وهو ما يمكن المؤسسة من تحديد الرؤية المستقبلية (Vision)، والرسالة التنظيمية (Mission) بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل.

ويحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يضمن تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة، فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات التاريخية بل يتعدى ذلك ليشتمل العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية: (زايد، 2004)

- الرؤية والإستراتيجية Vision and Mission
- الأداء المالي Financial Performance
- العمليات الداخلية Internal Process
- التعليم والنمو Learning and Growth
- المستفيدون (متلقي الخدمة) Clients

2.2.6 فجوة الأداء المؤسسي:

فجوة الأداء تظهر عند مقارنة ما تم التخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصلة في نهاية العام، مثال ذلك: نسبة مبيعات مخطط لها من الشركة تفاجأ بانخفاض النسبة المستهدفة إلى مستويات منخفضة قد تصل إلى 50-70% من النسبة المتوقعة، لذا لا بد من تحديد المظاهر الدالة على وجود الضعف في الأداء أو الإنتاجية، ويجب أن تسترعي هذه المظاهر الانتباه إلى محاولة علاجها.

ولعلاج فجوة الأداء المؤسسي يجب اختيار أهداف محددة للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها، وهذه الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا.

خطوات معالجة فجوة الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي:

أ. تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي المتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما: الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي، وينتج عن المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، لذا فإن الهدف من تحليل

الأداء هو إغلاق الفجوة، أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسية الأساسية للمؤسسة وأولوياتها، ومن قواعد العمل المنظمة.

ب. البحث عن المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط، لا المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

ج. اختيار وسيلة المعالجة:

يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ثم تليها، مع الأخذ بالحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسب والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة

د. التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ونصمم نظاماً للمتابعة، ونحاول تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير، لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

هـ. مراقبة الأداء وتقييمه:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون لدينا وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوافر تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء. تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى (المصطفى، بدون تاريخ).

2.2.7 المفاهيم العملية لمعايير ومؤشرات الأداء:

يمكن تعريف معايير الأداء Performance Standard بأنها "معدلات قياسية تستطيع إدارة المؤسسة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك

المعدلات" (سالم، 1992) ويمكن تحديد معايير الأداء العامة التالية والتي تستخدمها المنظمات والمؤسسات كأساس للتقييم والمراجعة: (مخير وأخرون، 2000).

1. الكفاءة: Efficiency

يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام

2. الفاعلية Effectiveness

يقيس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف التشغيلية لأقسامها الخاصة

3. الإنتاجية Productivity

يشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلا المؤسسة.

4. الجودة Quality

يتضمن هذا المؤشر مقاييس الجودة من خلال توقعات العميل (المستفيد).

ومن الشروط الواجب توافرها في مؤشرات الأداء: (مازن، 2004)

1. مباشر Direct

بمعنى أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه لمستوي أعلى أو أقل.

2. موضوعي Objective

فالمؤشر يجب أن يكون واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه.

3. ملائم Adequate

يجب أن تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة

4. مقاييس كمية Quantitative

فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية

5. تفصيلية Disaggregated

إذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا

كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تنفيذ منها بشكل آخر.

6. عملي Practical

خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، حيث يطلب المديرون

المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.

7. يعتمد عليها Reliable

بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

2.2.8 علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات ، فالاستجابة السليمة و السريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم ، و بالتالي اكتساب حصص سوقية. وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية.

و يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة وفق Arthur D- little ، إذ يؤكد خبير الجودة دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم (توفيق، 1998). ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء. و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و قدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل (مصطفى، 2001)

2.2.9 الخاتمة:

في ختام هذا المبحث يتضح للباحث الدور الهام الذي تلعبه عملية قياس مستوي الأداء المؤسسي وتأثير ذلك على تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات والمنظمات. وبعد الانتهاء من الحديث عن المتغير المستقل (مبادئ الجودة الشاملة) والمتغير التابع (مقاييس الأداء المؤسسي)، سيتطرق الباحث للحديث عن مجتمع الدراسة (المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة) وذلك من خلال التعريف بتلك المؤسسات وتصنيفاتها الموجودة في قطاع غزة والدور الذي تلعبه في التأثير على نمو وازدهار المجتمع.

المبحث الثالث: نبذة عن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة

2.3.1 المقدمة

2.3.2 تعريف المنظمات الأهلية

2.3.3 خصائص المؤسسات الأهلية

2.3.4 مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين

2.3.5 أهمية المؤسسات الأهلية الفلسطينية

2.3.6 الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية العاملة في فلسطين

2.3.7 تصنيف المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة

2.3.8 الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الأهلية

من خلال المبحث الثالث لهذا الفصل، سيقوم الباحث بتعريف المنظمات الأهلية وخصائصها ومراحل تطورها في فلسطين، كما سيتطرق إلى التعريف بأهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية والدور الذي تلعبه تلك المؤسسات في خدمة المجتمع الفلسطيني، كما وسيتحدث الباحث وبالتفصيل عن تصنيفات المؤسسات الأهلية من حيث نشاطاتها ومراكز عملها حسب عدة إحصائيات رسمية وفي الختام سيذكر الباحث عدة نقاط تتحدث عن الصعوبات والتحديات التي قد تواجه المنظمات والمؤسسات الأهلية في فلسطين خلال ممارستها لمهامها ونشاطاتها الإنسانية والاجتماعية.

2.3.1 المقدمة:

إن المتأمل في مجتمعنا اليوم، يرى تواجداً كبيراً وانتشاراً واسعاً للمؤسسات الأهلية، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وفي تدعيم التنمية، حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية، وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية، وكذا في مجالات البيئة وإستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها.

وقد أصبح من المتاح للمؤسسات الأهلية في بلادنا، العمل على كافة المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، والدخول كشريك هام وفعلي في عمليات البناء والتطوير، وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهتم أفراد المجتمع (عطية، 2006).

المنظمات غير الحكومية جزء من النسيج المجتمعي تقيم وتعمل في وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات المجتمع. كما يغيب ويتراجع أو يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد. أي أنها ليست منظمات جامدة من حيث أوضاعها الداخلية، أو وظائفها، أو علاقتها مع جمهورها. أو مع غيرها من المنظمات غير الحكومية، أو مع مصادر تمويلها، أو السلطة المركزية (الدودة، 2001).

وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة المدنية: التنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب التتموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية (شليبي، 2001).

2.3.2 تعريف المنظمات الأهلية:

تطلق عادة مصطلحات على المنظمات غير الحكومية، كالمنظمات غير الربحية، والمنظمات الأهلية، وغيرها. فالبعض يطلق مصطلح المنظمات غير الربحية أو المنظمات الطوعية الخاصة، أو المنظمات الوسيطة كما يطلق عليها في الولايات المتحدة الأمريكية، أو المنظمات التطوعية أو الخيرية كما يطلق عليها في بريطانيا أو وكالات تطوعية كما يطلق عليها في الهند، أو الجمعيات الأهلية كما يطلق عليها في الدول العربية ومنها فلسطين (Abu-al Jedian, 2007) ويمكن القول أن كل هذه المصطلحات تؤدي إلى نفس المعنى، ونقدم فيما يلي سرداً ببعض التعريفات الرسمية والعلمية لهذا المصطلح، حيث يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى مجموعة كبيرة من المنظمات المستقلة إلى حد كبير عن الحكومات وتتسم بصورة رئيسية بأن لها

أهدافاً إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهدافاً تجارية، وتسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو الاضطلاع بتنمية المجتمعات المحلية.

كما يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى الهيئات المنظمة رسمياً ومنشأة قانونياً، أي الهيئات المعترف بها كأشخاص معنويين (قانونيين) أو اعتباريين في النظام القانوني الذي تنشأ في إطاره (عبد العزيز، 2007).

ويعرف (الفضل، 2004) المنظمة بأنها عبارة عن تجمع للأفراد بشكل منتظم يسعى هذا التجمع إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة.

ومن هنا نرى أن المنظمة تتميز بثلاث خصائص أساسية:

- إنها تجمع أفراد أي أنها أكثر من فرد.
- لها غرض أو هدف أو مجموعة من الأهداف.
- لها هيكل تنظيمي يوضح طبيعة العلاقات بين أفرادها.

وهذه العناصر الثلاثة تشترك فيها كل منظمة ولكن الاختلاف في اغلب الأحيان بين منظمة وأخرى في طبيعة الهدف أو الغاية فمنها ربحية وغير ربحية وخدماتية وغيرها من المنظمات.

كما تفيد دراسة لمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس، 2001) في تعريفها للمنظمة الغير الحكومية (الأهلية) بأنه: الجمعية أو الهيئة عبارة عن " شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية".

أما (مدني، 1997) فقد عرف المؤسسات غير الحكومية بأنها " منظمات أو مؤسسات اجتماعية وغير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تهدف أساساً إلى تحقيق الربح المادي، ويقوم بعمل تلك المؤسسات الأفراد أو المجموعات وتستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان . وبالقدر الذي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان إلى آخر، سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينة، أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات والأطفال والنساء والمعاقين، أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعامل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك. (شبير، 2004)

ومن أهم ما يميز المؤسسات الأهلية بأنها ترتبط بمصالح جميع فئات المجتمع بلا استثناء، ومن أمثلة المؤسسات الأهلية:

الجمعيات التعاونية، النقابات العمالية والمهنية، الجمعيات الأهلية، الاتحادات الطلابية، النوادي الرياضية والأندية الأدبية والثقافية، وأمثلة هذه الجمعيات: نقابات المهندسين، والعمال والأطباء

والموظفين في مؤسسة أو شركة كبرى و المعلمين وجمعيات حقوق الإنسان وجمعيات مكافحة العنف الأسري وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق المرضى وجمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات الدفاع عن حقوق العمال الأجانب وجمعيات عمال النظافة... الخ ، فالمجال لا يتسع لذكر الأمثلة فكل ما يخطر على بال المواطن من نشاط عام أو يمثل مصالح مشتركة يستطيع من خلال نظام فاعل تكوين نشاط أهلي مستقل عن السلطة لبث الوعي أو الدفاع عن المصالح بالوسائل السلمية المتحضرة، والتنسيق مع الأجهزة الحكومية وتمثيل المواطن في صياغة الأنظمة مقابل السلطة أو أصحاب العمل أو البنوك والتجار.. الخ (مغازي، 2005).

وتعتبر الجمعيات الأهلية أو مؤسسات المجتمع المدني قطاع ثالث في الدولة نظراً لتمييزها عن المؤسسات والشركات الربحية (القطاع الخاص) ، وعن المؤسسات الحكومية (القطاع العام) .

2.3.3 خصائص المؤسسات الأهلية (الغير حكومية):

1. الجمعيات والمؤسسات الأهلية تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
2. تقوم الجمعيات والمؤسسات الأهلية على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.
3. تعد الجمعيات والمؤسسات الأهلية مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافس، لذلك فهي لا تسعى إلى الربح المادي كغرض أساسي للوجود وحصراً على توفير الخدمات التي تقابل احتياجات المواطنين.
4. لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية
5. الهيكل التنظيمي المؤسسات الأهلية يبدأ من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.
6. تعتمد الجمعيات والمؤسسات الأهلية في تمويلها على ما تجمعها من تبرعات وهبات ووصايا، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلى عوائد الخدمات التي تقوم بها، وقد تحصل على دعم من الهيئات الحكومية أو من هيئات دولية .
7. تمارس هذه المؤسسات الخاصة عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيداً عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.

8. أسلوب العمل في هذه المؤسسات يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتتناسب متطلبات أي تغيير يحدث في المجتمع.
9. تتمتع الجمعيات والمؤسسات الأهلية بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقا حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة .
10. الرقابة على المؤسسات الأهلية تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للمؤسسات الخاصة، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المتخصصة مثل إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية وديوان المحافظة على الناحية الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وإشراف وزارة الصحة على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات، وإشراف وزارة والتعليم على المدارس وفصول التقوية ومحو الأمية
11. توفر الجمعيات والمؤسسات الأهلية جهد كبير ربما قد يقع على الدولة ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية ذات الصلة القومية الكبرى.
12. الجمعيات والمؤسسات الأهلية ضرورة لكل المجتمعات واستمرار المواطنين في تكوين الجمعيات الأهلية ظاهرة صحية في تطور حياة المجتمعات، فهي لا تحقق جانب الانتماء فقط ولكن كحق لكل مواطن في المشاركة والتخطيط لاحتياجاتهم وكذلك حقوقهم.
13. تعد الجمعيات والمؤسسات الأهلية أكثر انطلاقا في خدماتها وأكثر قدرة على التجديد والابتكار وإجراء التجارب لتطور العمل بها، وكذلك السرعة في تقديم الخدمات والتقليل قدر الإمكان من الإجراءات الإدارية الطويلة (ناجي، 2008).

2.3.4 مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين:

تاريخ حافل وسجل مزدهر بالإنجازات سطرته المؤسسات الأهلية الفلسطينية، منذ أوائل القرن الماضي ولا زالت، وحاضر مزدهم بالتحديات المختلفة والتساؤلات العديدة حول طبيعة دورها في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمراحل التي مرت بها المؤسسات غير الربحية في فلسطين يمكن ذكرها فيما يلي:

المرحلة الأولى: امتدت من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران ١٩٦٧:

عايشت الحكم العثماني والاحتلال البريطاني وذروة نشاط العصابات الإسرائيلية واحتلال إسرائيل لأراضي عام ٤٨ كما شهدت الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة حتى ٤ حزيران عام ١٩٦٧ ، واتسم نشاطها خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والإغاثي وركز على بعض المجالات دون غيرها فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعنى بشؤون المرأة والطفل.

