

تاريخ الإرسال (2017/05/31). تاريخ قبول النشر (2017/08/15)

أ. رشاد محمود بدر^{*1}

د. محمد إبراهيم الدهمون²

¹ ماجستير إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - فلسطين

² قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والسياسية للدراسات العليا - فلسطين

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: rashadb3@hotmail.com

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

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك تسعى 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 استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع البحث 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) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانة أي ما نسبته (90.0%). وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهو 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 وتوصل البحث أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. وأيضاً أظهر البحث 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 الدراسة 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 الدراسة لضرورة وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين، وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها.

كلمات مفتاحية:

إدارة؛ جودة؛ أداء؛ مؤسسات؛ أهلية؛ أجنبية.

The Impact of The Implementation of The Principles of Total Quality Management on The Performance of The Foreign NGOs Operating in The Gaza Strip

Abstract

The aim of this thesis is to study the impact of the implementation of the principles of total quality management on the performance of the foreign NGOs operating in the Gaza Strip, as well as to identify the reality of applying the principles of total quality in foreign NGOs and to identify the performance measures followed by these institutions.

In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was designed to study the variables of the study problem in order to test hypotheses. The research community consists of senior management personnel (director of the institution, deputy director, head of department) in the Gaza Strip, where 80 questionnaires were distributed on the sample of the study, and 72 (90.0%) were retrieved.

The study found the most important results, namely, the great interest of the foreign NGOs operating in the Gaza Strip, (which is the subject of the study), in terms of the principles of total quality management, and the application of these variables with varying degrees and positive levels. The highest level of application was the focus on customers and the general public. The least common share of employees is in terms of application.

The research also found that there is a great interest by these institutions in the institutional performance of their departments and tasks and work diligently to improve, develop and apply these variables with varying degrees and positive levels through achieving the satisfaction of the institution, customers, employees and society.

The thesis also showed that there is a statistically significant relationship between all the variables of the principles of total quality management (adopted by the researcher in the study) and the institutional performance of these NGOs.

The thesis 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.

Keywords:

Management, Quality, NGOs, Foreign.

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، والتي 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.

وحيث يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة في النواحي التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات والفلسفات الإدارية جعلت من العالم قرية صغيرة مكشوفة لكل قاطنيها، فقد أثرت هذه التغيرات على طريقة أداء المؤسسات لوظائفها في كافة القطاعات الصناعية والخدماتية. فمثلا في ظل تعدد وتنافس المؤسسات المصرفية التي تحاول استقطاب العملاء، أصبحت جودة الخدمة المقدمة هي المحدد الرئيسي للإقبال على تلك المؤسسة، مما دفع العديد من المؤسسات الخدماتية إلى تبني مفاهيم إدارية ورقابية تعمل على زيادة الإنتاجية المصرفية وتحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء بما يوازي التطورات العالمية. وبالتالي أصبحت جودة الخدمات الاغاثية هدفاً استراتيجيا لكل مؤسسة أهلية تحاول الاستمرار في التطور والنمو.

وعلى الرغم من ان إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقها وثبتت فاعليتها في العديد من المشروعات الصناعية والخدمية واخذت طريقها بقوة في التطبيق العملي في غالبية المنظمات اليابانية والأمريكية والأوروبية، ولاقت القبول ودخلت دائرة التنفيذ الفعلي بالمنظمات في الدول النامية التي سلكت طريق الإصلاح الاقتصادي، إلا أنها حتى الان لم تأخذ طريقها نحو التطبيق او حتى الاقتناع الكامل بأهميتها في بعض المؤسسات العربية والفلسطينية ولم يتم ادراجها في قائمة اهتماماتها وأولوياتها بعد (هريش، 2000).

وتعد 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).

ويمكن القول بأن "إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها"(توفيق، 2003).

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 سعيًا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مرورًا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعًا وخدمة (مصطفي، 2000).

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. والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل (مصطفي، 2005).

إن تركيز هذا البحث على المنظمات الأهلية له دلالات كون هذه المنظمات تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية والمجتمعية في فلسطين، ويعتبر عملها مكملًا لعمل الحكومات، وجزءًا 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).