المرحلة الثانية: امتدت من عام ١٩٦٧ وحتى عام ١٩٩٤:

وقد تميزت المؤسسات الأهلية خلالها بتعدد أدوارها وتنوع نشاطاتها حيث ركزت على سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال إهمالها إضافة إلى دورها السياسي الملحوظ بالمحافظة على الهوية الفلسطينية وعززت صمود الشعب الفلسطيني وأمدته بالوقود اللازم لمقاومة الاحتلال ومن الجدير ذكره أن هذه المرحلة شهدت تطوراً وتحولاً نوعياً في أداء المؤسسات بعد اندلاع انتفاضة عام ١٩٨٧ لتشكل علامة فارقة في تاريخ العمل الأهلي الفلسطيني التي ذهب البعض إلى اعتبارها بداية لمرحلة جديدة لما لها من تميز وخصوصية أثبتت خلالها المنظمات الأهلية قدرتها الفائقة في دعم حركة النضال بعدة أشكال حيث لعبت اللجان الشعبية المدعومة من المؤسسات الأهلية والتنظيمات السياسية دوراً محورياً في تعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني على الصمود والمقاومة ودعمت قدرته في المحافظة على اقتصاده وحمايته من الانهيار جنباً إلى جنب مع المحافظة على خدمات قطاعات مختلفة من أهمها الصحة والتعليم والزراعة.

المرحلة الثالثة: من عام ١٩٩٤ و حتى الآن:

ابتدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية واستمرت إلى وقتنا الحالي حيث أصبحت خلالها مؤسسات السلطة الفلسطينية الرسمية والجهة المسئولة والتي تحملت جزءاً هاماً في معادلات التنمية والسياسة والتحرير.

ومن جهته رأى (أبو رمضان، 2006) أن العمل الأهلي وبعد قيام السلطة الفلسطينية قد أخذ الطابع المهني والتخصصي بما استلزم ذلك من بني إدارية وهيكلية تفرضها متطلبات الواقع الجيد وخلال هذه المرحلة استمرت المنظمات الأهلية في ممارسة نشاطها حيث تميزت تلك الفترة بنشاط متزايد للمنظمات الأهلية نظراً للاعتبارات التالية:

1. زوال المعوقات والعراقيل والضغوطات التي كانت تمارس من قبل الاحتلال الإسرائيلي ضد المنظمات الأهلية والقائمين عليها.
2. ضعف وقصور السلطة الوطنية الفلسطينية عن القيام بأنشطة الإغاثة والتنمية التي تقوم بها المنظمات الأهلية.
3. استحواذ برامج ومشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية على نسبة عالية من منح وتبرعات الدول والمؤسسات المانحة. (منظمات المجتمع المدني والتنمية البشرية، تقرير التنمية البشرية، فلسطين 1998 – 1999م).

2.3.5 أهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية:

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة: التنمية و التعليم والصحة والإعلام وحقوق الإنسان والمرأة ومراكز البحث

والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي خلفها الاحتلال (ماس، 2001).

2.3.6 الدور الذي تلعبه المنظمات الأهلية في فلسطين:

هناك عدة نظرات مختلفة لدور المنظمات غير الحكومية في تعزيز المجتمع المدني، فترى (سمارة، 2003) بأن المنظمات الغير حكومية تعمل كوكلاء لوكالات المساعدات الدولية والتي تعمل بناء على مصالح القوي الإمبريالية عبر العديد من المنظمات كالبنك الدولي ووكالات التنمية الحكومية الغربية.

وهناك وجهة نظر أخرى تقول بأن المنظمات الغير حكومية هي عبارة عن إطار تعبوي لتنظيم المواطنين من أجل المشاركة الفاعلة في العملية التنموية المعتمدة أساساً على البشر، كما يمكن اعتبارها بمثابة وسائط اجتماعية لإحداث التغيير في ظل سياسات الخصخصة وتراجع دور الدولة، وقاعدة للتحويل الديمقراطي (الباز، 1997).

أما بشارة فيقول في إحدى كتبه: "يري البعض بأن المنظمات غير الحكومية تعتبر التجسيد المعاصر لمفهوم المجتمع المدني لوجودها خارج اعتبارات الربح وخارج اعتبارات السيطرة، ولكونها تتشكل على أساس المصلحة المشتركة، ولعقلانية عملية اتخاذ القرار فيها من خلال الحوار المباشر، كما أنها تجسد الديمقراطية المباشرة ولكن البعض يحذر من خطر تحولها إلى خدمة الأهداف الخاصة وسعيها إلى الربح المادي، ومن إمكانية وصولها إلى مراكز النفوذ السياسي والاقتصادي" (بشارة، 1996)

أما البرغوثي فيرى بأن نشأة المنظمات الأهلية كانت لمقاومة الاحتلال، ولكن بعد قيام السلطة الفلسطينية تحول دورها نحو تعزيز الدور الديمقراطي (البرغوثي، 2000).

وفي دراسة حديثة حددت خمسة أدوار رئيسية للمنظمات الأهلية الفلسطينية وهي: الدفاع عن الحقوق الوطنية، تقديم الخدمات الأساسية، تعزيز المجتمع المدني، تشجيع الحوار وتمكين المجتمع (songco, 2006).

أما في فلسطين فقد عملت المؤسسات الأهلية الفلسطينية طيلة عشرات السنين في الضفة الغربية وقطاع غزة وفقاً لدستور وقوانين تنظم علاقة المجتمع الفلسطيني بمؤسساته الرسمية والشعبية. وقد تنوعت الخدمات التي قدمتها المؤسسات الأهلية على المستويين العمودي والأفقي. فقد شملت قطاعات اجتماعية أوسع نتيجة حرية حركتها واندفاعها للمساهمة في عملية البناء، ويمكن تلخيص العناوين العريضة لهذه الخدمات فيما يلي: "في مجال المحافظة على البيئة، في مجال الثقافة، في مجال حقوق الإنسان، في مجال التنمية الاقتصادية، في مجال التدريب والتأهيل، في المجال الصحي، في مجال المرأة والطفل" (أبو علبة، 2003).

2.3.7 تصنيفات المؤسسات غير الحكومية:

لقد ارتبط مفهوم المنظمات غير الحكومية بالمعايير التي استخدمت لذلك، كالحجم والعضوية والوظيفة والتي على أساسها تم تصنيفها إلى الأنماط التالية :

1. التوزيع الجغرافي: منظمات محلية، منظمات وطنية، منظمات أجنبية ودولية.
2. المعيار الوظيفي ونوعية الأنشطة: زراعي، خدمي، صناعي أو حرفي.
3. المعيار الجندي: رجال، نساء.
4. معيار الحجم: كبيرة، صغيرة.
5. المعيار الطبقي: مزارعين، عمال، طبقة وسطى.
6. المعيار الثقافي: ديني، عرفي، قرابي، اثني (دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية)

كما أن هناك تقسيمات أخرى للمنظمات تتضمن أربع جوانب هي :

- منظمات حكومية: يضمها تشريع وتمويل حكومي، وبها موظفين مثل الضمان الاجتماعي
- منظمات أهلية: تقوم بالجهود الأهلية و يمولها الأهالي مثل الجمعيات الخيرية الخاصة.
- منظمات مشتركة: يشترك في إدارتها وتمويلها الحكومة والأهالي.
- منظمات دولية: وهي منظمات الرفاهية الاجتماعية مثل منظمة اليونسكو والمنظمات التابعة للأمم المتحدة (جابر وأبو الحسن، 2003).

أما المؤسسات الأجنبية (حسب قرار مجلس الوزراء رقم 9 لسنة 2003 بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات العامة رقم 1 لسنة 2000) فيتم تعريفها على أنها:

- الجمعية التي يقع مركزها الرئيسي خارج الأراضي الفلسطينية أو أن أغلبية أعضائها من الأجانب

- يشترط من الجمعيات الأجنبية والتي تقدم أي خدمات اجتماعية داخل الأراضي الفلسطينية التسجيل لدى الجهات المعنية وذلك لفتح فروع لها في حدود هذه الأراضي.

وفى قطاع غزة لا توجد إحصائية دقيقة للمؤسسات الأهلية، ولكن هناك إحصائيات عديدة تختلف باختلاف الجهة المصدرة لها، مثل وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية و الجهاز المركزي للإحصاء و اتحاد المنظمات الأهلية ووكالة الغوث الدولية. و في الغالب يتراوح عدد هذه المؤسسات وفقاً للإحصائيات المختلفة ما بين (700 - 1000) مؤسسة. ولكن الفعال منها جزء صغير لا يتراوح عدده 262 مؤسسة (حسب دليل المؤسسات غير الحكومية الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة عام 2007). وهذه المؤسسات تقدم خدمات عديدة ومتنوعة في قطاعات مختلفة كالصحة والتعليم ورعاية المعاقين والإغاثة، ... إلخ. (البحيصى، 2009)

الجدول رقم (3) يوضح تصنيف المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي.

جدول رقم (3)

تصنيف المؤسسات الأهلية في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي

#	اسم المحافظة	العدد	#	اسم المحافظة	العدد	
1	محافظة رفح	87	4	محافظة الوسطي	104	
2	محافظة الشمال	139	5	محافظة خان يونس	148	
3	محافظة غزة	414	المجموع الكلي للجمعيات			892

المصدر: وزارة الداخلية - مديرية الشؤون العامة - دائرة الجمعيات لعام 2009

الجدول رقم (4) يوضح تصنيف المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة اعتماداً على إحصائيات عدة جهات رسمية مختلفة.

جدول رقم (4)

تصنيف المؤسسات الأهلية في قطاع غزة اعتماداً على إحصائيات جهات رسمية مختلفة

#	نوع الجمعية	العدد
1	وزارة الداخلية - مديرية الشؤون العامة - دائرة الجمعيات	892
2	اتحاد المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO	82
3	مكتب منسق الأمم المتحدة UNISCO	262

(حسب إحصائيات اليونسكو) يتم تصنيف المؤسسات والمنظمات الأهلية حسب طبيعة نشاطها إلى 9 جمعيات ومؤسسات مختلفة النشاط وهي حسب الجدول رقم (5) كالتالي:

جدول رقم (5)

تصنيف المؤسسات الأهلية حسب طبيعة نشاطها - حسب إحصائيات اليونسكو

#	نوع الجمعية	العدد	#	نوع الجمعية	العدد	
1	الزراعة والبيئة	14	6	الثقافة والرياضة	32	
2	الديمقراطية وحقوق الإنسان	12	7	التنمية الاقتصادية	17	
3	التعليم والتدريب	45	8	الصحة وإعادة التأهيل	47	
4	التنمية الاجتماعية	16	9	اجتماعية اغاثية	53	
5	المرأة والطفل	26	المجموع الكلي للجمعيات			262

المصدر: مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعام 2007

كما ويتم تصنيف المؤسسات والمنظمات الأهلية حسب طبيعة نشاطها إلى 19 جمعية ومؤسسة مختلفة النشاط (وذلك حسب إحصائيات وزارة الداخلية) وهي حسب الجدول رقم (6) كالتالي:

جدول رقم (6)

تصنيف المؤسسات الأهلية حسب طبيعة نشاطها - حسب إحصائيات وزارة الداخلية

#	نوع الجمعية	العدد	#	نوع الجمعية	العدد
1	جمعيات الأخوة	5	11	جمعيات التعليم العالي	14
2	الجمعيات الطبية	29	12	جمعيات السياحة والآثار	2
3	الجمعيات العائلية والعشائرية	16	13	الجمعيات الأجنبية	30
4	جمعيات التعليم	13	14	جمعيات البيئة	13
5	الجمعيات الاجتماعية	432	15	الجمعيات النقابية	39
6	جمعيات الشباب والرياضة	59	16	جمعيات الثقافة والفنون	72
7	جمعيات الأمومة والطفولة	43	17	جمعيات الخريجين	9
8	جمعيات المعاقين	35	18	الجمعيات الزراعية	42
9	جمعيات حقوق الإنسان	4	19	جمعيات الصداقة	4
10	جمعيات إسلامية	31	المجموع الكلي للجمعيات		892

المصدر: وزارة الداخلية - مديرية الشؤون العامة - دائرة الجمعيات لعام 2009

2.3.8 الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية:

تواجه القطاع الأهلي الفلسطيني تحديات وصعوبات كبيرة منها:

أولاً: عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني (أما بحسن نية أو سوء نية) للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البني الداخلية للمنظمات الأهلية، لكي تتمكن من لعب دورها الجديد " في تقديم خدمات نوعية ومتميزة ومستدامة للمجتمع المحلي "بالإجمال لم تدرك هذه القيادات أهمية إحداث تأثير تنموي واضح بدلاً من الاقتصار على بعض مخرجات التنمية.

ثانياً: عدم الإدراك الكافي لبعض المنظمات الأهلية للتغيرات السياسية الهامة الجارية حالياً، وضرورة تحولها من مؤسسات اغاثية، فنوية سياسية، عائلية وفردية إلى مؤسسات تنموية مهنية وديمقراطية وشفافية. كما أن مهام الانتقال الديمقراطي وبناء المجتمع المدني يستدعي بالضرورة نظاماً مؤسسياً يختلف نوعياً عن البني التقليدية السابقة.

ثالثاً: إدراك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية لأهمية التغيير والانفتاح الديمقراطي، وأحجامها عن القيام بإجراءات مؤسسية خشية سيطرة قوى سياسية أخرى على المؤسسة أو سيطرة الحكومة عليها. أي أنها تحسن وتحمي نفسها من خلال استمرار الأمر الواقع.

رابعاً: هناك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية التي لا تريد القيام بإصلاحات مؤسسية وإدارية تنظيمية وديمقراطية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية، لأن إعادة الهيكلة قد يحمل في ثناياه تغيير

القيادات التقليدية وتطوير وتدريب قيادات شابة.

خامساً: هناك بعض المؤسسات غير الحكومية المحافظة بطبيعتها، والتي تخشى التغيير بشكل عام، وتعتبر امتداداً للمؤسسات ومنظمات المجتمع الطبيعي كالعائلة والحمولة، وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزعات أو اتجاهات للتغيير الديمقراطي.

سادساً: تنتظر بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى عمليات التطور المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج، وخاصة من قبل الجهات المانحة، بهدف إحداث تغيير فكري وبرنامجي وإداري في عمل المؤسسة، وأن هناك أهدافاً مشبوهة لهؤلاء المانحين من خلال إصرارهم على ضرورة التطوير المؤسسي، بالمفهوم الذي يرونه هم لأغراضهم وأهدافهم. يعتقد هذا الفريق، أن عملية التطوير المؤسسي هي عملية داخلية يجب أن تتم بالتدرج ووفق أولويات واحتياجات المؤسسة نفسها. أن هذا الفريق أيضاً، يعتقد أن عملية البناء المؤسسي يجب أن تستند إلى رؤية ومفاهيم ووسائل محلية خالصة، كما يجب أن تستند إلى التطور التلقائي الطبيعي لمؤسسات المجتمع المدني.

سابعاً: عدم التنفيذ الدقيق والأمتثل "لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية" قد يعيق إلى ابعدهد، عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي للمنظمات. الأهلية أن المنظمات الأهلية الفلسطينية غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمسائلة والمحاسبة، بوجود قوانين رجعية ومحافظة، ما لم تضمن حماية كافية من اضطهاد السلطات المركزية، مما يجعل هذه المؤسسات تحجم عن إجراء إصلاحات داخلية كبيرة يستند هذا الرأي إلى أن مسألة التطور المؤسسي هي مسألة شاملة وليست جزئية، ولا يمكن تطبيقها أو تنفيذها بشكل انتقائي أو اختياري أو جزئي (عبد الهادي، 2004)

ثامناً: عدم الاهتمام بتطوير الكادر البشري لدى تلك المؤسسات، وكذلك عدم سعيها لتطوير برامج الحوكمة الخاصة بها. كذلك اعتماد تلك المؤسسات الأهلية على المشاريع التنفيذية القصيرة محدودة الزمن وعدم توفر البرامج الإستراتيجية طويلة الأمد، أيضاً عدم وجود استقرار مالي لدى المؤسسة وعدم وجود تمويل مستقر

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

3.1 منهجية الدراسة

3.2 مصادر جمع المعلومات

3.3 أداة الدراسة

3.4 مجتمع الدراسة

3.5 عينة الدراسة

3.6 صدق وثبات الاستبانة

3.7 المعالجات الإحصائية

سيتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك لأداة الدراسة المستخدمة لهذا الغرض، كما سيتضمن هذا الفصل أيضاً وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل دراسته.

3.1 منهجية البحث:

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة هذا، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظراً لأنه الأكثر ملائمة ومناسبة مع الظاهرة موضع البحث دون تدخل الباحث في مجرياته.

3.2 مصادر جمع المعلومات:

اعتمد الباحث في دراسته على العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. وقد كانت المصادر الثانوية عبارة عن التالي:

- الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بالبحث.
- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات.
- الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- شبكة المعلومات العنكبوتية (الإنترنت).

أما المصادر الأولية فكانت عبارة عن استخدام استبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.

3.3 أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية، لأجل استخدامها في تحصيل البيانات والمعلومات المطلوبة.
2. عرض الاستبانة الأولية على مشرف الرسالة لغرض اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب توصيات المشرف.
4. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم في تقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم، انظر ملحق رقم (1).
5. تم إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة مع تعديل ما هو مطلوب تعديله.
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: ويحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالسمات الشخصية لأفراد العينة، ومجموعة تتعلق ببعض المعلومات عن المؤسسات محل الدراسة.

القسم الثاني: يناقش هذا القسم تطبيق المؤسسات الأهلية الأجنبية لمفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة، ويتكون هذا القسم من 6 محاور كالتالي:

المحور الأول: يناقش التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين ويتكون من 10 فقرات.

المحور الثاني: يناقش التزام القيادة (الإدارة العليا) بمبادئ الجودة ويتكون من 12 فقرة.

المحور الثالث: يناقش مشاركة العاملين ويتكون من 12 فقرة.

المحور الرابع: يناقش السياسات والإستراتيجيات ويتكون من 8 فقرات.

المحور الخامس: يناقش التحسين والتطوير المستمر ويتكون من 10 فقرات.

المحور السادس: يناقش النظم الإدارية ويتكون من 10 فقرات.

القسم الثالث: يناقش القسم مقاييس تقييم أداء المؤسسات الأهلية ويتكون من 4 محاور كالتالي:

المحور الأول: يناقش رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف) ويتكون من 9 فقرات.

المحور الثاني: يناقش رضا الزبائن (جودة الخدمات) ويتكون من 5 فقرات.

المحور الثالث: يناقش رضا العاملين (الأمن الوظيفي) ويتكون من 5 فقرات.

المحور الرابع: يناقش رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة) ويتكون من 5 فقرات.

وقد كانت الإجابة لكل فقرة من الفقرات وفق مقياس (ليكارت) الخماسي كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

3.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، حيث تم الحصول على قائمة مكونة من 37 مؤسسة أجنبية من خلال مديرية الشؤون العامة في وزارة الداخلية الفلسطينية - دائرة الجمعيات.

وترجع أسباب اختيار هذه المؤسسات إلى ما يلي:

1. جميع هذه المؤسسات مدرجة في وزارة الداخلية - قسم الشؤون المدنية - وبالتالي تتوفر كافة البيانات والمعلومات اللازمة عنها.
2. جميع هذه المؤسسات عبارة عن فروع أو مكاتب لمؤسسات أجنبية مقرها الرئيسي خارج حدود قطاع غزة وبالتالي فاحتمالية اهتمامها بالجودة وتطبيقاتها تكون أكبر.
3. كما تتميز هذه المؤسسات أيضاً بوجود معرفة لدى العاملين في الإدارة العليا بمفهوم الجودة على أقل تقدير، مما يسهل في تعبئة الاستبيانات ويزيد دقة المعلومات.

3.5 عينة الدراسة:

تتميز عينة الدراسة هذه بأنها عينة عمدية قصدية، حيث تم توزيع الاستبيانات على الإدارة العليا

في المؤسسة التي لها علاقة بموضوع الدراسة متمثلة في المسميات التالية (مدير المؤسسة، نائب المدير ، رئيس قسم الجودة، رئيس قسم الشؤون الإدارية، رئيس قسم الموارد البشرية). وقد قام الباحث بتوزيع عدد 80 استبانته على عدد 32 مؤسسة من أصل 37 مؤسسة تمثل مجتمع الدراسة، ملحق رقم (3). حيث لم يتمكن الباحث من الوصول إلى مؤسستين من العدد الإجمالي نظراً لعدم توفر أي معلومات عن مكان عملها أو أداة تواصل واتصال بها، فيما رفضت 3 مؤسسات التعاون مع الباحث دون إعطاء مبررات لذلك، وبالتالي يكون الباحث قد استخدم أسلوب الحصر شبه الشامل في توزيع استبانته الدراسة.

تم استرداد 74 استبانته من أصل 80، وخلال التحليل استبعد الباحث عدد 2 استبانته لعدم جدية المستجيب في الإجابة عليها، ليصبح العدد الكلي الذي تمت عليه عملية التحليل هو 72 استبانته (أي ما نسبته 90.0%).

تحليل خصائص عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

م.	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	53	73.6
2	أنثي	19	26.4
	العدد الإجمالي	72	100

يبين الجدول رقم (7) أن 73.6 % من عينة الدراسة من الذكور ، 26.4 % من عينة الدراسة من الإناث ، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هي من الذكور .

جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

م.	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير المؤسسة	11	15.3
2	نائب مدير المؤسسة	18	25.0
3	رئيس قسم	43	59.7
	العدد الإجمالي	72	100

يتضح من الجدول رقم (8) أن ما نسبته 15.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير مؤسسة، وأن 25.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي نائب مدير مؤسسة ،بينما 59.7% مساهم الوظيفي رئيس قسم.

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

م.	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	ثانوية عامة فأقل	1	1.4
2	دبلوم متوسط	15	20.8
3	بكالوريوس	37	51.4
4	دراسات عليا	19	26.4
	العدد الإجمالي	72	100

يتضح من الجدول رقم (9) أن 1.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل ، 20.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، 51.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 26.4% مؤهلهم العلمي دراسات عليا وهذه نسبة عالية و هذا يدل على أن الفئة التي تم اختيارها للإجابة على أسئلة الاستبيان هي فئة من ذوي المستويات التعليمية العالية القادرة على الإجابة على الأسئلة بشكل جيد.

جدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة

م.	عدد سنوات العمل في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
1	5 - 1	65	90.3
2	10 - 6	3	4.2
3	15 - 11	1	1.4
4	16 فأكثر	3	4.2
	العدد الإجمالي	72	100

تبين من الجدول رقم (10) أن 90.3% من عينة الدراسة عملوا في المؤسسة فترة من 5-1 سنوات، 4.2% عملوا في المؤسسة من فترة 6-10 سنوات، 1.4% من فترة 11-15 سنة، 4.2% عملوا في المؤسسة 16 سنة فأكثر.

جدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة حسب سنة تأسيس المؤسسة في قطاع غزة

م.	سنة تأسيس المؤسسة في قطاع غزة	التكرار	النسبة المئوية
1	ما قبل عام 2000	18	25
2	2000 - 2004	30	41.6
3	2004 - 2006	14	19.4
4	2006 - 2009	10	14
	العدد الإجمالي	72	%100

تبين من الجدول رقم (11) أن 25% من مؤسسات عينة الدراسة قد تأسست في قطاع غزة قبل عام 2000، 41.6% تأسست في الفترة بين 2000 - 2004، 19.4% في الفترة 2006 - 2004، 14% في الفترة 2006 - 2009

جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب نوع الخدمة المقدمة

م.	نوع الخدمة المقدمة	التكرار	النسبة المئوية
1	اغاثة	26	27
2	صحية	23	24
3	اجتماعية	30	31.3
4	تنموية	13	13.5
5	تعليمية	4	4.2
	العدد الإجمالي	*96	%100

*يوجد هناك بعض المؤسسات تقدم أكثر من خدمة في وقت واحد
تبين من الجدول رقم (12) أن 27% من مؤسسات عينة الدراسة تقدم خدمات اغاثة، 24% تقدم خدمات صحية، 31.3% تقدم خدمات اجتماعية، 13.5% تقدم خدمات تنموية، 4.2% تقدم خدمات تعليمية

جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين وعدد المتطوعين في المؤسسة

م.	عدد العاملين في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية	عدد المتطوعين في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
1	10 - 0	34	47.2	Zero	32	44.4
2	20 - 10	10	13.8	10 - 0	28	38.8
3	30 - 20	13	18.0	20 - 10	6	8.4
4	أكثر من 30	15	20.5	أكثر من 20	6	8.4
	العدد الإجمالي	72	%100	العدد الإجمالي	72	%100

تبين من الجدول رقم (13) أن 47.2% من مؤسسات عينة الدراسة يعمل لديها من 0 - 10 موظفين، 13.8% يعمل لديها من 10 - 20 موظف، 18.0% يعمل لديها من 20 - 30 موظف، 20.5% يعمل لديها أكثر من 30 موظف.
كما تبين من الجدول أيضاً بأن 44.4% من مؤسسات عينة الدراسة لا يوجد لديها أي متطوع، 38.8% يوجد لديها من 0 - 10 متطوعين، 8.4% يوجد لديها من 10 - 20 متطوع، 8.4% يوجد لديها أكثر من 20 متطوع.

جدول رقم (14)

توزيع عدد المؤسسات حسب وجود قسم لمتابعة ومراقبة العمل أو لإدارة ومراقبة الجودة

م.	هل يوجد لدى المؤسسة قسم خاص بالجودة؟	التكرار	النسبة المئوية
1	نعم	42	58.3
2	لا	30	41.7
	العدد الإجمالي	72	100

تبين من الجدول رقم (14) أن 58.3% من عينة الدراسة يرون بأن لدى المؤسسة قسم خاص لتقييم ومتابعة العمل وقسم لإدارة ومراقبة و توكيد الجودة ، بينما 41.7% يرون بعدم وجود مثل هذا القسم . وتفيد هذه النسب بوجود وعي لدى تلك المؤسسات بالدور الذي تلعبه أقسام الجودة وأهميه وجودها في تلك المؤسسات.

جدول رقم (15)

توزيع عدد المؤسسات حسب وجود خطط للوصول إلى الجودة الشاملة

م.	هل تضع المؤسسة في مخططاتها الوصول للجودة الشاملة؟	التكرار	النسبة المئوية
1	نعم	62	86.1
2	لا	10	13.9
	العدد الإجمالي	72	100

تبين من الجدول رقم (15) أن 86.1% من عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تضع الخطط للوصول إلى الجودة الشاملة ، بينما 13.9% يرون بان المؤسسة لا تضع الخطط للوصول إلى الجودة .

3.6 صدق وثبات الاستبيان:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 8 أشخاص، 6 من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية في تخصصات الإدارة والإحصاء، 1 من أعضاء الهيئة التدريسية لقسم الهندسة الصناعية والمعنيين في الجودة، 1 من إحدى الاستشاريات العاملة في مجال الجودة كما هو موضح في ملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لأراء واقتراحات المحكمين حول الاستبانة ومدى وملائمتها لقياس الهدف التي صممت من أجله،

فقام الباحث بحذف وتعديل وإضافة ودمج وإعادة توزيع بعض الفقرات وصولاً للشكل النهائي للاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (2)
صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 20 استبانة، وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور، وكذلك حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل محور والقيمة الكلية للمحاور.