ويري الباحث ان إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مدخل لتطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء في المؤسسة ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لتحقيق أهدافها من خلال إشباع حاجات وتوقعات العميل.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من وجود العديد من الدراسات الفلسطينية والتي تحدثت في مجال الجودة الشاملة مثل دراسة (الغني، 2002)، (أفان، 2002) ودراسة (Baidoun، 2003)، بالإضافة للعديد من الدراسات العربية التي تطرقت لأثر تطبيق مبادئ الجودة على أداء المؤسسات مثل دراسة (فيصل، 2010) إلا أن الكثير من المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) العاملة في قطاع غزة - محل الدراسة - ما زالت تعاني الكثير من المشكلات المتعلقة بمفهوم الجودة والتميز في تقديم خدماتها لجمهور عملائها والمستفيدين منها، فبعضها يُهمل آليات ومبادئ تطبيق الجودة الشاملة فلا تجد أنظمة واضحة يمكن قياسها لتحسين الجودة والامتياز في تلك المؤسسات، مما يؤدي الى ظهور تأثير سلبي وبشكل كبير ومباشر على الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الأهلية الأجنبية - محل البحث - ويتضح هذا التأثير السلبي من خلال عدم مقدرة تلك المؤسسات على تحسين وتطوير اداءها وتحقيق أهدافها وتلبية توقعات ورغبات جمهور العملاء والمستفيدين من خدماتها. فتميز أداء أي مؤسسة يعتمد على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة وفق Arthur D- little ، إذ يؤكد خبير الجودة دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج 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، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء. والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل (مصطفى، 2001).

وعليه فتلك المؤسسات بحاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها والعمل على تطويرها من خلالها اعتماداً على مفاهيم الجودة وأساليب ومعايير تطبيق تلك المبادئ وما لها من دور في تحسين الأداء المؤسسي الخاص بها لكي تصبح قادرة على تلبية وتحقيق حاجات ورغبات جمهور عملائها، ومن هنا فإن مشكلة البحث تتلخص في "معرفة مدى تطبيق المؤسسات والمنظمات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك التطبيق على أداء المؤسسات في توفير خدمات ذات مستوى متميز تسعى الى إرضاء العميل".

• 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.

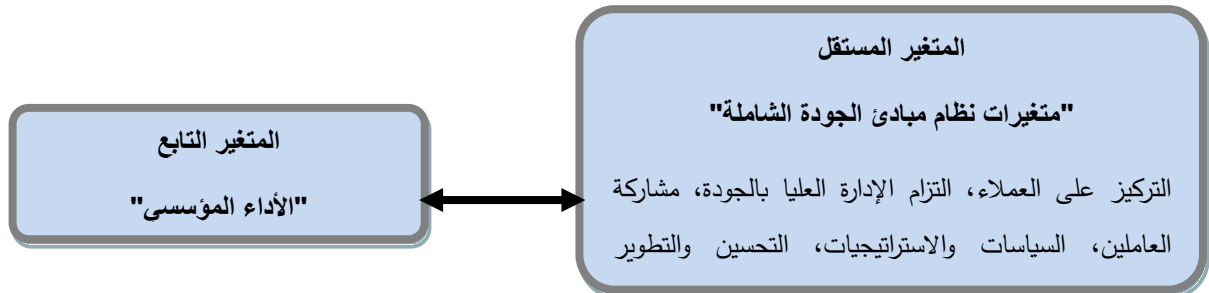
3. مشاركة العاملين.

4. السياسات والاستراتيجيات.

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.



• فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء ومستوى تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بالجودة ومستوى تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين ومستوى 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).

• أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.
2. التعرف على الأداء المؤسسي لدى تلك المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في القطاع.
3. دراسة العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة كمتغير مستقل ومستوي تقييم الأداء المؤسسي كمتغير تابع.
4. قياس مدى تأثير تطبيق المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة على أدائها المؤسسي.

• أهمية الدراسة

1. تسلط الدراسة الضوء على العنصر الأساسي لنجاح المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في القطاع من خلال دراسة أسلوب مبادئ الجودة الشاملة مساهمة في تطوير أدائها المؤسسي بما يمنحها المزيد من الفاعلية في تقديم ما هو أفضل لجمهور عملائها مع المحافظة على أهداف مموليها وأمن موظفيها وما ينعكس على ازدهار 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 الدراسة للباحث نفسه كونها تساعده على تطوير الأداء الخاص بمؤسسته حيث انه يعمل في إحدى تلك المؤسسة الأهلية الفاعلة في قطاع غزة.

• الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية:

• أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة عايش (2008) بعنوان:

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف . وقد تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من : المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام و نوابهم وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت و مازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسة . كما و توصلت أيضا إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي ، و قيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز و مكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة و كفاءة و فعالية، مع ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة؛ لتأثيرها الإيجابي و الهام على الأداء المؤسسي، و المتمثل في الربحية و الإنتاجية و كفاءة التشغيل و مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

2. دراسة مطر (2008) بعنوان:

"التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحثن تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يع تمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً .وبالنسبة للبيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدوريات والدراسات السابقة

وشبكة الانترنت. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي. كذلك توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل، إجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات، العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة وتعزيز كفاءتها، التخصص في مجالات العمل الأهلي بدلاً من التكرار وعدم الوضوح.

1. دراسة شاهين (2007) بعنوان:

"واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة وهي الرقابة الإدارية الداخلية، وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال تحليل مهامها واختصاصاتها، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية فيها والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الأساليب الرقابية، تقييم الأداء، الاتصال، إضافة إلى قياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية من تحقيق أهدافها، ومدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية داخلها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في القطاع بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها، كذلك بأن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقق أهدافها. كذلك خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة نشر الوعي بأهمية العمل الرقابي، العمل على وضع معايير موضوعية لأعداد التقارير في المؤسسات الأهلية، التحديث المستمر في الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسات الأهلية العاملة في القطاع.

2. 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 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 ليمثل الأقل من حيث التطبيق.

كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود 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 بتوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، ضرورة سعى المنشآت لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي.

3. دراسة أبو كريم (2013) بعنوان:

"علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع (172) استبانة على المدراء في هذه المنظمات، وتم استرجاع (250) استبانة، أي ما نسبته 88.3% و من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن الأجهزة هي أكثر نظم المعلومات التي تعمل على تحسين الأداء الإداري، يليها المستخدمين الذين يستخدمون نظم المعلومات، ثم تليها البرمجيات في الترتيب، بينما كان الأقل تأثيراً على نظم المعلومات الإدارية الاختصاصيون الفنيون، وقواعد البيانات، علاوة على ذلك أشارت النتائج إلى أن مجالس الإدارة تقوم بالإشراف، وتحديد السياسات، ويوجد رسالة مكتوبة، ومعلنة لجميع العاملين لدى المنظمات غير الحكومية قيد الدراسة. وبينت النتائج أيضاً، أن نظام العمل في المنظمات غير الحكومية لا يتيح فرصة كبيرة للترقية، كما أشارت إلى أن قسم تكنولوجيا المعلومات يتحمل مسؤولية معدات تخزين البيانات، وظهرت وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتحسين الأداء الإداري، وبينت أيضاً وجود فروق ذات دلالة

تبعاً لكل من متغير سنوات الخدمة، إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري والمؤهل العلمي .

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الموجهة للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لتحسين أدائها، من أهمها: التأكيد على أهمية وجود قسم لتكنولوجيا المعلومات، وتعيين الموظفين المختصين، وإشراكهم في وضع السياسات العامة للمنظمة. كما يستلزم تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وعلى وجه الخصوص نظم المعلومات الإدارية، ومواكبة الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة، والعمل على تدريب الموظفين على استخدامها، كما تحث الدراسة على أن تعمل السياسات الإدارية الموجودة في المنظمات غير الحكومية على توجيه نظم المعلومات الإدارية نحو تحسين الأداء لرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

4. دراسة بركات (2007) بعنوان:

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

العاملة في قطاع غزة"

وقد 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، والاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها: أن هناك تبني واضح لدي المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة فقد كانت أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسة و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين و القدرة علي الاتصال الفعال مع القدرة علي قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

5. دراسة العاجز (2007) بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، بما يساهم في حل أحد المشكلات الاقتصادية، توصلت الدراسة

إلى أن مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة قد طبقت ركائز إدارة الجودة بشكل إيجابي بمستويات متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجيا للمنافسة ثم التركيز على العميل ثم على تحسين العمليات، فالتركيز على تلبية احتياجات العاملين والذي يعتبر أدنى مستوى تطبيق، وأيضاً 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.

• ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة الراقوبي (2016) بعنوان:

"أثر الجودة الشاملة في تحسين المؤسسات الخاصة والعامة"

تناولت الدراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات العامة والخاصة حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ان كثير من المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) تهمل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وبالتالي فإن ذلك أثر بشكل كبير ومباشر على هذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الأهلية الأجنبية. ونبعت أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على العنصر الجوهري والاساسي لنجاح المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة وذلك من خلال دراسة أسلوب مبادئ الجودة الشاملة. وهدفت الدراسة الى التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن كما أنها تركز على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم كما تقوم بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء. النظر في شكاوى العملاء من أجل تطوير خدماتها المقدمة. كما أنها تسعى إلى رفع مستوى الالتزام تجاه عملائها من خلال سياسة تشجيع العملاء على الولاء. ومن أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة هي ضرورة تركيز المؤسسات على رضا الزبائن. كما يجب أن تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدي رضا العملاء عنها. يجب ان يتم الخروج عن القواعد والقوانين الوضعية تماشياً لخدمة العملاء وتقديم كل ما هو جديد ومتوقع. يجب أن تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من جمهور المستفيدين.

2. دراسة دانيال (2016) بعنوان:

" تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة"

تتمثل مشكلة هذا البحث في دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمؤسسات الخدمية السودانية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين بشركات الكهرباء السودانية من عينة تتكون من (125) فرد كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد توصلت الى مجموعة من النتائج من أهمها ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الي زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين، يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء، ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات. أوصت الدراسة بالتالي: العمل على تعزيز معرفة العاملين بالجودة الشاملة وأنظمتها، ضرورة ان تكون هناك ادارة في الشركة مسئولة عن الجودة وتطبيقها ومتابعتها، ضرورة التركيز على احتياجات العملاء ومعرفة مشكلاتهم كما قدمت الدراسة توصيات بالنسبة للدراسات المستقبلية منها أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالشركات الخدمية.

3. دراسة الدجني (2010) بعنوان:

" دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"

دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية

ويهدف البحث إلى التعرف علي دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي " ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟ " وللإجابة عن أسئلة البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً، وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج، وضع الباحث بعض التوصيات كان من أهمها: وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط، إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، توفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي، وتصميم

نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص، لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر، اعتماد المعايير والأدوات المقترحة كأساس يمكن التطوير عليه، وتكييفه للجامعات الفلسطينية خاصة والعربية عامة لإجراء التقييم الذاتي المؤسسي.

4. دراسة فيصل (2010) بعنوان:

"دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية بالمؤسسات الخدمية -دراسة حالة هيئة الجمارك السودانية 2010م"

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإدارية، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام الكافي بالنواحي الإدارية بالمنشأة الخدمية السودانية وقد أظهرت نتائج الدراسة: ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهيئة الجمارك السودانية يؤدي الى زيادة رضا العاملين بالهيئة، ويمكنها من استيفاء متطلبات منظمة الجمارك العالمية، وإتاحة الأولوية لاحتياج العميل. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل تنمية الفاعلية التنظيمية ورضا العاملين، الشيء الذي يؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم والحصول على ميزة تنافسية والاهتمام بالجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة الشاملة.

5. دراسة غانم (2008) بعنوان:

"مدى تطبيق إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة وأثرها في أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية بالجامعات الفلسطينية، من خلال محاور تحسين الأداء، رضا المستفيدين، الأداء الداخلي، وخدمة المجتمع المحلي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة من خلال استبانة وزعت على عينة ممثلة من عشر جامعات . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى تفوق بعض الجامعات من حيث الميزة التنافسية، وتطور أداء العاملين وفهمهم لواجباتهم وطرق أداء العمل، لصالح جامعات بيت لحم وبيزيت والجامعة الإسلامية والجامعة الأمريكية.

6. دراسة بومدين (2007) بعنوان:

" إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز "

هدفت الدراسة إلى إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني فلسفة الإدارة 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 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
- 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 تطبيقها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

7. دراسة السالم، العلوانة (2006):

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة 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. وقد توصلت الدراسة إلى 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 وجود 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 القناعة 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.

• ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Kara and Mathwai (2010) بعنوان:

"Institutional assessment tools for sustainability in higher education institutions: the strengths and weaknesses, and the implications of that"

"أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك. بريطانيا"

هدفت الدراسة إلى تحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بتحديد المؤشرات المعيارية لقادة المؤسسات وأفضل الممارسات، وتبادل الخبرات والتجارب بالإضافة لتوفير أداة لقياس مدى التقدم المحرز في تعزيز مفهوم الاستدامة داخل الحرم الجامعي، وفي هذه الورقة تم استعراض 11 أداة من أدوات التقييم في عدد من المؤسسات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وأن تقييم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين، تبين أن هناك اختلاف بين الجامعات من ناحية التطور، واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها.