أولاً: حساب معامل الارتباط لمحاور الجزء الثاني:

يوضح جدول (16) التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م.	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.618	تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.
2	*0.000	0.707	تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم.
3	*0.000	0.626	تقوم المؤسسة بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.
4	*0.000	0.596	تقوم المؤسسة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمات المقدمة.
5	*0.000	0.688	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من جمهور المستفيدين.
6	*0.000	0.681	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها.
7	*0.000	0.348	تسعي المؤسسة إلى رفع مستوى الالتزام اتجاه عملائها من خلال سياسات تشجع العملاء على الولاء.
8	*0.000	0.632	تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا العملاء عنها.
9	*0.000	0.566	يتم الاستماع إلى ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لديهم من قبل المؤسسة.
10	*0.000	0.347	يتم الخروج عن القواعد والقوانين الوضعية تماشياً لخدمة العملاء وتقديم كل ما هو جديد ومتوقع.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "التزام القيادة (الإدارة العليا) بالجودة" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	على المدى الطويل، فإن رضا العملاء عن الخدمات المقدمة هي المهمة الأساسية للمؤسسة.	0.515	*0.000
2	تأخذ إدارة المؤسسة على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها.	0.780	*0.000
3	تعمل الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها.	0.806	*0.000
4	تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك	0.803	*0.000
5	تأخذ الإدارة العليا في اعتباراتها تحقيق أهداف مجموعة الملاك والممولين للمؤسسة	0.245	*0.000
6	تتفاعل الإدارة مع الزبائن من خلال الاستماع إلى آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم	0.579	*0.000
7	تسعى الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني.	0.549	*0.000
8	تستمع الإدارة إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات وإدارة أنظمة الجودة الشاملة	0.614	*0.000
9	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	0.714	*0.000
10	تهدف الإدارة للتغيير إلى الأفضل وتسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك.	0.678	*0.000
11	تقدم الإدارة تفاصيل عن مراحل خطة التغيير إلى تسعي إليها.	0.755	*0.000
12	تقيم الإدارة مدى فاعلية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة.	0.829	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "مشاركة العاملين" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م .	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.715	يُعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة
2	*0.000	0.694	الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف العملاء والمؤسسة.
3	*0.000	0.630	التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً مُسهلاً ومُعزِزاً لتحقيق الأهداف
4	*0.000	0.576	الموظفون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومُهلين بشكل كبير لحل مشاكل الجودة
5	*0.000	0.826	يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق.
6	*0.000	0.822	يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال.
7	*0.000	0.662	الموظفون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمات المقدمة
8	*0.000	0.599	لدي المؤسسة أقسام متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها.
9	*0.000	0.684	تمتلك المؤسسة العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها.
10	*0.000	0.801	وجود نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة
11	*0.000	0.808	نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلى نتائج المرجوة.
12	*0.000	0.662	يتلقى الموظفون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "السياسات والاستراتيجيات" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (19)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م.م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تقوم المؤسسة بوضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة	0.624	*0.000
2	تهتم السياسات والخطط الإستراتيجية باحتياجات العملاء وأهداف الممولين.	0.676	*0.000
3	يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة	0.725	*0.000
4	يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل منتظم	0.693	*0.000
5	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف) للمؤسسة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل	0.847	*0.000
6	تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة في تعديل سياسات واستراتيجيات العمل.	0.828	*0.000
7	تأخذ الإدارة التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة	0.620	*0.000
8	الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات يتم تخصيصها لتحقيق الأهداف	0.689	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس "التحسين والتطوير المستمر" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (20)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تسعي المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.	0.751	*0.000
2	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.	0.809	*0.000
3	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير.	0.855	*0.000
4	تحرص المؤسسة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات.	0.764	*0.000
5	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.	0.796	*0.000
6	يتم التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة	0.829	*0.000
7	يتم وضع كافة الأقسام باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها	0.758	*0.000
8	يتم تحليل العلاقة الحالية مع العملاء والمخرجات يتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.	0.813	*0.000
9	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.	0.566	*0.000
10	يتم تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة	0.529	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (21) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس "النظم الإدارية" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (21)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال

م .	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يشارك العاملون في المؤسسة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة.	0.804	*0.000
2	توصف المؤسسة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.	0.768	*0.000
3	يجري تقييم رؤساء أقسام المؤسسة على أساس مدي جودة خدماتهم المقدمة.	0.745	*0.000
4	تنفذ المؤسسة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة.	0.807	*0.000
5	توجد لدى المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	0.796	*0.000
6	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة.	0.719	*0.000
7	يتم تقييم أداء الموظفين دورياً بناءً على المعايير الموضوعية مسبقاً من قبل الإدارة المعنية بذلك.	0.829	*0.000
8	يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التطوير وفقاً للتغيرات التي قد تحدث.	0.643	*0.000
9	توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	0.685	*0.000
10	تتوفر وسائل اتصال فعالة بين العاملين وبعضهم و العملاء للتسهيل في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.	0.687	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: حساب معامل الارتباط لمحاور الجزء الثالث:

يوضح جدول (22) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "رضا المؤسسة" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

جدول (22)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م.	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.720	تحرص المؤسسة على تحقيق علاقة وطيدة مع الممولين أساسها الثقة والمصداقية المتبادلة.
2	*0.000	0.746	تسعي المؤسسة إلى الوصول لدرجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من خدمات لجمهور العملاء
3	*0.000	0.862	تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات.
4	*0.000	0.751	تهدف المؤسسة إلى زيادة مساحة جمهور العملاء المستفيدين من الخدمات المقدمة
5	*0.000	0.787	تعمل المؤسسة على توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصور أمثل.
6	*0.000	0.817	تحرص المؤسسة إلى استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
7	*0.000	0.723	تحرص المؤسسة على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لا يؤثر على جودتها.
8	*0.000	0.759	تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية.
9	*0.000	0.786	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (23) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "رضا الزبائن" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (23)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م.م	الفقرة	معامل سبيرمان	قيمة (Sig)
1	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة	0.794	*0.000
2	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها	0.861	*0.000
3	تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء	0.815	*0.000
4	تعمل المؤسسة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها	0.825	*0.000
5	تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة	0.795	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (24) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "رضا العاملين" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (24)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م.م	الفقرة	معامل سبيرمان	قيمة (Sig)
1	تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها.	0.716	*0.000
2	تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها	0.881	*0.000
3	تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي).	0.739	*0.000
4	تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة	0.865	*0.000
5	تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة.	0.819	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (25) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "رضا المجتمع" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha=$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (25)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة	0.783	*0.000
2	تهدف المؤسسة إلى تحسين النظرة إليها باعتبارها عضواً مسؤولاً في المجتمع المحلي من خلال (خلق العمالة، المساواة في الحقوق وتنفيذ السياسات، تشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع).	0.745	*0.000
3	تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور العملاء.	0.837	*0.000
4	تحرص المؤسسة على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها	0.856	*0.000
5	تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني	0.802	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (26) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (26)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م.	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	المجال الأول: التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين	0.639	*0.000
2	المجال الثاني: التزام القيادة (الإدارة العليا)	0.862	*0.000
3	المجال الثالث: مشاركة العاملين	0.860	*0.000
4	المجال الرابع: السياسات والاستراتيجيات	0.905	*0.000
5	المجال الخامس: التحسين والتطوير المستمر	0.920	*0.000
6	المجال السادس: النظم الإدارية	0.898	*0.000
7	المجال السابع: رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف)	0.889	*0.000
8	المجال الثامن: رضا الزبائن (جودة الخدمات)	0.589	*0.000
9	المجال التاسع: رضا العاملين (الأمان الوظيفي)	0.853	*0.000
10	المجال العاشر: رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة)	0.755	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانته الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (27).

جدول (27)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م.	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين	0.762
2	المجال الثاني: التزام القيادة (الإدارة العليا)	0.903
3	المجال الثالث: مشاركة العاملين	0.918
4	المجال الرابع: السياسات والاستراتيجيات	0.871
5	المجال الخامس: التحسين والتطوير المستمر	0.913
6	المجال السادس: النظم الإدارية	0.926
7	المجال السابع: رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف)	0.900
8	المجال الثامن: رضا الزبائن (جودة الخدمات)	0.844
9	المجال التاسع: رضا العاملين (الأمان الوظيفي)	0.883
10	المجال العاشر: رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة)	0.843
	جميع مجالات الاستبانة	0.983

واضح من النتائج الموضحة في جدول (27) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.762 ، 0.926) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.983) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بالاستدلالات التي سيحصل عليها من خلال جمع وتحليل بيانات الدراسة.

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية الغير معلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات الغير معلمية.

4. اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد.
5. اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
6. اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الفصل الرابع

تفسير وتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

4.1 عرض وتحليل بيانات الاستبانة

4.1.1 تحليل محاور الجزء الثاني (مبادئ الجودة الشاملة).

4.1.2 تحليل محاور الجزء الثالث (الأداء المؤسسي).

4.2 اختبار فرضيات الدراسة

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل لبيانات الاستبانة التي تم إعدادها لتحقيق غرض الرسالة، حيث سيقوم باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل الجزء الثاني من الاستبانة (مبادئ الجودة الشاملة) والجزء الثالث (الأداء المؤسسي) وفى الختام سيقوم الباحث ومن خلال النتائج المتوفرة لديه من اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحديد العلاقة بين متغيرات الجودة الشاملة المعتمدة وبين الأداء المؤسسي للمؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

4.1 عرض وتحليل بيانات الاستبانة:

تبين الجداول التالية النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل فقرة، وحيث أن البيانات وصفية فقد استخدم الباحث اختبار (SIGN TEST) والذي يعتبر اختبار غير معلمي يتناسب وطبيعة البيانات.

4.1.2 تحليل محاور الجزء الثاني (مبادئ الجودة الشاملة):

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول (التركيز على جمهور العملاء)

يحتوى محور التركيز على جمهور العملاء على (10) فقرات، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى الاهتمام من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة بالتركيز على الزبائن وجمهور العملاء.

ويوضح الجدول رقم (28) التالي ردود مفردات العينة حول مدى تركيز مؤسساتهم على الزبائن والاهتمام بهم، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها فى الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناء على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد الاهتمام والتركيز على الزبائن.

جدول (28)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال الأول

الترتيب	قيمة الاحتمال (sig)	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	م.
				%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.		
1	0.000	86.67	4.33	0	0	2.8	2	6.9	5	44.4	32	45.8	33	تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.	1
2	0.000	85.83	4.29	0	0	1.4	1	6.9	5	52.8	38	38.9	28	تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم	2
6	0.000	80.00	4.00	0	0	5.6	4	12.5	9	54.2	39	23.6	17	تقوم المؤسسة بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.	3
7	0.000	79.44	3.97	0	0	2.8	2	19.4	14	55.6	40	22.2	16	تقوم المؤسسة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من اجل تطوير الخدمات المقدمة	4
3	0.000	85.56	4.28	0	0	0	0	13.9	10	44.4	32	41.7	30	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من المستفيدين	5
9	0.000	72.50	3.63	1.4	1	9.7	7	34.7	25	33.3	24	20.8	15	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها	6
10	0.000	70.14	3.51	2.8	2	5.6	4	43.1	31	33.3	24	13.9	10	تسعي المؤسسة إلى رفع مستوى الالتزام اتجاه عملائها من خلال سياسات تشجع العملاء على الولاء.	7
5	0.000	83.06	4.15	0	0	8.3	6	9.7	7	40.3	29	41.7	30	تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة وذلك لتقييم ومعرفة مدى رضا العملاء	8
4	0.000	83.33	4.17	0	0	0	0	15.3	11	52.8	38	31.9	23	يتم الاستماع لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم من خدمات مقدمة لديهم من قبل المؤسسة	9
8	0.000	77.20	3.86	1.4	1	38.9	28	33.3	24	25.0	18	1.4	1	يتم الخروج عن القواعد والقوانين الوضعية تماشياً لخدمة العملاء	10
		78.38	4.01											المجموع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 28 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.33 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.67% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد وهي 3 مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تؤمن بأن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.29 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.83%، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تركز على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 4.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.00% ، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة من حيث أهميتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.97 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.44% ، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمات المقدمة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السابعة من حيث أهميتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 4.28 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.56% ، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من جمهور المستفيدين، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 3.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.50% ، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تتصف بسرعة تلبية لرغبات وتوقعات عملائها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة التاسعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 3.51 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.14% ، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى لرفع مستوي

الالتزام اتجاه عملائها من خلال سياسات التشجيع على الولاء، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة العاشرة والأخيرة من حيث أهميتها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 4.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.06% ، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 4.17 ، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تستمع إلى ما يحتاجه ويتوقعه العملاء من الخدمات المقدمة لديهم، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة 3.86، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم الخروج عن القواعد والقوانين الوضعية تماشياً لخدمة العملاء وتقديم كل ما هو جديد، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثامنة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الأول يزيد عن درجة الحياد (3) كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 78.38% وهذا دليل على أن المؤسسات تركز على العملاء وجمهور المستفيدين. ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (قنديل، 2008) والتي توصلت لوجود اهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية بتطبيق متغيرات الجودة الشاملة والتي كان لمتغير التركيز على الزبائن النصيب الأكبر فيها من حيث التطبيق. في حين اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Baidoun Zairi, 2003) والتي توصل فيها الباحث إلى عدم وجود أي اهتمام أو مسئولية لدى إدارة المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة.

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني (التزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة)

يحتوى محور التزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة على (12) فقرة، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى الاهتمام من قبل الإدارة العليا فى المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة فى قطاع غزة بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة.

ويوضح الجدول رقم (29) التالي ردود مفردات العينة حول مدى اهتمام الإدارة العليا بمفهوم الجودة الشاملة، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها فى الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد اهتمام الإدارة العليا بمفهوم الجودة.

جدول (29)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال الثاني

الترتيب	قيمة الاحتمال (sig)	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	م.
				%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.		
6	0.000	77.22	3.86	1.4	1	6.9	5	15.3	11	56.9	41	19.4	14	على المدى الطويل، فإن رضا العملاء عن الخدمات المقدمة هي المهمة الأساسية للمؤسسة.	1
9	0.000	74.57	3.73	1.4	1	13.9	10	13.9	10	48.6	35	19.4	14	تأخذ إدارة المؤسسة على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها.	2
7	0.000	76.94	3.85	0	0	11.1	8	16.7	12	48.6	35	23.6	17	تعمل الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها.	3
8	0.000	75.49	3.77	0	0	12.5	9	16.7	12	50.0	36	19.4	14	تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك	4
2	0.000	81.67	4.08	0	0	1.4	1	20.8	15	45.8	33	31.9	23	تأخذ الإدارة العليا في اعتباراتها تحقيق أهداف مجموعة الملاك والممولين للمؤسسة	5
3	0.000	79.72	3.99	0	0	2.8	2	18.1	13	56.9	41	22.2	16	تتفاعل الإدارة مع الزبائن من خلال الاستماع إلى آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم	6
1	0.000	88.17	4.41	0	0	0	0	5.6	4	47.2	34	45.8	33	تسعى الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني.	7
4	0.000	79.72	3.99	1.4	1	5.6	4	12.5	9	54.2	39	26.4	19	تستمع الإدارة لموظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات وإدارة أنظمة الجودة	8

12	0.011	67.22	3.36	5.6	4	13.9	10	36.1	26	27.8	20	16.7	12	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	9
5	0.000	78.61	3.93	0	0	5.6	4	16.7	12	56.9	41	20.8	15	تهدف الإدارة للتغيير إلى الأفضل وتسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك.	10
11	0.000	71.83	3.59	0	0	15.3	11	25.0	18	43.1	31	15.3	11	تقدم الإدارة تفاصيل عن مراحل خطة التغيير إلى تسعي إليها.	11
10	0.000	72.22	3.61	1.4	1	13.9	10	23.6	17	44.4	32	16.7	12	تقيم الإدارة مدى فاعلية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة.	12
		76.95	3.84											المجموع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 29 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي 77.22% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد وهي 3 مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المهمة الأساسية للمؤسسة على المدى الطويل هو رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثانية يساوي 74.57% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تأخذ على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة التاسعة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 3.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.94% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تعمل على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السابعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.49% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تعمل على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثامنة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 4.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.67% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تأخذ في اعتباراتها تحقيق أهداف مجموعة الملاك والممولين للمؤسسة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 3.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.72% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تتفاعل مع الزبائن من خلال الاستماع إلى آرائهم في الخدمات المقدمة لهم، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 4.41 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.17% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة

- على أن الإدارة تسعى لتقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني من خلال نشاطاتها المتعددة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 3.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %79.72 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تستمع إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات وإدارة أنظمة الجودة الشاملة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
 - المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 3.36 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %67.22 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة قدم المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
 - المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 3.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %78.61 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تهدف للتغيير إلى الأفضل وتسعى لتقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر يساوي 3.59 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %71.83 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تقدم تفاصيل عن مراحل خطة التغيير التي تسعى إليها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر يساوي 3.61 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %72.22 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تقيم مدى فاعلية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة العاشرة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
 - وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ %76.95. ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة السالم، العلوانة (2006) والتي أوصت بأن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية من التزام الإدارة العليا بالجودة.

ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث (مشاركة العاملين)

يحتوى محور مشاركة العاملين على (12) فقرة، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة فى قطاع غزة.

ويوضح الجدول رقم (30) التالي ردود مفردات العينة حول مدى مشاركة العاملين، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها فى الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي تزيد مشاركة العاملين.

جدول (30)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال الثالث

الترتيب	قيمة الاحتمال (sig)	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	م.
				%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.		
8	0.046	65.83	3.29	5.6	4	22.2	16	25.0	18	31.9	23	15.3	11	يُعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع سياسات واستراتيجيات المؤسسة	1
3	0.000	77.46	3.87	1.4	1	9.7	7	13.9	10	48.6	35	25.0	18	الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف العملاء والمؤسسة	2
1	0.000	81.97	4.10	0	0	11.1	8	6.9	5	41.7	30	38.9	28	التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومُعزِزاً لتحقيق الأهداف	3
4	0.000	73.33	3.67	5.6	4	5.6	4	23.6	17	47.2	34	18.1	13	الموظفون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير لحل مشاكل الجودة	4
7	0.025	67.78	3.39	2.8	2	29.2	21	9.7	7	43.1	31	15.3	11	يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق.	5
8	0.037	65.83	3.29	1.4	1	25.0	18	26.4	19	37.5	27	9.7	7	يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال.	6
6	0.000	69.01	3.45	2.8	2	16.7	12	20.8	15	50.0	36	8.3	6	الموظفون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمات المقدمة	7
11	0.048	61.97	3.10	4.2	3	22.2	16	40.3	29	23.6	17	8.3	6	لدي المؤسسة أقسام متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها	8
2	0.000	78.31	3.92	1.4	1	6.9	5	12.5	9	55.6	40	22.2	16	تمتلك المؤسسة العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها.	9
10	0.045	62.54	3.13	6.9	5	23.6	17	33.3	24	19.4	14	15.3	11	وجود نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين جودة الخدمات	10

12	0.046	60.56	3.03	5.6	4	31.9	23	27.8	20	20.8	15	12.5	9	نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلى نتائج المرجوة.	11
5	0.000	72.96	3.65	1.4	1	12.5	9	27.8	20	34.7	25	22.2	16	يتلقى الموظفون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل.	12
		69.80	3.49											المجموع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 30 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي 65.83% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.046 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد وهي 3 مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموظف يُعتبر عميل داخلي يشارك في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثامنة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 3.87 أي أن المتوسط الحسابي 77.46% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموظفون مقتنعون بأن الجودة هي من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف العملاء والمؤسسة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 3.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.94% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً مُسهلاً ومُعززاً لتحقيق الأهداف، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.33% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموظفون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومُهلين لحل مشاكل الجودة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.39 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.78% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.025، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموظفون يتدربون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السابعة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 3.29 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.83% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.037، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة كما ويؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة التاسعة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 3.45 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.01% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة

- على أن الموظفون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة في هذا المجال، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 3.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.97% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.048، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه لدي المؤسسة أقسام متخصصة بالجودة وفرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
 - المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 3.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.31% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تمتلك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
 - المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 3.13 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.54% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.045، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يوجد نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة العاشرة من حيث أهميتها.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر يساوي 3.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.56% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.046، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلى النتائج المرجوة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر يساوي 3.65 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.96% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموظفون يتلقون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة من حيث أهميتها.
 - وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 69.80%. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة **Smadi, Al-Khawaldeh (2006)** والتي أظهرت اهتمام الشركات ببعض مبادئ الجودة الشاملة والتي كان التركيز الأكبر فيها على مبادئ القيادة ومشاركة العاملين

رابعاً: تحليل فقرات المحور الرابع (السياسات والإستراتيجيات)

يحتوى محور السياسات والإستراتيجيات على (8) فقرة، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على سياسات واستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية ومدى توافقها مع مفاهيم الجودة الشاملة.

ويوضح الجدول رقم (31) التالي ردود مفردات العينة حول السياسات والإستراتيجيات، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها فى الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناء على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي تزيد السياسات والاستراتيجيات المتوافقة ومفاهيم الجودة.

جدول (31)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال الرابع

م.	الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية (sig)	قيمة الاحتمال	الترتيب
		%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.				
1	تقوم المؤسسة بوضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة	12.5	9	45.8	33	27.8	20	11.1	8	2.8	2	3.54	70.83	0.000	8
2	تهتم السياسات والخطط الإستراتيجية باحتياجات العملاء وأهداف الممولين	18.1	13	65.3	47	12.5	9	2.8	2	0	0	4.00	80.00	0.000	1
3	يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة	13.9	10	66.7	48	12.5	9	4.2	3	2.8	2	3.85	76.94	0.000	4
4	يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل منتظم	13.9	10	62.5	45	18.1	13	2.8	2	1.4	1	3.86	77.18	0.000	3
5	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف) للمؤسسة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل	18.1	13	44.4	32	20.8	15	15.3	11	1.4	1	3.63	72.50	0.000	7
6	تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة في تعديل سياسات واستراتيجيات العمل	19.4	14	47.2	34	26.4	19	6.9	5	0	0	3.79	75.83	0.000	6
7	تأخذ الإدارة التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة	13.9	10	61.1	44	20.8	15	4.2	3	0	0	3.85	76.94	0.000	4
8	الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات يتم تخصيصها لتحقيق الأهداف	22.2	16	56.9	41	15.3	11	4.2	3	0	0	3.99	79.72	0.000	2
	المجموع											3.81	76.24		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 31 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.54 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي 70.83% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد وهي 3 مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بوضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثامنة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.00 أي أن المتوسط الحسابي 80.00% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن السياسات والخطط الإستراتيجية تهتم باحتياجات العملاء وأهداف الممولين، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 3.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.94% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.18% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل منتظم، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.50% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم استخدام تحليل نقاط القوة والضعف لمراجعة وتحليل استراتيجيات عمل المؤسسة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السابعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 3.79 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.83% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد على التغذية الراجعة في تعديل سياسات واستراتيجيات العمل، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 3.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.94% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تأخذ التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة مكرر من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 3.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.72% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات يتم تخصيصها لتحقيق الأهداف، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 76.24%. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بركات (2007) والتي توصلت إلى وجود تطبيق لمبادئ الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة كان أعلى مستوي تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا للمنافسة من خلال تطبيق السياسات والخطط الإستراتيجية.

خامساً: تحليل فقرات المحور الخامس (التحسين والتطوير المستمر)

يحتوي محور التحسين والتطوير المستمر على (10) فقرات، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة بتحسين وتطوير خدماتها المقدمة لجمهور العملاء.

ويوضح الجدول رقم (32) التالي ردود مفردات العينة حول مدى التحسين والتطوير المستمر، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها في الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد التحسين والتطوير داخل المؤسسة.

جدول (32)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال الخامس

الترتيب	قيمة الاحتمال (sig)	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	م.
				%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.		
1	0.000	84.23	4.21	0	0	2.8	2	9.7	7	50.0	36	36.1	26	تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.	1
2	0.000	82.86	4.14	0	0	5.6	4	13.9	10	38.9	28	38.9	28	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.	2
6	0.000	76.86	3.84	0	0	8.3	6	22.2	16	43.1	31	23.6	17	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنتظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير	3
5	0.000	77.39	3.87	0	0	1.4	1	29.2	21	45.8	33	19.4	14	تحرص المؤسسة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات	4
4	0.000	78.31	3.92	1.4	1	1.4	1	22.2	16	52.8	38	20.8	15	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.	5
3	0.000	78.87	3.94	1.4	1	6.9	5	19.4	14	38.9	28	31.9	23	يتم التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة	6
7	0.000	75.49	3.77	2.8	2	2.8	2	20.8	15	59.7	43	12.5	9	يتم وضع كافة الأقسام باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها	7

8	0.000	71.55	3.58	1.4	1	11.1	8	27.8	20	45.8	33	12.5	9	يتم تحليل العلاقة الحالية مع العملاء والمخرجات يتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.	8
10	0.032	63.38	3.17	2.8	2	22.2	16	34.7	25	33.3	24	5.6	4	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.	9
9	0.003	68.17	3.41	1.4	1	19.4	14	26.4	19	40.3	28	11.1	8	يتم تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة	10
		75.71	3.78											المجموع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 32 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي 84.23% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد وهي 3 مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.14 أي أن المتوسط الحسابي 82.86% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تنظر إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 3.84 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.86% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة من حيث الأهمية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.39% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة من حيث الأهمية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.31% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 3.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.87% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 3.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.49% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة

- على أنه يتم وضع كافة الأقسام باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السابعة من حيث الأهمية من بين الفقرات.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 3.58 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %71.55 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم تحليل العلاقة الحالية مع العملاء والمخرجات يتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثامنة من حيث الأهمية.
 - المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 3.17 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %63.38 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.032، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة توفر دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة العاشرة من حيث الأهمية.
 - المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 3.41 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %68.17 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.003، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة التاسعة من حيث الأهمية.
 - وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ %75.71. وتتفق هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة منها قنديل (2008)، بركات (2007)، العاجز (2007)، شاهين (2004) ودراسة الطراونة والبلبيسي (2002) والتي توصلت جميعها إلى قيام المؤسسات والشركات والمنظمات بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتركيز على التحسين والتطوير المستمر بدرجات متفاوتة.

سادساً: تحليل فقرات المحور السادس (النظم الإدارية)

يحتوي محور النظم الإدارية على (10) فقرات، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على النظم الإدارية المتبعة داخل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. ويوضح الجدول رقم (33) التالي ردود مفردات العينة حول النظم الإدارية المتبعة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها في الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقية تلك الفقرات تصاعدياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي تزيد النظم الإدارية المتبعة.