2. Study of Smadi, Al-Khawaldeh (2006): The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms

تبنى الشركات الصناعية في دبي لنظام إدارة الجودة الشاملة

هدفت 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 بالتركيز على جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال وبعد عملية تطبيق هذا الإطار.

3. 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 تناسب 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 وتوجيههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق قلة وندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية، حيث وجد الباحث 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 للدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في رفع مستوى أداء مختلف المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، لكون الجودة الشاملة من أكثر المداخل الإدارية شمولاً وعطاءً 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 معرفة 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. هدفت كافة الدراسات السابقة للتعرف على مدى تطبيق المؤسسات الخدماتية و الصناعية لمبادئ الجودة الشاملة وأثر ذلك على الأداء المؤسسي، فدراسة عايش وبركات تحدثت عن واقع تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسات المصرفية، بينما تحدثت دراسة كل من قنديل والعلالونة والخواندي عن أثر تطبيق مبادئ الجودة في المنشآت الصناعية. في حين تناولت دراسة الدجني وغانم وكاري تطبيق مفاهيم الجودة في المؤسسات والجامعات التعليمية.
2. دراسة الراقوبي كانت الدراسة الأكثر مشابهة للبحث وذلك لتناولها أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات العامة والخاصة حيث رأت بأن كثير من المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) تُهمل

- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وبالتالي فإن ذلك أثر بشكل كبير ومباشر على هذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الأهلية الأجنبية.
3. اختلفت الدراسات فيما بينها على عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتمدها في دراسات، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف بيئة الدراسة. إلا أنه توجد هناك بعض المتغيرات التي تتفق عليها جميع الدراسات كالاهتمام بالزبائن والتحسين والتطوير المستمر ومشاركة العاملين.
4. أوصت دراسة دانيال والخواندي بضرورة العمل على تعزيز معرفة العاملين بالجودة الشاملة وأنظمتها وضرورة ان تكون هناك ادارة في الشركة مسئولة عن الجودة وتطبيقها ومتابعتها.
5. رأت دراسة عايش وبركات أن هناك تبني واضح لدي المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة فقد كانت أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية في دراسة عايش بينما كان أعلى مستوى تطبيق في دراسة بركات في التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.
6. أظهرت معظم الدراسات السابقة أن من أهم الشروط الواجبة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في أي مؤسسة هو تطوير العاملين بالشركة وتوجيههم نحو تطبيق الجودة في كل المجالات.
7. تتفق معظم الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بالزبائن وبجمهور العملاء من خلال تقديم كل ما تحتاجه وتتوقعه من خدمات ومنتجات.
8. ركزت الدراسات على تطوير مؤشرات معيارية لقياس الأداء المؤسسي، وتحديد أدوات للقياس، مثل دراسة ماثوي وكارا التي استعرضت إحدى عشرة أداة للتقييم،
9. توصلت الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات والشركات بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.
10. اتفقت بعض الدراسات على وجود 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، وأيضا في المنهجية المتبعة وبناء أداة الدراسة، كما تم الاطلاع على بعض المراجع التي استندت إليها تلك الدراسات، بالإضافة إلى مناقشة ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج وتوصيات.

• منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة. (علام، 2010)

• مصادر جمع المعلومات:

اعتمد الباحث في دراسته على العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، حيث كانت على النحو التالي:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ذات العلاقة والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث باستخدام المصادر الأولية لمعالجة الإطار العملي للدراسة، وكان من أهم مصادر البيانات الأولية في هذه الدراسة:

1. **المقابلات الشخصية:** حيث قام الباحث بإجراء مقابلات معمقة مع قادة العمل الإداري وبعض الخبراء في مجال الجودة الشاملة وتقييم الأداء المؤسسي، وقد كرس الباحث معظم نتائج المقابلات واستخدمها في الإطار النظري والعملي لهذه الدراسة.