جدول (33)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال السادس

الترتيب	قيمة الاحتمال (sig)	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	م.
				%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.		
6	0.003	70.00	3.50	1.4	1	20.8	15	23.6	19	34.7	25	19.4	14	يشارك العاملون في المؤسسة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة.	1
7	0.001	68.61	3.43	0	0	19.4	14	27.8	20	43.1	31	9.7	7	توصف المؤسسة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.	2
4	0.000	70.83	3.54	1.4	1	15.3	11	31.9	23	30.6	22	20.8	15	يجري تقييم رؤساء أقسام المؤسسة على أساس مدي جودة خدماتهم المقدمة	3
10	0.035	64.44	3.22	4.2	3	22.2	16	33.3	24	27.8	20	12.5	9	تنفذ المؤسسة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة	4
9	0.025	65.22	3.26	4.2	3	22.2	16	29.2	21	25.0	15	15.3	11	توجد لدى المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	5
8	0.023	65.28	3.26	5.6	4	22.2	16	25.0	18	34.7	25	12.5	9	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة	6
5	0.003	70.28	3.51	1.4	1	19.4	14	27.8	20	29.2	21	22.2	16	يتم تقييم أداء الموظفين دورياً بناءً على المعايير الموضوعية مسبقاً من قبل الإدارة المعنية بذلك.	7
3	0.000	71.67	3.58	1.4	1	18.1	13	12.5	9	56.9	41	11.1	8	يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التطوير وفقاً للمتغيرات التي قد تحدث.	8

2	0.000	76.39	3.82	0	0	13.9	10	13.9	10	48.6	35	23.6	17	توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	9
1	0.000	81.39	4.07	0	0	6.9	5	5.6	4	61.1	44	26.4	19	تتوفر وسائل اتصال فعالة بين العاملين وبعضهم و العملاء للتسهيل في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.	10
		70.41	3.51											المجموع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 33 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي 70.00% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد وهي 3 مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن العاملون في المؤسسة يشاركون في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 3.43 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.61% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.001، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تستجيب وبسرعة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصریحة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السابعة من حيث أهميتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 3.54 أي أن المتوسط الحسابي 70.83% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن تقييم رؤساء أقسام المؤسسة يجري على أساس مدي جودة خدماتهم المقدمة، واحتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.22 أي أن المتوسط الحسابي 64.44% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.035، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تنفذ البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة العاشرة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.26 أي أن المتوسط الحسابي 65.22% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.025، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يوجد لدى المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة التاسعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 3.26 أي أن المتوسط الحسابي 65.28% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.023، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يوجد في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة قسم خاص بمراقبة وتطوير الجودة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثامنة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 3.51 أي أن المتوسط الحسابي 70.28% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.003، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على

- أنه يتم تقييم أداء الموظفين دورياً بناءً على المعايير الموضوعية مسبقاً من قبل الإدارة، واحتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 3.58 أي أن المتوسط الحسابي 71.67% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التطوير وفقاً للتغيرات التي قد تحدث، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها من بين تلك الفقرات.
 - المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 3.82 أي أن المتوسط الحسابي 76.39% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه توجد لوائح وتعليمات توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.
 - المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 4.07 أي أن المتوسط الحسابي 81.39% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه تتوفر لدي المؤسسة وسائل اتصال فعالة بين العاملين وبعضهم والعملاء لتسهيل اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها.
 - وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال السادس يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 70.41%. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قنديل (2008) من نتائج والتي أكدت بأن تطبيق متغير النظم الإدارية هو الأقل من بين متغيرات مبادئ الجودة الشاملة المطبقة.

جدول رقم (34)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمتغيرات مبادئ الجودة الشاملة

م.م	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين	4.01	78.38
2	التزام القيادة (الإدارة العليا) بالجودة	3.84	76.95
3	مشاركة العاملين	3.49	69.80
4	السياسات والاستراتيجيات	3.81	76.24
5	التحسين والتطوير المستمر	3.78	75.71
6	النظم الإدارية	3.51	70.41
	جميع المحاور	3.74	74.58

4.1.2 تحليل محاور الجزء الثالث (الأداء المؤسسي):

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول (رضا المؤسسة - تحقيق الأهداف -)

يحتوى محور رضا المؤسسة على (9) فقرات، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى الرضا من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة فى قطاع غزة من خلال تحقيقها لأهدافها

ويوضح الجدول رقم (35) التالي ردود مفردات العينة حول مدى رضا المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها فى الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناء على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد رضا المؤسسة.

جدول (35)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال السابع

م .	الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية (sig)	قيمة الاحتمال	الترتيب
		%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.				
1	تحرص المؤسسة على تحقيق علاقة وطيدة مع الممولين أساسها ثقة ومصداقية المتبادلة	56.9	41	37.5	27	5.6	4	0	0	0	0	4.51	90.28	0.000	1
2	تسعي المؤسسة للوصول لدرجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من خدمات للعملاء	40.3	29	45.8	33	11.1	8	1.4	1	0	0	4.27	85.35	0.000	3
3	تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات.	37.5	27	40.3	29	18.1	13	4.2	3	0	0	4.11	82.22	0.000	6
4	تهدف المؤسسة إلى زيادة مساحة جمهور العملاء المستفيدين من الخدمات المقدمة	44.4	32	47.2	34	5.6	4	2.8	2	0	0	4.33	86.67	0.000	2
5	تعمل المؤسسة على توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصور أمثل	31.9	23	52.8	38	9.7	7	4.2	3	0	0	4.14	82.82	0.000	5
6	تحرص المؤسسة إلى استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	38.9	28	43.1	31	13.9	10	2.8	2	0	0	4.20	83.94	0.000	4
7	تحرص المؤسسة على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لا يؤثر على جودتها	37.5	27	36.1	26	18.1	13	6.9	5	0	0	4.06	81.13	0.000	7
8	تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات تدريب مهنية	20.8	15	30.6	22	18.1	13	25	18	4.2	3	3.39	67.89	0.048	9
9	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى.	27.8	20	43.1	31	16.7	12	9.7	7	1.4	1	3.87	77.46	0.000	8
	المجموع											4.09	81.97		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 35 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.51 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي 90.28% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد وهي 3 مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على تحقيق علاقة وطيدة مع الممولين أساسها الثقة والمصادقية المتبادلة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.27 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.35% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى إلى الوصول لدرجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من خدمات لجمهور العملاء، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 4.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.22% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تهدف إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 4.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.67% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تهدف إلى زيادة مساحة جمهور العملاء المستفيدين من الخدمات المقدمة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 4.14 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.82% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصورة أمثل، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 4.20 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.94% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص إلى استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 4.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.13% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة

على أن المؤسسة تحرص على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لا يؤثر على جودتها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة السابعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 3.39 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.89% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.048، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة التاسعة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 3.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.46% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمة للعملاء بجودة تتنافس خدمات المؤسسات الأهلية، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثامنة من بين فقرات هذا المجال.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال السابع يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 81.97% .

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني (رضا الزبائن - جودة الخدمات -)

يحتوي محور رضا الزبائن على (5) فقرات، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

ويوضح الجدول رقم (36) التالي ردود مفردات العينة حول مدى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة مرتبة حسب ترتيبها في الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد رضا الزبائن عن جودة تلك الخدمات.

جدول (36)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال الثامن

الترتيب	قيمة الاحتمال (sig)	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	م
				%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.		
2	0.000	83.06	4.15	0	0	0	0	12.5	9	59.7	43	27.8	20	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة.	1
1	0.000	83.14	4.16	0	0	1.4	1	11.1	8	55.6	40	29.2	21	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها.	2
4	0.000	80.83	4.04	0	0	1.4	1	15.3	11	61.1	44	22.2	16	تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء.	3
3	0.000	81.39	4.07	0	0	4.2	3	12.5	9	55.6	40	27.8	20	تعمل المؤسسة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها.	4
4	0.000	80.83	4.04	2.8	2	4.2	3	11.1	8	50.0	36	31.9	23	تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة.	5
		81.85	4.09											المجموع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 36 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.15 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي 83.06% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد وهي 3 مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال الخدمات المقدمة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.14% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 4.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.83% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة إليها من قبل جمهور العملاء، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 4.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.39% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تحسين وإدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 4.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.83% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تهدف إلى الحفاظ على جمهور العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة مكرر من بين فقرات هذا المجال.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الثامن يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 81.85% .

ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث (رضا العاملين - الأمن الوظيفي -)

يحتوى محور رضا العاملين على (5) فقرات، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى رضا العاملين من خلال الأمن الوظيفي الذي يشعرون به في المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة.

ويوضح الجدول رقم (37) التالي ردود مفردات العينة حول مدى رضا العاملين، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها في الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناء على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد رضا العاملين في المؤسسة.

جدول (37)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال التاسع

الترتيب	قيمة الاحتمال (sig)	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	م.
				%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.		
1	0.000	83.06	4.15	0	0	4.2	3	5.6	4	61.1	44	29.2	21	تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها.	1
4	0.000	72.78	3.64	1.4	1	16.7	12	19.4	14	41.7	30	20.8	15	تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها	2
2	0.000	74.44	3.72	0	0	6.9	5	29.2	21	48.6	35	15.3	11	تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي).	3
3	0.000	72.96	3.65	0	0	13.9	10	20.8	15	50.0	36	13.9	10	تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة.	4
5	0.018	67.78	3.39	1.4	1	22.2	16	27.8	20	33.3	24	15.3	11	تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة.	5
		74.20	3.71											المجموع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 37 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.15 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي 83.06% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد وهي 3 مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 3.64 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.78% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تهدف لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 3.72 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.44% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تهدف إلى تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي)، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.65 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.96% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تتبنى تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.39 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.78% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج تدريبية هادفة وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال التاسع يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 74.20% .

رابعاً: تحليل فقرات المحور الرابع (رضا المجتمع - النظرة للمؤسسة -)

يحتوى محور رضا المجتمع على (5) فقرات، وقد استهدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى رضا المجتمع على المؤسسة من خلال ما تقدمه من خدمات ونشاطات. ويوضح الجدول رقم (38) التالي ردود مفردات العينة حول مدى رضا المجتمع على أداء المؤسسة وخدماتها المقدمة ، وهذه الإجابات مرتبة حسب ترتيبها فى الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث سيتم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناء على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد رضا المؤسسة عن أداء وخدمات المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة فى قطاع غزة.

جدول (38)

يوضح التكرارات والنسب المئوية ومستوى المعنوية للمجال العاشر

الترتيب	قيمة الاحتمال (sig)	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرة	م.
				%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.		
1	0.000	87.78	4.39	0	0	0	0	6.9	5	47.2	34	45.8	33	تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة	1
2	0.000	86.67	4.33	0	0	1.4	1	5.6	4	51.4	37	41.7	30	تهدف المؤسسة إلى تحسين النظرة إليها باعتبارها عضواً مسئولاً في المجتمع المحلي من خلال (خلق العمالة، المساواة في الحقوق وتنفيذ السياسات، تشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع).	2
4	0.000	80.28	4.01	0	0	5.6	4	16.7	12	48.6	35	29.2	21	تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور العملاء.	3
5	0.000	79.17	3.96	0	0	8.3	6	19.4	14	40.3	29	31.9	23	تحرص المؤسسة على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها	4
3	0.000	82.22	4.11	1.4	1	6.9	5	13.9	10	34.7	25	43.1	31	تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني	5
		83.22	4.16											المجموع	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم 38 يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.39 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي 87.78% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزداد عن درجة الحياد، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.67% وقيمة (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تهدف إلى تحسين النظرة إليها باعتبارها عضواً مسؤولاً في المجتمع المحلي، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 4.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.28% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور العملاء، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها من بين فقرات هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.67% وقيمة (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 4.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.22% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، مما يؤكد على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تقدم العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني، وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال العاشر يزيد عن درجة الحياد 3 كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 5% لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، كما أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 83.22 % .

جدول رقم (39)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمتغيرات مقاييس الأداء المؤسسي

م.م	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف)	4.09	81.97
2	رضا الزبائن (جودة الخدمات)	4.09	81.85
3	رضا العاملين (الأمان الوظيفي)	3.71	74.20
4	رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة)	4.16	83.22
	جميع المحاور	4.01	80.31

4.2 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الجمهور و تطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين

جدول رقم (40)

نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الجمهور وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين

م.م	بيان الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الجمهور و تطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	0.602	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبين من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 40 أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الجمهور وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين أن العلاقة دالة إحصائية بينهم وتبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Study of Chong, Rundus (2004 التي توصلت لوجود علاقة طردية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي

الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين.

جدول (41)

نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين

م.	بيان الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	0.554	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبين من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 41 أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين أن العلاقة دالة إحصائية بينهم ، وتبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية.

الفرضية الثالثة :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين.

جدول (42)

نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين

م.	بيان الفرضية	قيمة الاختبار	قيمة الاحتمالية (Sig)
1	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	0.444	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبين من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 42 أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين أن العلاقة دالة إحصائية بينهم ، وتبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية.

الفرضية الرابعة :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والاستراتيجيات وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين.

جدول (43)

نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والاستراتيجيات وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين

م.	بيان الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والاستراتيجيات وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	0.605	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبين من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 43 أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والاستراتيجيات وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين أن العلاقة دالة إحصائية بينهم ، وتبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية.

الفرضية الخامسة :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين

جدول (44)

نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين

م.	بيان الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	0.905	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبين من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 44 أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التشغيلية وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين أن العلاقة دالة إحصائية بينهم ، وتبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية .

الفرضية السادسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المتبعة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين

جدول (44)

نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المتبعة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين

م.	بيان الفرضية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المتبعة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين	0.417	*0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبين من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم 44 أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المتبعة وتطور الأداء في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين أن العلاقة دالة إحصائية بينهم ، وتبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية .

الفرضية السابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى الفروقات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة).

جدول (45)

نتائج الفرضية السابعة

م.	الفرضية	قيمة اختبار كروسكال-والس	مستوى الدلالة
1	المسمى الوظيفي	4.292	0.117
2	المؤهل العلمي	1.856	0.603
3	عدد سنوات العمل في المؤسسة	10.696	0.013

تبين من النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (45) أنه باستخدام اختبار " كروسكال - والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية لمتغير المسمى الوظيفي (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن رفض الفرضية القائلة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

كما وتبين أيضاً أن القيمة الاحتمالية لمتغير المؤهل العلمي (Sig.) كانت أكبر من مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن رفض الفرضية القائلة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي .

في حين تبين أن القيمة الاحتمالية لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى عدد سنوات العمل في المؤسسة.

اتفقت نتائج الفرضيات السابقة مع نتائج دراسة **Shams-ur Rahman , Bullock, (2002)** والتي توصلت من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة لوجود علاقة طردية ايجابية بين تلك المتغيرات والأداء التنظيمي للمؤسسات، كما وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة جودة (2002) والتي توصلت لوجود علاقة بين مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من خلال تدني فاعلية متغيرات الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المؤسسة.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

5.2 التوصيات

5.3 الدراسات المقترحة

5.1 النتائج:

بعد تحليل وتفسير بيانات ومعطيات واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج على النحو التالي:

1. أكدت البيانات والتفسيرات وجود اهتمام وتبني كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة لمبادئ الجودة الشاملة (التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، التزام القيادة (الإدارة العليا) بمفهوم الجودة، مشاركة العاملين، السياسات والإستراتيجيات، التحسين والتطوير المستمر، النظم الإدارية)، وتشير هذه البيانات إلى زيادة التفهم والوعي لمتخذي القرار من إدارة عليا في تلك المؤسسات لحجم التحديات التي تواجههم والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة بين عدد كبير من المؤسسات الأهلية في قطاع غزة وضرورة تقديم كل ما هو جيد ومتوقع لجمهور المستفيدين والذي يمثل نسبة لا بأس بها من سكان القطاع.
2. اهتمت المؤسسات الأهلية الأجنبية بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة المذكورة بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع محاور متغيرات الجودة الشاملة (3.74)، فيما بلغت قيمة الوزن النسبي لمجموع المحاور (74.58)، وقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على جمهور العملاء والمستفيدين، حيث كانت قيمة الوزن النسبي له (78.38)، يليه متغير التزام القيادة (الإدارة العليا) بمفهوم الجودة بقيمة وزن نسبي (76.95)، يليه متغير السياسات والإستراتيجيات بقيمة وزن نسبي (76.24)، ثم متغير التحسين والتطوير المستمر بقيمة وزن نسبي (75.71)، ثم متغير النظم الإدارية بقيمة وزن نسبي (70.41) وأخيراً متغير مشاركة العاملين بقيمة وزن نسبي (69.80).
3. أظهرت النتائج أن هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا في المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بالتركيز على جمهور العملاء والمستفيدين، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لمجموع الإجابات على فقرات هذا المحور (78.38)، فيما أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية تظهر اهتمام أقل لمحور مشاركة العاملين عن كافة المحاور الأخرى وبقيمة وزن نسبي (69.80) لمجموع إجابات هذا المحور.
4. تظهر النتائج والتحليلات بأن حصول متغير التركيز على جمهور العملاء والمستفيدين على أعلى مستوى تطبيق يعود للنسب الإيجابية المرتفعة لإجابات هذا المحور، حيث كانت أعلى نسبة إجابة من خلال إيمان إدارة المؤسسة بأن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، بقيمة وزن نسبي (86.67)، يليه تركيز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم، بقيمة وزن نسبي (85.83).

5. فيما أظهرت النتائج بأن أقل مستوى تطبيق كان من نصيب مشاركة العاملين، حيث كانت أقل نسبة إجابة بالموافقة من خلال وجود نظام حوافز مطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة، بقيمة وزن نسبي (60.65)، يليه وجود أقسام متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها، وبقيمة وزن نسبي (61.97).
6. أظهرت نتائج التحليل اهتمام المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطوير الأداء المؤسسي الخاص بها بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع محاور متغيرات الأداء المؤسسي (4.01)، فيما بلغت قيمة الوزن النسبي لمجموع المحاور (80.31)، وقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب رضا المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها، حيث كانت قيمة الوزن النسبي لهذا المحور (81.97)، يليه متغير رضا الزبائن من خلال جودة الخدمات المقدمة لهم وبقيمة وزن نسبي (81.85)، يليه متغير رضا المجتمع من خلال نظرة أفراد المجتمع للمؤسسة وبقيمة وزن نسبي (83.22) وأخيراً متغير رضا العاملين من خلال توفير الأمن الوظيفي لهم وبقيمة وزن نسبي (74.20).
7. أظهرت النتائج بأن أقل نسبة اهتمام من قبل المؤسسات في تطوير أدائها المؤسسي كان من نصيب التركيز على رضا العاملين من خلال توفير الأمان الوظيفي لهم، حيث كان الوزن النسبي لإجابات هذا المحور (74.20) وكانت أقل إجابة ايجابية من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لإجابات هذا السؤال (67.78).
8. أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
9. أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي التزام القيادة (الإدارة العليا) بمفهوم الجودة كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.
10. كما أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في المؤسسة كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء تلك المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
11. أيضاً أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء تلك المؤسسات الأهلية.

12. توصلت النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والتطوير المستمر لإجراءات العمل كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.
13. كما وتوصلت النتائج أيضاً لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المعتمدة لدى المؤسسات كأحد متغيرات مبادئ الجودة الشاملة وأداء تلك المؤسسات العاملة في قطاع غزة.
14. وأخيراً، توصلت نتائج التحليل إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزي إلى المسمي الوظيفي والمؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزي إلى عدد سنوات العمل في المؤسسة.

5.2 التوصيات:

بناءً على ما أظهرته الدراسة من النتائج المذكورة سابقاً يمكن إعطاء التوصيات التالية:

1. ضرورة تلبية المؤسسات الأهلية لرغبات واحتياجات جمهور المستفيدين والعملاء للخدمات التي تقدمها لهم بالجودة والسرعة التي يتوقعونها.
2. ضرورة قيام المؤسسات الأهلية بتقييم مدى الكفاءة والفاعلية في الخدمات المقدمة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة.
3. العمل على تقديم المكافآت والحوافز للموظفين والعاملين لدى المؤسسة من أجل تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
4. وضع السياسات والخطط الإستراتيجية للمؤسسات الأهلية بحيث تكون الجودة هي المعيار الرئيسي لها.
5. لابد من قيام المؤسسات الأهلية باستخدام كافة أدوات التحليل المتاحة لها (كتحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل التغذية الراجعة) وذلك للعمل على مراجعة وتعديل وتحديث استراتيجيات العمل الخاصة بها.
6. ضرورة أن تسعى المؤسسات الأهلية للعمل على تطوير مستوى أدائها المؤسسي كهدف استراتيجي موضوع لتقديم كل ما هو أفضل وأجود لجمهور عملائها والمستفيدين منها.
7. لابد من توفير دليل للجودة داخل كافة المؤسسات الأهلية بحيث يتضمن جميع كافة مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.
8. ضرورة إعادة هندسة بعض العمليات الإدارية (هندرة) داخل المؤسسة بحيث تعمل على تقليص العديد من الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات ومراحل تقديم الخدمة للجمهور.
9. زيادة اهتمام المؤسسات بالكادر الوظيفي العامل لديها من خلال العمل على تنفيذ برامج تدريبية متنوعة ومتطورة بناءً على أسس ومعايير واضحة.
10. سعي المؤسسة للتقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء والمستفيدين.
11. ضرورة عمل المؤسسة على ابتكار وتطوير وتقديم كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات ورغبات الزبائن لديها.
12. العمل على تشكيل تجمع يختص بالمؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، لكي تعمل على حصر تلك المؤسسات والعمل على تقييمها من حيث جودة خدماتها المقدمة ومن ثم العمل على إعداد الورش والندوات والدورات التدريبية بهدف تطوير الكادر الوظيفي لتلك المؤسسات وتطوير الخدمات المقدمة لجمهور العملاء والمستفيدين.

13. يتوجب قيام إدارة المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بعمل العديد من اللقاءات والاجتماعات الدورية مع الموظفين والعاملين لديها لتوعيتهم وتنقيفهم بجودة الخدمة وضرورة تطويرها وتحسينها وما يعود على الجميع بالمنفعة من خلال ذلك.

5.3 الدراسات المقترحة:

1. معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة وسبل التغلب عليها.
2. قياس مستوي جودة خدمات المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة في ظل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (من وجهة نظر العملاء).
3. دراسة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كأداة لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

6.1 المراجع

6.1.1 المراجع العربية:

- ابن منظور (2003) لسان العرب، الجزء الثاني، مصر: دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو رمضان، (2006): "نظرة تحليلية للعمل الأهلي في قطاع غزة منذ عام 1994: دراسة تقييمية للواقع ورؤية مستقبلية"، برنامج دراسات التنمية، الطبعة الأولى. جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
- أبو علبه، عبلة محمود (2003): ورقة عمل بعنوان: "المنظمات الأهلية الفلسطينية في المؤتمر الدولي للجمعيات" 2003/1/10. الإنسانية الخيرية باريس
- أحمد يونس، "تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد - الأردن، 1998.
- آل علي، رضا صاحب أبو حمد والموسوي، سنان كاظم، "مفاهيم إدارية معاصرة نظرة عامة"، الطبعة الأولى، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002.
- باديرو، أيدجي (1997)، "الدليل الصناعي إلى أيزو 9000"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة (1).
- الباز، (1997): "المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين"، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات العربية. القاهرة، مصر.
- البحصي، عصام (2009): ورقة عمل بعنوان: "تقييم النظم المالية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة" مقدم لمؤتمر (واقع المؤسسات الأهلية ... أفاق وتحديات).
- بديسي، فهيمة (٢٠٠٤): "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي والعشرون، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ص: 93 - 105.
- البرغوثي، مصطفى: "المنظمات الأهلية والتحديات التي تواجهها". مجلة شئون تنمية، المجلد التاسع: العدين الأول والثاني، 2000 م
- بشاره، ع. (1996): "مساهمة في نقد المجتمع المدني"، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية - مواطن، الطبعة الأولى. رام الله، فلسطين.
- البكري، سونيا "إدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 45.
- البكري، سوبيا محمد، "إدارة الجودة الكلية"، القاهرة، الدار الجامعية، 2002

- الترتوري، محمد عوض، وجويحان، أغادير عرفات (2006): "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- توفيق، عبد الرحمن، "الجودة الشاملة الدليل المتكامل" مركز الخبرات المهنية، بمبك، جمهورية مصر العربية، ٢0٠5.
- جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠٤)، "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حبيبة، كشيده " استراتيجيات رضا العميل "، مذكرة ماجستير، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبيدة، 2005، ص: 31
- الحداد، عوض، " تسويق الخدمات المصرفية "، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة و النشر، 1999.
- حسن لدودة، وآخرون، "علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) 2001م.
- حمود، خضير كاظم، (2002)، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمود، خضير كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- حميد عبدالنبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO"، الطبعة 1، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- الخطيب، أحمد (2000): "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس إتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، 17 - 19 نيسان، ص: 83 - 117.
- الدرادكة، مأمون، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- الدرادكة، مأمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2006.
- الدرادكة، مأمون و الشبل ، طارق، " الجودة في المنظمات الحديثة " ، عمان، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2001

- الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة" ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.
- دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، مسودة مناقشة، أعدها البنك الدولي، المركز الدولي لقوانين الهيئات التي لا تستهدف الربح، بحث رقم 26، مايو 1997، سلسلة بحوث التنمية الاجتماعية. على موقع التميز للمنظمات غير الحكومية: www.ngoce.org
- دوبيينز، لويد، وماسون، كلير كراوفورد، (1997)، "إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج"، ترجمة - حسين عبد الواحد، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
- رحاب محمد شبير، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير 2004 م.
- رواه أبويعلي عن عائشة رضي الله عنها في مجمع الزوائد كتاب الإيمان، الجزء 4، ص: 98، والجامع الصغير للسيوطي، الجزء 1، ص: 177.
- رواه البيهقي
- زاهر، ضياء الدين (2005): إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب :القاهرة.
- زايد، عادل، "تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي 15 - 17 مارس 2004، القاهرة - مصر .
- زين الدين، فريد عبد الفتاح، "إدارة الجودة في المؤسسات العربية"، القاهرة، 1996.
- سالم، منير، "تقييم أداء شركات قطاع الأعمال في ضوء القانون رقم 203 لسنة 1991، ولائحته التنفيذية في مصر"، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1992.
- السلطي، مأمون و الياس، سهيلا، "دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الأيزو 9000"، دمشق، دار الفكر المعاصر للنشر، 1999.
- السلمي، على، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9000 "، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، بدون تاريخ.
- سمارة، (2003): "منظمات غير حكومية، أم قواعد للأخر؟"، دار الشرق للنشر، فلسطين.
- سنن الترمذي، كتاب الديات، باب ما جاء عن النهي المثلة، حديث رقم: 1329
- سورة القصص، الآية: 26
- سورة الكهف، الآية: 30
- سورة المدثر، الآية: 38

- سورة النمل، الآية: 88.
- سورة يوسف، الآية: 55
- السيد، جابر و عبد الموجود، أبو الحسن، "الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- شلبي، ياسر، "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة". معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، 2001 م.
- صاحب وسلطان، سهيل (2004)، الأيزو 9000 في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات جامعة بوليتكنيك فلسطين، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي أعدته برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ما بين 3 - 2004/7/5
- الطراونه، محمد (1996)، "الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية". مجلة المنارة، 1 (3).
- الطيب، حسن: "فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول 1999
- عبد الرحمان توفيق، "قمة الأداء - كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء - عالم جديد من المنشآت الناجحة" - تأليف. لاسكل. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة، 1998.
- عبد الرحمان توفيق، "قمة الأداء - كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء - عالم جديد من المنشآت الناجحة" - تأليف. لاسكل. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر. القاهرة 1998.
- عبد العزيز، هدى (2007): مقال بعنوان "المنظمات غير الحكومية".
- عبد اللطيف، أفنان عبد الحفيظ، (2002)، دراسة - "تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- عبد الله مغازي، "الحق في تكوين الجمعيات والمؤسسات الأهلية"، دار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية، 2005.
- عبد المحسن، توفيق محمد، "تخطيط و مراقبة جودة المنتجات / مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مصر، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، 1996
- عبد الهادي، عزت (2004): "رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله فلسطين.