2. **الاستبانة:** وهي الأداة الرئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة عشوائية طبقية من مدراء ونواب مدراء ورؤساء أقسام وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية، لأجل استخدامها في تحصيل البيانات والمعلومات المطلوبة.
- عرض الاستبانة الأولية على المشرف لغرض اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب توصيات المشرف.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد.
- تم إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة مع تعديل ما هو مطلوب تعديله.

توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة: وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي: **القسم الأول:** ويحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالسمات الشخصية لأفراد العينة، ومجموعة تتعلق ببعض المعلومات عن المؤسسات محل الدراسة.

القسم الثاني: يتحدث عن مدي تطبيق المؤسسات الأهلية الأجنبية لمفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة، ويتكون هذا القسم من 6 محاور تناقش كل من: (التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين ويتكون من 10 فقرات، التزام القيادة (الإدارة العليا) بمبادئ الجودة ويتكون من 12 فقرة، مشاركة العاملين ويتكون من 12 فقرة، السياسات والاستراتيجيات ويتكون من 8 فقرات، التحسين والتطوير المستمر ويتكون من 10 فقرات، النظم الإدارية ويتكون من 10 فقرات).

القسم الثالث: يقيس تقييم أداء المؤسسات الأهلية ويتكون من 4 محاور تناقش كل من: (رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف) ويتكون من 9 فقرات، رضا الزبائن (جودة الخدمات) ويتكون من 5 فقرات، رضا العاملين (الأمن الوظيفي) ويتكون من 5 فقرات، رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة) ويتكون من 5 فقرات).

• مجتمع البحث:

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 الاستبانة ويزيدها دقة في المعلومات.

• عينة البحث:

تتميز عينة الدراسة بأنها عينة عمدية قصدية، حيث تم توزيع الاستبانات على الإدارة العليا في المؤسسة التي لها علاقة بموضوع الدراسة متمثلة في المسميات التالية (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم الجودة، رئيس قسم

الشئون الإدارية، رئيس قسم الموارد البشرية) وذلك بحكم اطلاعهم على تفاصيل العمل داخل أقسام المؤسسة ومدي تطبيق مؤسساتهم لمبادئ الجودة الشاملة وأثرها على تحسن وتميز أداء المؤسسة.

وقد قام الباحث بتوزيع عدد 80 استبانة على عدد 32 مؤسسة من أصل 37 مؤسسة تمثل مجتمع الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي. 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 استبانات الدراسة.

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

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 هاند كاب
9	مؤسسة التعاون	27	مؤسسة اديوكيد
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 الامديسييت	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

• تحليل خصائص عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

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

يبين الجدول رقم (1) 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 (2): 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 (2) أن ما نسبته 15.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير مؤسسة، وأن 25.0% من العينة مساهم الوظيفي نائب مدير مؤسسة، بينما 59.7% مساهم رئيس قسم.

جدول رقم (3): 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 (3) أن 1.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، 20.8% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، 51.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 26.4% مؤهلهم العلمي دراسات عليا وهذه نسبة عالية مما يدل على أن الفئة التي تم اختيارها للإجابة على أسئلة الاستبيان من ذوي المستويات التعليمية العالية القادرة على الإجابة على الأسئلة بشكل جيد.

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة

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

تبين من الجدول رقم (4) أن 90.3% من عينة الدراسة عملوا في المؤسسة فترة من 1-5 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 (5): 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 (5) 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 2004 – 2006 ، 14% في الفترة 2006 - 2009

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الخدمة المقدمة

م.	نوع الخدمة المقدمة	التكرار	النسبة المئوية
1	إغاثة	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 أن 27% من مؤسسات العينة تقدم خدمات اغاثية، 24% تقدم خدمات صحية، 31.3% تقدم خدمات اجتماعية، 13.5% تقدم خدمات تنموية، 4.2% تقدم خدمات تعليمية

جدول رقم (7): 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 (7) أن 47.2% من مؤسسات عينة الدراسة يعمل لديها من 10 – 0 موظفين، 13.8% يعمل لديها من 20 – 10 موظف، 18.0% يعمل لديها من 30 – 20 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 10 – 0 متطوعين، 8.4% يوجد لديها من 20 – 10 متطوع، 8.4% يوجد لديها أكثر من 20 متطوع.

جدول رقم (8): توزيع المؤسسات حسب وجود قسم لمتابعة ومراقبة العمل وإدارة 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 (8) أن 58.3% من العينة يرون بأن لدى المؤسسة قسم لتقييم ومتابعة العمل وقسم لإدارة ومراقبة وتوكيد الجودة، بينما 41.7% يرون عدم وجود مثل هذا القسم. وتفيد هذه النسب بوجود وعي لدى المؤسسات بالدور الذي تلعبه أقسام الجودة وأهميتها.