- العجارمة، تيسير، "التسويق المصرفي"، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، 2005.
- العزاوي، محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- عصمت المصطفى، "سبل علاج فجوة الأداء المؤسسي"، بدون تاريخ، <http://www.smart-ideas.org/ar/newsDetails.php?id=709&pageId=55>
- عطايا، نظام (2005)، "المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومشاريع السلام المطروحة، عطية، محمد، "البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير"، صنعاء، اليمن، 2006 م.
- علون، قاسم (2005): "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي"، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11 - 13 إبريل، جامعة البحرين: كلية التربية، ص: 535 - 595
- عليما، صالح ناصر: (2004): "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير"، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان
- عمر وصفي عقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، (2000)، ص: 17.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين و الطاني، يوسف حجيم، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
- الفضل، مؤيد: (2004): "الأساليب الكمية في الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- قداه، عيسى (2007): "نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة، العدد 35، 2007.
- قويدر، عياش وإبراهيم عبدالله (2005): "الاطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات - الفلسفة والمنطلقات"، المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي، 11 - 13 إبريل، ص: 1 - 22
- الكي لوفلر، "إدخال آليات القطاع الخاص وقوي السوق في إدارة الأجهزة الحكومية"، ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 3 - 5 أكتوبر 1998.
- كيلا، جوزيف، تعريب د. م. سرور علي سرور، "تكاملاً إعادة الهندسة مع إدارة الجودة"، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004.

- مازن، شريف، "إدارة الأداء"، ندوة الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 15 - 17 مارس (آذار) 2004.
- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 19.
- محمد الزنقراني الشحات، "تقييم الأداء فى قطاع الأعمال: إطار محاسبي" مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 1992.
- محمد الطعامة، "تقويم الأداء المؤسسي: المفهوم والنماذج وأساليب تطوير معايير الأداء"، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، ورقة غير منشورة، 2000.
- مخيمر وآخرون، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000
- المدهون، محمود، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999.
- مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، <http://www.mmsec.com> ، تاريخ الأخذ: 20/7/2009، س: 10:30
- المشهراوي، أحمد (2004): "إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الجودة فى التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، مجلد 1، مجلد 2، عدد 1، غزة، ص: 144 - 152.
- مصطفى، احمد "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات العربية"، دار الكتب للنشر القاهرة 2001
- مصطفى، رشا " قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة "، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر 1998 ، ص: 69.
- مصطفى، محمد، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- مصطفى، احمد، "إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000"، مصر، القاهرة، 2000 م.
- المناصير، علي فلاح، (1994)، دراسة - "إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- منظمات المجتمع المدني والتنمية البشرية، "تقرير التنمية البشرية"، فلسطين 1998 - 1999م

- ميا، علي، دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في مؤسسات و شركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية (دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم و الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سورية، المجلد 22 ، العدد الثاني، 2000.
- ناجي، عزو، "الحق في تكوين الجمعيات والمؤسسات الأهلية في الجزائر"، جريدة الحوار المفتوح، العدد 331.
- الناظر، رولا محمد شفيق راتب، (2004)، دراسة - "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الواقع والتوجهات"، دائرة البحث والإعلام التنموي، الإغاثة الزراعية، غزة، حزيران
- وزارة الداخلية، مديرية الشؤون العامة، دائرة الجمعيات، 2009.

6.1.2 المراجع الأجنبية:

- Abu – El Jedian, Y. (2007): " **Palestinian NGOs in the Gaza Strip, A Study of development and struggle against occupation**". University of Wales Swansea, USA.
- Antony, Jiju, Leung, Kevin and Knowles, Graeme, and Gosh, Sid, (2002), *Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 5, 2002, pp. 551-566.
- Benhardt, Robert (1991): *Public Administration: An Action Orientation*, Brooks Cole publishing, pacific grove: California.
- Cohen, Steven and Eimicke, William, (1996), *Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector*, The 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, Columbia University, Atlanta Georgia.
- Devries, L. David, et al, **Performance Appraisal on the Line**, New York. Wiley- Interscience Publication, 1981, p. 2.
- Hanna, D., **Designing Organization for High Performance**, England, Addison Wesley Publishing Company, 1988, p. 3.
- John Ivancevich et al., **Management for Performance**, 3rd edition, Texas, Business Publishing Inc., 1986, p. 43.
- *Management*. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182-194
- Martinich, J.S,(1997): *Production and Operation Management; An Applied Modern Approach*, New York; John Wiley and Sons Inc, pp. 599- 601.
- Peter Drucker, **Managing for Results**, Haper and Row, USA, 1964.

- Pirsing, R.M. (1976). *Zen & Art of Motor Cycle, Maintenance*: Oxford University Press.
- SkyMark Corporation, (2006), Web Site: (15/07/2006), 21:00, (<http://www.skymark.com/resources/leaders>)
- Songco,D.(2006): "**Proposed Strategy for the Development of the Palestinian NGO Sector**", a Study commissioned by the project Management Office- The Palestinian NGO project
- Stastry K. **Performance Evaluation Models for Public Enterprises**, The Management Account, Vol. 23, No. 6, June 1988, p. 433.
- Tari, Juan Jose, (2005), *Components of Successful Total Quality*

7.1 الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

المؤسسة	المسمى الوظيفي	الاسم	الرقم
الجامعة الإسلامية	مشرف الدراسات العليا	أ. د. يوسف عاشور	1
الجامعة الإسلامية	عميد التخطيط والتطوير	د. ماجد الفرا	2
الجامعة الإسلامية	عميد كلية التجارة	د. رشدي وادي	3
الجامعة الإسلامية	رئيس قسم إدارة الأعمال	د. يوسف بحر	4
الجامعة الإسلامية	عميد التعليم المستمر	د. سمير صافي	5
الجامعة الإسلامية	أستاذ مشارك	د. نافذ بركات	6
الجامعة الإسلامية	أستاذ مشارك	د. صلاح الأغا	7
شركة Impact	استشارية جودة	د. ريهام الوحدي	8

الجزء الأول

أسئلة عامة

ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

أولاً: السمات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المسمى الوظيفي: مدير المؤسسة نائب مدير المؤسسة رئيس قسم
3. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا
4. عدد سنوات العمل في المؤسسة: 1-5 6-10 11-15 16 فأكثر

ثانياً: معلومات عامة عن المؤسسة:

1. سنة تأسيس المؤسسة في قطاع غزة: _____ 2. نوع الخدمة

المقدمة: _____

3. عدد العاملين بالمؤسسة: موظفين _____ ، متطوعين _____

4. يوجد لدى المؤسسة قسم خاص بتقييم ومتابعة العمل أو قسم لإدارة و مراقبة و توكيد الجودة ؟

نعم لا

5. هل تضع مؤسستكم في مخططاتها الوصول إلى الجودة الشاملة ؟

نعم لا

الجزء الثاني

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق مؤسستكم لمفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة، من فضلك ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

بيان	موافق، بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة	غير موافق
أولاً: التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين						
1						تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.
2						تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم.
3						تقوم المؤسسة بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المستمرة.
4						تقوم المؤسسة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من أجل تطوير الخدمات المقدمة.
5						تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من جمهور المستفيدين.
6						تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها
7						تسعي المؤسسة إلى رفع مستوى الالتزام اتجاه عملائها من خلال سياسات تشجع العملاء على الولاء.
8						تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا العملاء عنها.
9						يتم الاستماع إلى ما يحتاجه العملاء وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لديهم من قبل المؤسسة.
10						يتم الخروج عن القواعد والقوانين الوضعية تماشياً لخدمة العملاء وتقديم كل ما هو جديد ومتوقع.
ثانياً: التزام القيادة (الإدارة العليا)						
1						على المدى الطويل، فإن رضا العملاء عن الخدمات المقدمة هي المهمة الأساسية للمؤسسة.
2						تأخذ إدارة المؤسسة على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها.
3						تعمل الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها.
4						تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك
5						تأخذ الإدارة العليا في اعتباراتها تحقيق أهداف مجموعة الملاك والممولين للمؤسسة

البيان				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				6 تتفاعل الإدارة مع الزبائن من خلال الاستماع إلى آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم
				7 تسعى الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني.
				8 تستمع الإدارة إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات وإدارة أنظمة الجودة الشاملة
				9 تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل
				10 تهدف الإدارة للتغيير إلى الأفضل وتسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك.
				11 تقدم الإدارة تفاصيل عن مراحل خطة التغيير إلى تسعي إليها.
				12 تقيم الإدارة مدى فاعلية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة.
ثالثاً: مشاركة العاملين				
				1 يُعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة
				2 الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف العملاء والمؤسسة.
				3 التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً مُسهلاً ومُعزّزاً لتحقيق الأهداف
				4 الموظفون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير لحل مشاكل الجودة
				5 يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق.
				6 يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المؤسسة، كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال.
				7 الموظفون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمات المقدمة
				8 لدي المؤسسة أقسام متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعي لتحسينها وتطويرها.
				9 تمتلك المؤسسة العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها.
				10 وجود نظام أجور وحوافز يشجع العاملين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة
				11 نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلى نتائج المرجوة.
				12 يتلقى الموظفون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل.

البيان					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
رابعاً: السياسات والاستراتيجيات									
1	تقوم المؤسسة بوضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة								
2	تهتم السياسات والخطط الإستراتيجية باحتياجات العملاء وأهداف الممولين.								
3	يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة								
4	يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل منتظم								
5	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف) للمؤسسة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل								
6	تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة في تعديل سياسات واستراتيجيات العمل.								
7	تأخذ الإدارة التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة								
8	الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات يتم تخصيصها لتحقيق الأهداف								
خامساً: التحسين والتطوير المستمر									
1	تسعي المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.								
2	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.								
3	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنتظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير								
4	تحرص المؤسسة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات								
5	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابقتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.								
6	يتم التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة								
7	يتم وضع كافة الأقسام باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها								
8	يتم تحليل العلاقة الحالية مع العملاء والمخرجات يتم الاستعانة بها لتطوير الخدمات المقدمة.								

البيان				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				9 توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.
				10 يتم تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة
سادساً: النظم الإدارية				
				1 يشارك العاملون في المؤسسة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة.
				2 توصف المؤسسة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.
				3 يجري تقييم رؤساء أقسام المؤسسة على أساس مدي جودة خدماتهم المقدمة.
				4 تنفذ المؤسسة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة.
				5 توجد لدى المؤسسة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.
				6 يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة.
				7 يتم تقييم أداء الموظفين دورياً بناءً على المعايير الموضوعية مسبقاً من قبل الإدارة المعنية بذلك.
				8 يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التطوير وفقاً للتغيرات التي قد تحدث.
				9 توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
				10 تتوفر وسائل اتصال فعالة بين العاملين وبعضهم و العملاء للتسهيل في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

الجزء الثالث

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمقاييس الأداء الخاصة بمؤسساتكم، من فضلك ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

غير موافق	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
أولاً: رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف)						
						1 تحرص المؤسسة على تحقيق علاقة وطيدة مع الممولين أساسها الثقة والمصداقية المتبادلة.
						2 تسعى المؤسسة إلى الوصول لدرجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من خدمات لجمهور العملاء
						3 تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات.
						4 تهدف المؤسسة إلى زيادة مساحة جمهور العملاء المستفيدين من الخدمات المقدمة
						5 تعمل المؤسسة على توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصورة أمثل.
						6 تحرص المؤسسة إلى استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
						7 تحرص المؤسسة على التقليل من تكاليف وإجراءات الخدمات بما لا يؤثر على جودتها.
						8 تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية.
						9 تعمل المؤسسة على تقديم خدمة للعملاء بجودة تنافس خدمات المؤسسات الأخرى.
ثانياً: رضا الزبائن (جودة الخدمات)						
						1 تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل لزبائننا من خلال الخدمات المقدمة.
						2 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها.
						3 تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء.
						4 تعمل المؤسسة على تحسين إدراك العملاء بها وبالخدمات التي تقدمها.
						5 تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على جمهور عملاءها وزيادة ولائهم للمؤسسة.

البيان					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً: رضا العاملين (الأمان الوظيفي)									
1	تحرص المؤسسة على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها.								
2	تهدف المؤسسة لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها								
3	تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين (الاستقرار الوظيفي).								
4	تتبنى المؤسسة تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة.								
5	تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة.								
رابعاً: رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة)									
1	تحرص المؤسسة على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة								
2	تهدف المؤسسة إلى تحسين النظرة إليها باعتبارها عضواً مسؤولاً في المجتمع المحلي من خلال (خلق العمالة، المساواة في الحقوق وتنفيذ السياسات، تشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع).								
3	تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور العملاء.								
4	تحرص المؤسسة على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها								
5	تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني								

ملحق رقم (3)

قائمة بالمؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة

الرقم	اسم المؤسسة	الرقم	اسم المؤسسة
1	هاجر	19	مبرة الرحمة
2	اتحاد الكنائس	20	المساعدات النرويجية
3	Coopi	21	مؤسسة MERLIN
4	ميرسى كورب	22	مؤسسة قطر
5	العمل ضد الجوع	23	مؤسسة إغاثة العائلات
6	مؤسسة أكتد ACTED	24	المؤسسة التركية IHH
7	مؤسسة إنقاذ الطفل	25	مؤسسة القدس الدولية
8	أطباء العالم أسبانيا	26	مؤسسة هاندي كاب
9	مؤسسة التعاون	27	مؤسسة ادبوكيد
10	الإغاثة الإسلامية	28	مؤسسة الأيدي المسلمة
11	أطباء العالم فرنسا	29	مبرة الرحمة
12	الإغاثة الدولية	30	المساعدات النرويجية
13	مؤسسة IHH	31	مؤسسة MERLIN
14	مؤسسة الامديسيت	32	مؤسسة قطر
15	اتحاد الأطباء العرب	33	مؤسسة إغاثة العائلات
16	WORLD VISION	34	WORLD VISION
17	اتحاد الأطباء العرب	35	هيئة الأعمال الإماراتية
18	قطان	36	مؤسسة أنيرا