جدول رقم (9): توزيع عدد المؤسسات حسب وجود خطط للوصول إلى الجودة الشاملة

م.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 (9) أن 86.1% من عينة الدراسة يرون المؤسسة تضع الخطط للوصول إلى الجودة الشاملة، بينما 13.9% يرون بأن المؤسسة لا تضع الخطط للوصول إلى الجودة

• 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 الاستشارات 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.

• 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.

• الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول(10): معامل الارتباط بين 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 $\alpha = 0.05$.

• ثبات الاستبانة Reliability:

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 في جدول (11).

جدول (11)

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 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.926 ، 0.762) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.983) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية 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.

• 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.

• نتائج البحث:

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 الوعي 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 أبعاد الجودة الشاملة المذكورة بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فبلغت 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 بوزن 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 بوزن 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 النتائج اهتمام المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطوير الأداء المؤسسي الخاص بها بدرجات ومستويات إيجابية 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 إيجابية من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لإجابات هذا السؤال (67.78).

• توصيات البحث:

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 الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء.
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.

• الدراسات المقترحة:

1. معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة وسبل التغلب عليها.
2. قياس مستوى 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.

المراجع

- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق. (2001م). *الجودة في المنظمات الحديثة*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مصطفى، محمد. (2003م). *التسويق الاستراتيجي للخدمات*. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن. (2003م). *الجودة الشاملة الدليل المتكامل*. ط1. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- مصطفى، احمد. (2001م). *التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات العربية*. ط1 القاهرة: دار الكتب للنشر.
- شليبي، ياسر. (2001م). *تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة*. رام الله، فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- السالم، مؤيد والعلوانة، عمار. (2006م): *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2 (1)، 1-17.
- مصطفى، احمد. (2000م): *إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو 9000*، مجلة القاهرة. 1 - 52.
- عطايا، نظام (2005م): *المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومشاريع السلام المطروحة، الواقع والتوجهات*، دائرة البحث والإعلام التنموي، الإغاثة الزراعية، غزة، حزيران.
- أبو علبة، علبة محمود (2003م، 5 - 10 يناير). *المنظمات الأهلية الفلسطينية في المؤتمر الدولي للجمعيات*. ورقة عمل مقدمة إلى الإنسانية الخيرية باريس.
- عبد الرحمن، توفيق (1998م). *قمة الأداء - كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء* - عالم جديد من المنشآت الناجحة، تأليف لاسكل. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر.
- ماثوي، برنباوم، وكارا، كرون (2010). *أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك*، مشروع تقييم وتخطيط البرامج، بريطانيا.

- بومدين يوسف، (2007م): *إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز*، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، الجزائر، 05، 1-33.
- وزارة الداخلية والأمن الوطني. (2009م). دليل الجمعيات فلسطين: مديرية الشؤون العامة.
- عبد اللطيف، أفنان. (2002م). *تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
- شاهين، سمر. (2007م). *واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- قنديل، باسل. (2008م). *أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- مطر، عصام. (2008م). *التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- موسي، فيصل بشير. (2010م). *دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- بركات، منال. (2007م). *واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- دراسة أبو كريم، أيمن. (2013م). *علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- العاجز، سناء. (2007م). *مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدجني، إياد. (2010م). *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.
- عايش، شادي. (2008). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- دراسة الرقابوي، قيس. (2016م). *أثر الجودة الشاملة في تحسين المؤسسات الخاصة والعامة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام المهدى، دولة السودان.
- غانم، فتح الله. (2008م). *مدى تطبيق إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، غزة.

المقابلات الشخصية:

- (ريهام، الوحيددي: استشارية جودة، مؤسسة Impact، مقابلة شخصية، 15 يوليو 2009م).
- (صلاح، الأغا: قسم الهندسة الصناعية في الجامعة الإسلامية، مقابلة شخصية، 24 يوليو 2009)
- (بدر، أبو شعبان: مستشار تسويق وجودة، مؤسسة DAI مقابلة شخصية، 1 أغسطس 2009).
- Smadi, M. & Al-Khawaldeh, K. (2006). The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms. Jordan Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 4.
- Tari, J. (2005). Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182,194.